

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

Кафедра менеджмента

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Особенности российско-китайского делового сотрудничества: анализ корпоративной культуры

УДК 005.344:339.9(47+57)(510)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ5Б	Доу Цзюнь		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Тухватулина Л.Р.	к.ф.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Черепанова Н.В.	к.ф.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
старший преподаватель	Громова Т.В.	—		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
менеджмента	Чистякова Н.О.	к.э.н		

Планируемые результаты обучения по ООП 38.04.02 Менеджмент

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P1	Способность применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, проекта и сетей; включающие в себя современные подходы по формированию комплексной стратегии развития предприятия, в том числе в условиях риска и неопределенности
P2	Способность воспринимать, обрабатывать, анализировать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями управления; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в различных областях менеджмента; формировать тематику и программу научного исследования, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования; проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой; представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
P3	Способность анализировать поведение экономических агентов и рынков в глобальной среде; использовать методы стратегического анализа для управления предприятием, организацией, группой; формировать и реализовывать основные управленческие технологии
P4	Способность использовать количественные и качественные методы для управления бизнес-процессами и оценки их эффективности; проектировать и управлять системой, частью системы, или процессом удовлетворяющими внутренние и внешние потребности предприятия, организации; идентифицировать, формулировать и решать производственные задачи, включающие в себя материальные, человеческие и экономические параметры
P5	Способность управлять финансовыми ресурсами предприятия; использовать современный инструментарий для диагностики финансово-хозяйственной деятельности и разработки финансовой стратегии развития предприятия и организации; владеть современными способами оценки эффективности инвестиционных программ, проектов
P6	Способность к сопровождению бизнес-процессов в разных сферах менеджмента посредством управления психологическим микроклиматом в организациях; к самоактуализации творческого потенциала работников в процессе управления, к осмыслению, прогнозированию развития и решению производственных, трудовых, межличностных конфликтов
P7	Умение сочетать управленческие, технические, экономические и др. знания для создания конкурентных преимуществ своей организации или подразделения
<i>Общекультурные компетенции</i>	
P8	Способность применять современные методы и методики преподавания дисциплин; разрабатывать рабочие программы и методическое обеспечение для преподавания экономических и управленческих дисциплин
P9	Способность понимать необходимость и уметь самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, развивать свой общекультурный и профессиональный уровень
P10	Способность эффективно работать индивидуально, в качестве члена команды, в том числе международной, по междисциплинарной тематике, обладая навыками публичных деловых и научных коммуникаций, а также руководить командой, подразделением, предприятием, организацией, эффективно используя современные подходы управления персоналом
P11	Способность владеть иностранным языком как средством профессионального общения, на уровне, позволяющем работать в интернациональной среде с пониманием культурных, языковых и социально – экономических различий деловой культуры разных стран.
P12	Готовность следовать кодексу профессиональной этики, ответственности и нормам управленческой деятельности

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой
_____ Н.О. Чистякова
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

магистерской диссертации

(бакалаврской работы, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАМ5Б	Дюу Цзюнь

Тема работы:

Особенности российско-китайского делового сотрудничества: анализ корпоративной культуры	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	18.04.2017 2714/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:	19.06.2017
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	Объектом исследования являются особенности российско-китайского взаимодействия. Источниками данных для проведения исследования стали результаты производственной и преддипломной практики; учебники и учебные пособия; научные исследования и издания по теме; Интернет и электронные издания
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	Теоретический анализ основ китайско-российского делового сотрудничества. Анализ подобий и различий, существующих в китайской и российской деловых культурах, на основе использования трех культурологических моделей: Г. Хофстеде, Э. Холла, Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпден-Тернера. Анализ деятельности предприятия ООО

	«Royalbaby». Разработка рекомендаций, направленных на оптимизацию российско-китайского делового сотрудничества.
Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	Рисунки: Уровни культуры. Взаимосвязь культурных моделей. Измерения Г. Хофстеде для культуры Китая. Измерения Г. Хофстеде для культуры России. Сравнение измерений Г. Хофстеде для Китая и России. Таблицы: Культурные измерения Э. Холла. Измерения Китая и России по модели Э. Холла. Основа для сотрудничества при взаимодействии культур Китая и России. Различия в культурах Китая и России.
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Наталья Владимировна
Characteristics of Russian culture Basic and main problems for cooperation	Бескровная Людмила Вячеславовна
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
Characteristics of Russian culture Basic and main problems for cooperation	Характеристики российской культуры. Основы и проблемы взаимодействия.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Тухватулина Л.Р.	к.ф.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ5Б	Доу Цзюнь		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 92 страницы, 12 таблиц, 6 рисунков, 55 источников, 1 приложение.

Ключевые слова: корпоративная культура, китайско-российское деловое сотрудничество, модель Г. Хофстеде, модель Э. Холла, модель Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпден-Тернера.

Актуальность темы магистерской диссертации связана с тем, что в настоящее время в условиях рыночной экономики и конкуренции, корпоративная культура оказывает значительное влияние на сотрудничество предприятий, находящихся в различных национальных экономиках, например, российских и китайских. Анализ особенностей разных культур призван рассмотреть все аспекты, влияющие на эффективность взаимодействия предприятий. Цель такого анализа – построение долгосрочных отношений и достижение двустороннего интереса между российскими и китайскими предприятиями.

Объектом исследования являются корпоративной культуры российских и китайских предприятий. Предметом исследования является особенности российского и китайского корпоративной культуры.

Целью исследования является разработка рекомендаций по улучшению взаимоотношений в области российско-китайского делового сотрудничества.

В процессе исследования проводились: анализ особенностей российской деловой культуры, анализ общих характеристик китайской и российской деловых культур, анализ несовпадений в характеристиках китайской и российской деловых культур.

Теоретическая и практическая значимость работы состоит в том, что на основе проведенного анализа, были определены точки соприкосновения и критические различия, возникающие при российско-китайском взаимодействии. Предложены рекомендации по оптимизации российско-китайского взаимодействия.

Определение, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Организационная (корпоративная) культура: социальный фундамент на предприятии, и культурная система организации является органической важной частью, которая отражает национальную культуру и современное сознание внутри предприятия, проявляясь во всех взаимоотношениях.

Внешний контроль: осуществляется независимой организацией на договорной основе с экономическим субъектом с целью подтверждения достоверности бухгалтерской отчетности, а также оказания консультационных услуг.

Стиль управления: система сложившихся и постоянно применяемых принципов, манер поведения, правил, процедур, реакций на возникающие ситуации, методов, свойственных для определенного организации и личности.

Инд�льгенция: термин, применяемый в модели Г. Хофстеде, означает степень, в которой люди пытаются контролировать свои желания и импульсы, исходя из того, как они были созданы.

Дистанцированность от власти: термин, применяемый в модели Г. Хофстеде, означает степень, с которой наделенные относительно меньшей властью члены организаций и институтов (например, семьи) ожидают и допускают неравномерность распределения власти.

Оглавление

Реферат.....	5
Определение, обозначения, сокращения, нормативные ссылки.....	6
Введение.....	8
1 Основные теории корпоративной культуры.....	11
1.1 Понятие корпоративной культуры.....	11
1.2 Составляющие элементы организационной культуры.....	13
1.3 Типы организационных культур.....	16
2 Культурологический анализ организационных культур.....	31
2.1 Типология культурных измерений Герта Хофстеде.....	31
2.2 Модель корпоративной культуры Э. Холла.....	36
2.3 Модель корпоративной культуры Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпден-Тернера.....	41
3 Особенности российско-китайского взаимодействия.....	46
3.1 Анализ организационной культуры российских и китайских организаций по модели Г. Хофстеде.....	46
3.2 Соотношение китайской и российской организационной культуры по модели Э. Холла.....	54
3.3 Сопоставление измерений организационной культуры Китая и России по модели Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпден-Тернера.....	57
3.4 Разработка рекомендаций по настройке китайско-российского делового сотрудничества.....	62
4 Социальная ответственность.....	74
4.1 Определение стейкхолдеров программы КСО.....	78
4.2 Структура программ КСО ООО «Royalbaby».....	81
4.3 Определение затрат на программы КСО ООО «Royalbaby».....	82
Заключение.....	84
Список публикаций магистранта.....	86
Список использованных источников.....	87
Приложение А Characteristics of Russian culture Basic and main problems for cooperation.....	93

Введение

Современное состояние мировой экономики требует взаимодействия предприятий из различных национальных экономик. Предприятия из различных стран дополняют и повышают эффективность деятельности друг друга. Однако, достаточно часто на пути эффективного взаимодействия встают национальные особенности организационных культур.

Актуальность темы магистерской диссертации связана с тем, что корпоративная культура оказывает значительное влияние на китайско-российское деловое сотрудничество. В настоящее время китайско-российские отношения находятся на самом высоком уровне в истории. Торговля между Россией и Китаем быстро растет. С 2010 г. КНР является крупнейшим торговым партнером Российской Федерации. Россия в рейтинге основных торговых партнеров Китая занимает 14 позицию. Товарооборот двух стран в 2016 г. составил 69,5 млрд долл., в т.ч. экспорт России в КНР – 32,2 млрд долл., импорт из КНР – 37,3 млрд. долл. [36]. Главами двух государств поставлена задача – увеличить объем двустороннего товарооборота до 200 млрд. долл. к 2020 г. Однако, несмотря на бурный рост и развитие двухсторонних отношений, в процессе сотрудничества актуализируются элементы, которые значительно затрудняют китайско-российские отношения. Не последнее место среди этих элементов занимает корпоративная культура. Большинство китайских и российских компаний не имеют знаний и опыта по установлению партнерских отношений с иностранными предприятиями. Основными трудностями являются: отсутствие знаний о культурных традициях и традициях ведения бизнеса, характеристик организационных культур и прочих межкультурных особенностей.

Именно этим и обусловлена актуальность исследования организационных культур и разработки рекомендаций, направленных на оптимизацию китайско-российского делового сотрудничества.

Проблемой диссертационного исследования является существующее противоречие в практике межкультурного делового сотрудничества. С одной стороны, глобализация, широкая сеть доступных и быстрых коммуникаций приводит к тому, что мир сужается, стираются культурные границы, нивелируются национальные традиции. С другой стороны, невозможно отрицать тот факт, что вопреки всем прогнозам, национальная и культурная идентичность стран усиливается. В силу этого, необходим учёт культурных особенностей при международном деловом сотрудничестве.

Объект исследования – корпоративные культуры китайских и российских предприятий.

Предмет исследования – принципы и методы организации эффективного китайско-российского делового взаимодействия.

Целью исследования является анализ основных характеристик организационной культуры китайских и российских предприятий для определения совпадений и различий в понимании элементов организационных культур. В практической части диссертационного исследования на основе выделенных различий, предлагаются рекомендации для оптимизации китайско-российского делового сотрудничества.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

1. Исследовать понятие и функции корпоративной культуры.
2. Изучить типы и модели корпоративной культуры.
3. Рассмотреть особенности китайской и российской корпоративных культур.
4. Проанализировать подобию и различия в понимании элементов организационных культур на предприятиях КНР и РФ.
5. Разработать рекомендации по оптимизации китайско-российского делового сотрудничества для китайского предприятия «Royalbaby».

Теоретической и методологической основой исследования стали культурологические модели Г. Хофстеде, Э. Холла и исследования Ф. Тромпенаарс и Ч. Хэмпден-Тернер. Данные модели позволили проанализировать национальные факторы организационных культур Китая и России, а также определить аналогии и различия в факторах организационных культур обеих стран.

В процессе исследования для выполнения поставленных задач использовались следующие общенаучные методы: систематизация, типология, сравнительный анализ, метод включенного наблюдения.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

1. Проанализированы организационные культуры Китая и России с помощью культурологических моделей.
2. Определены подобиия и различия в понимании факторов организационной культуры на предприятиях Китая и России.
3. Разработаны рекомендации по оптимизации китайско-российского взаимодействия.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработаны мероприятия, направленные на повышение эффективность китайско-российского делового сотрудничества.

Предложенный порядок проведения анализа подобиий и различий организационных культур является универсальным и может быть использован для оптимизации делового сотрудничества предприятий, находящихся в других национальных экономиках.

1 Основные теории корпоративной культуры

1.1 Понятие корпоративной культуры

Организационная культура каждого предприятия уникальна. Она аналогична личностной характеристике человека: это некий нематериальный, но всегда присутствующий образ, который придаёт значение, направление и основу жизнедеятельности организации.

Термин «организационная культура» включает в себя два понятия: культура и организация. Непросто одним предложением определить такое ёмкое понятие, как «культура». Культура – это то, что объединяет людей. Культура или цивилизация в широком этнографическом смысле – это комплексное целое, что включает в себя: знания, искусство, мораль, закон, традицию, а также способности и привычки, приобретенные человеком, как членом общества. Культура влияет и сама находится под влиянием любого проявления человеческой жизнедеятельности, она облегчает жизнь, предоставляя готовые решения проблем, устанавливая модели взаимоотношений и пути сохранения единства нации, группы, организации.

Говоря об организационной культуре нужно указать, что в литературе по теории организации не существует единого общепринятого определения корпоративной культуры. Многие авторы воспринимают её как систему общего мнения и ценностей, разделяемых всеми членами организации, как характерную черту, отличающую одну организацию от другой.

Организационная или корпоративная культура – это сложная и всеобъемлющая составляющая часть любого предприятия. Корпоративную культуру можно охарактеризовать как «комплекс разделяемых всеми поведенческих норм, артефактов, ценностей, представлений и понятий, которые организация создаёт по мере того, как она учится преодолевать препятствия внутреннего и внешнего характера на пути к успеху и процветанию» [12].

Приведем некоторые из существующих в настоящее время определений корпоративной культуры.

Джакус Э. в 1952 году отмечал, что культура предприятия является вошедшими в привычку, ставшими традицией образом мышления и способом действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя члены коллектива стали «своими» [3].

По мнениям Элдриджа Л., Кромби А., под культурой организации следует понимать уникальную совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т.п., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей [46].

Оучи У. в 1981 году отмечал, что организационная культура – это символы, церемонии и мифы, которые сообщают членам организации важные представления о ценностях и убеждениях [14].

Шварц Х. и Кромби А. определяют культуру организации как комплекс убеждений и ожиданий, разделяемых членами организации. Эти убеждения и ожидания формируют нормы, которые в значительной степени определяют поведение в организации отдельных личностей и групп [53].

Друкер П. рассматривал корпоративную культуру как «подлинное организующее начало». Поскольку она представляет собой среду, созданную совместной деятельностью людей, она ведет их к объединению совместных усилий без каких-либо видимых мер со стороны управляющего центра [34].

Каммингс Л. отмечал, что «организационная культура является, по сути, решением противоречий, которые, естественно, присутствуют в организации» [9].

Погребняков В.А. считает, что организационная культура – это особая сфера организационной реальности, которая состоит из комплексов специализированных и определенным образом упорядоченных материальных и виртуальных ресурсов и результатов труда работников, включающих в себя систему сложившихся межличностных отношений, объединяет совокупности взаимосвязанных организационных явлений и процессов, в недрах которых

благодаря целенаправленным действиям персонала, осуществляемым сразу в трех обособленных культурных пространствах: производственном, экономическом и социальном происходит преобразование вышеназванных ресурсов и частичных результатов в конечные продукты деятельности системы в целом [43].

Смирнов Э.А. отмечал, что организационная культура – это система общественно-прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости организации между собой и с организацией, перспектив развития [11].

Таким образом, можно указать, что в настоящее время существует достаточно много определений организационной культуры. Общим для всех определений является указание на то, что организационная культура связана с традициями и обычаями, которые во многом зависят от того в какой национальной культуре существует организация. В данной работе, под *организационной культурой* мы будем понимать, совокупность материальных, духовных, социальных ценностей, созданных и создаваемых сотрудниками предприятия в процессе трудовой деятельности и отражающих неповторимость, индивидуальность данной организации.

1.2 Составляющие элементы организационной культуры

Организационная культура как сложное понятие, включает в себя несколько элементов. Основными элементами являются:

- 1) корпоративная философия;
- 2) ценности;
- 3) корпоративный дух и этика;

- 4) цель;
- 5) ритуалы;
- 6) имидж.

Рассмотрим каждый из элементов подробнее.

Корпоративная философия

На каждом предприятии существует своя философия, которая регулирует поведения сотрудников, указывает направление для развития предприятия и формирует черты особенностей и убеждений предприятия.

Ценности предприятия

В общем, ценности – это то, что человек особенно ценит в жизни, чему он придаёт особый, положительный жизненный смысл. Ценности определяют, что нужно считать важным.

Ценности предприятия выражены в идеях и концепциях. Ценности представляют основу корпоративной культуры, определяют основные характеристики, формируют отличительный стиль предприятия. Кроме того, ценности также устанавливают уровень достижений в рамках компании, и дают сотрудникам чувство идентичности, и, таким образом, становятся основной идеей в их умах. Ценности выражаются во мнениях, что для организации является хорошо, что плохо и какой стиль поведения персонала является желательным.

Корпоративный дух и этика

Корпоративная этика или деловая этика, является своего рода специальным кодексом поведения. К ней обычно относят: правила компании, руководящие принципы координации между экономическими интересами предприятий и государства, предприятия с другими организациями, предприятия и работников. Этика бизнеса для руководства поведениями сотрудников использует этические нормы, стандарты и традиции. Её задачи в основном связаны с бизнес-целями, аспектами корпоративной социальной ответственности, интересами внутренних отношений между группами интересов и т.д. Цель

корпоративного духа и этики – это создание гармоничной атмосферы в рамках всего предприятия [28].

Цель(и) предприятия

Бизнес-цели формируются исходя из направлений развития бизнеса и видения его будущего. Стремление предприятия к своим целям, должно вдохновить сотрудников к достижениям, мотивировать их. Бизнес-цели включают в себя материальные, духовные и социальные цели. Корпоративные цели является многопрофильной системой. Основными видами корпоративных целей являются: качественные и количественные цели. По сроку достижения цели могут быть: долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные цели. Обладая чёткими понятными целями, предприятие может влиять на мысли и действия сотрудников и позволяет ориентировать их на мотивированную деятельность.

Ритуалы

Церемония – это процедуры, принятые внутри организации, которые выполняются сотрудниками. В каждой компании существует свой набор ритуалов и церемоний. Набор ритуалов и церемоний поддерживает ценности компании и является отражением внутренней среды предприятия. Ритуалы могут формироваться «сверху» – вначале идут от руководства, а потом принимаются персоналом или могут формироваться естественно, а именно самими сотрудниками.

Имидж предприятия

Имидж предприятия – это фактор доверия клиентов к предприятию и его товару, фактор роста числа продаж, клиентов, а значит, фактор процветания или упадка для предприятия, её собственников и её работников [51]. Имидж предприятия зависит не только от характеристик выпускаемой продукции, но и от наличия к ней социальной ответственности, осуществления тех форм деятельности, которые общество расценивает как позитивные, соответствующие насущным общественным интересам и заботам.

Хороший корпоративный имидж является нематериальным сокровищем. Она включает в себя два аспекта:

во-первых, внешний образ, а именно корпоративный логотип (например, заводской эмблемы), зарегистрированные торговые марки, дизайн продукта, художественного оформления и рекламы, а также различного вспомогательного полиграфического дизайна. Иными словами, все то, что производит положительное впечатление;

во-вторых, внутренний образ. Внутренний имидж представляет собой восприятие и психологическое отношение к компании ее сотрудников, менеджеров, собственников, акционеров, правления и материнских организаций, составляющих внутреннюю среду компании. Внутренний имидж является не менее важным, нежели имидж во внешней сфере, поскольку наличие положительного представления всех субъектов к предприятию сплачивает коллектив, дает уверенность в завтрашнем дне каждому отдельному работнику, стимулируя его тем самым к большей степени идентификации с фирмой, более активной работе и отдаче общему делу, стремлению к повышению собственной квалификации, что, в свою очередь, положительно отражается на внешнем облике компании как устойчивой, профессиональной организации, хорошем работодателе и т.д. [6]

1.3 Типы организационных культур

Современный менеджмент предполагает, что не люди и их деятельность являются объектом управленческой деятельности, а организационные культуры различного типа. Разные культуры отличают членов одной группы от другой. Люди создают ее как механизм воспроизведения социального опыта, помогающий жить в своей среде и сохранять единство и целостность сообщества при взаимодействии с другими сообществами. Каждая организация как некая совокупность людей, реализующая определенные цели и задачи за достаточно

продолжительный отрезок времени, вынуждена заниматься воспроизведением из заимствованного социального опыта.

В данном параграфе, мы рассмотрим типологию корпоративных культур Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпден-Тернера [32], которые в настоящее время активно набирают популярность.

Часто в международных компаниях, ведущих бизнес в разных странах, существуют значительные различия, как в структуре организации, так и в особенностях организационного поведения сотрудников. Чтобы определить различия между корпоративными культурами, авторы используют следующие измерения: равенство – иерархия и ориентация на личность – ориентация на задачу. Это позволяет выделить четыре типа корпоративной культуры: семья, Эйфелева башня, самонаводящаяся ракета и инкубатор.

Тип организационной культуры «семья»

Такая организационная культура ориентирована на власть, где руководитель считается заботливым отцом, который лучше, чем его подчинённые, знает, что следует делать и что принесёт большую пользу. Организация с таким типом культуры чаще встречается в странах, куда индустриализация пришла достаточно поздно: Греция, Италия, Япония, Сингапур, Южная Корея, Испания. В этих странах при достаточно быстром переходе от феодализма к индустриализации сохраняются многие феодальные традиции. Организационная культура типа «семья» относится к высококонтекстуальным, что означает небольшую потребность в эксплицитно выраженной информации при высокой значимости культурного контекста, который однозначно воспринимается членами данной культурной общности.

Культура «семья» больше заинтересована в интуитивных знаниях, чем в рациональных, в развитии людей, чем в их использовании и распределении. Личное впечатление о человеке ценится выше эмпирических знаний о нём; знания не столько гипотетические и дедуктивные, сколько основанные на методе проб и ошибок. Предпочтение, в данной культуре отдаётся личным беседам, а не

исследовательским опросникам; субъективному взгляду, а не объективным данным. Исполнитель важнее деятельности (кто делает что-то, важнее того, что делается). Например, японцы, которых приглашают на заседание, сначала узнают, кто на нём будет присутствовать, и лишь затем интересуются повесткой дня. Изменения в организационной культуре типа «семья» обычно носят политический характер, когда главные фигуры определяют политику компании.

Пример: один голландский менеджер, направленный во французский филиал голландской компании для определенных изменений в нём, был потрясен аккуратностью французских менеджеров и готовностью принять предлагаемые им перемены, но вернувшись во Францию через три месяца, он с удивлением обнаружил, что ничего не изменилось, т.к. он не понял, что для осуществления перемен в компании необходимо было также сменить управленческую команду: его стратегические предложения остались лишь фасадом, за которым «семья» продолжала действовать как всегда.

Поскольку члены «семьи» высоко ценят свои взаимоотношения, их мотивацию может усилить скорее похвала и признательность, чем деньги. Сдельная оплата или любая другая мотивация, которая угрожает прочности «семейных уз», редко приживается в такой корпоративной культуре. Члены «семьи» имеют тенденцию рисковать вместе и способны достаточно хорошо действовать в ситуации неопределенности. Однако, культура типа «семья» наиболее уязвима, когда на пути необходимых изменений в компании возникает внутренний конфликт. Разрешение конфликта часто зависит от умений и навыков руководителя. Критические замечания редко высказываются вслух, а если это происходит, коллектив приходит смятение. Здесь не принято открыто давать негативную оценку, для этого есть специально выделенное место и время. Особое внимание уделяется тому, чтобы уберечь уважаемых членов «семьи» от «потери лица», поскольку сплочённость её стоит превыше всего. В «семье» не так важно, чтобы все делалось правильно, как – чтобы делалось то, что считается правильным.

Тип организационной культуры «Эйфелева башня»

В данном типе культуры заранее заложено бюрократическое распределение труда, контроль за которым выполняется на верхушке иерархии. Иерархия такой корпоративной культуры значительно отличается от типа «семья». Каждый следующий уровень иерархии выполняет чёткую и демонстративную функцию по удержанию вместе низших уровней. При культуре такого типа, руководитель играет формальную роль. Карьера в «Эйфелевой башне» базируется на профессиональной квалификации. Примерами такой культуры являются австрийские и немецкие компании.

Для культуры данного типа обучение означает приобретение навыков, необходимых для соответствия своей роли, с тем, чтобы в дальнейшем получить возможность продвижения по служебной лестнице. При этом к людям, или «человеческим ресурсам», относятся как капиталу – денежным ресурсам. В управлении персоналом используется: планирование кадров, разработанные системы оценок, программы стажировок, ротация рабочей силы – все это помогает определить человеческие ресурсы, наиболее подходящие для выполнения соответствующих функций.

Все изменения в культуре «Эйфелевой башни» сводятся к смене ролей. Любое изменение задач компании влечет за собой смену профессиональных обязанностей работников. Именно по этой причине рассматриваемый тип организационной культуры не способен легко адаптироваться в окружающей среде. Всякое изменение в такой организации чрезвычайно сложно и отнимает много времени: оно связано с написанием новых руководств, сменой существующих процедур, изменением описаний работ и т.д. «Перестройка» и «рационализация» – ненавистные слова в культуре «Эйфелевой башни». Обычно эти понятия означают всеобщее увольнение или сокращение штатов. Подобные компании всячески противятся переменам, когда они неизбежны, компания переживает глобальную ломку.

Пример: американский менеджер высшего звена, осуществлявший изменения в немецкой компании, заранее и во всех подробностях обсудил со своими немецкими подчинёнными новую стратегию и был удовлетворен тем, что немецкие менеджеры внесли значительный вклад в разработку генеральной идеи перемен, и лишь впоследствии, столкнувшись с непреодолимыми проблемами, американец, воспользовавшись неофициальными каналами, понял свою ошибку: он не закрепил инновационные идеи формально, т.е. не представил в виде письменных инструкций, указаний и регламентаций все предстоящие изменения в структуре компании и должностных обязанностях сотрудников. Из-за отсутствия новой утвержденной программы, «Эйфелева башня» оказалась не способна измениться. Как и голландский менеджер, который столкнулся с подобными трудностями во французской «семейной» культуре, американский управляющий полагал, что за принятием разумного решения немедленно и естественно последует действие. Оба эти менеджера были из культур тип «управляемая ракета», ориентированных на задачу. Данная культура будет рассмотрена ниже.

При типе культуры «Эйфелева башня» работники предельно точны и исполнительны. Ими не позитивно оценивается, если происходящее лишено порядка и предсказуемости. Для работника, ориентированного на роль, долг и обязанность – очень важные понятия, составляющие неотъемлемую часть его внутреннего «я». Конфликты в этой культуре считаются иррациональными, патологическими нарушениями упорядоченных процессов, преступлением против эффективности. Критика и жалобы обычно направляются по специальным каналам для выяснения обстоятельств и разрешаются с помощью тщательно разработанных правил и процедур.

Тип организационной культуры «управляемая ракета»

Эта культура эгалитарна, обезличена и ориентирована на задачу. Она похожа на «Эйфелеву башню» в полёте, но если «Эйфелева башня», по сути своей, средство, то «управляемая ракета» – цель: все должно быть сделано для

того, чтобы достичь поставленной цели. Данная культура ориентирована на задачу, стоящую перед командой или проектной группой. В отличие от ролевой культуры здесь заранее деятельность человека не связана с его ролью или должностью. Деятельность субъектов данной культуры не конкретизировано и определяется только в процессе деятельности.

Руководители и координаторы групп, которым присуща культура данного типа, несут окончательную ответственность за выполнение работы, хотя порой знают меньше, чем специалисты-профессионалы или эксперты. Все члены группы занимают равные позиции. По мере выполнения поставленной задачи, когда в какой-то момент группе требуется помощь и знания, кого-то из экспертов, берёт на себя руководство на данном этапе её деятельности. И, несмотря на то, что конечная цель ясна, возможные промежуточные траектории движения к намеченной цели неизвестны.

Культура типа «управляемая ракета» часто междисциплинарна и опирается на профессионалов. Такая культура дорога, поскольку настоящие профессионалы стоят недешево. Взаимоотношения в создаваемых на непродолжительное время группах непрочные и существуют только при выполнении проекта. Эксперты могут присоединяться к другим проектам и быть членами множества групп. Этой культуре не свойственна глубокая привязанность или серьезные взаимные обязательства. Такая культура типична для таких государств, как Великобритания, США, Канада, страны северо-западной Европы.

Окончательным критерием человеческой ценности в культуре «управляемой ракеты» считается качество индивидуального труда и степень преданности общему делу. Каждый член группы участвует в совместном решении проблемы, но индивидуальный вклад не так ясно виден, как в «Эйфелевой башне», где каждая роль четко очерчено и вклад отдельного лица может быть оценен количественно.

Поскольку ракета почти никогда не меняет цель после запуска, управление производственным или творческим процессом в культуре типа «управляемая ракета» коррективно, открыто для новых средств, но не для целей. Обучение ограничивается приобретением умения ладить с людьми, быстро вступать в контакт, играть ту роль в группе, которую требует дело, быть не столько теоретиком, сколько практиком и концентрировать внимание и силы на проблеме, а не на дисциплине. Оценка труда каждого высказывается скорее коллегами или подчинёнными, чем кем-то из руководителей.

Изменение в культуре «управляемой ракеты» осуществляются быстро: одна цель сменяет другую, формируются новые группы, распускаются старые. Люди, которые с легкостью переходят из группы в группу, с той же легкостью меняют работу; текучесть кадров высока, специалисты проявляют верность профессии или проекту, а не компании. Во многих отношениях «управляемая ракета» является полной противоположностью «семье», в которой связи между людьми сильны, прочны и длительны.

Этой культуре изначально свойственна сильная мотивация: члены группы объединены одной целью, преданы ей и борются за её выполнение. Разрабатываемый продукт или решаемая задача представляют собой наивысшую ценность, ради которой отбрасываются в сторону конфликты или любое недовольство в отношениях между членами группы. Если нет всесторонней вовлеченности в дело, то не будет и полный отдачи. Окончательное решение должны принимать те, кто участвовал в разработке конкретного продукта. По характеру – это индивидуалистическая культура, она создает все условия лишь для временной совместной работы большого количества различных специалистов. Состав участников часто меняется, и постоянно лишь направление общего развития в сторону выполнения поставленной цели. Членов команды объединяет общий энтузиазм её членов, но только до тех пор, пока идёт работа над проектом, затем эту команду расформируют. Члены группы словоохотливы, умны, но их единство – это средство, а не цель. Все говорят на

языке, определяемом производственной необходимостью, и оплата производится в зависимости от качества труда.

Тип организационной культуры «инкубатор»

В основе этой культуры лежит идея о том, что организация вторична по отношению к индивидуальным достижениям человека и ей следует играть роль инкубатора, обеспечивающего все необходимые условия для самовыражения и самосовершенствования человека. Цель культуры «инкубатора» – освободить индивида от рутины, создать условия для творческой деятельности и свести к минимуму время, потраченное на добычу средств существования. Она почти лишена всякой иерархии, а те небольшие подразделения, которые в ней все же имеются, предназначены для обеспечения человека всем необходимым в его работе: теплом, светом, компьютерной обработкой данных и т.д.

Приверженцы этой культуры развивают, поддерживают и критикуют идеи, изыскивают ресурсы и помогают в создании нового продукта или услуги. Культура вступает как резонатор новых идей и пытается разумно реагировать на необычные начинания. Типичным примерам организаций с культурой «инкубатора» являются фирмы, занимающиеся созданием и разработкой новейших компьютерных технологий. Подробные типы культур редко встречаются за пределами таких стран англоговорящего мира, как США, Великобритания и другие, где индивидуализм является одной из национальных ценностей.

Структура и иерархия «инкубатора» минимальна. Они часто существуют в среде единомышленников с повышенными эмоциональными обязательствами, которые наслаждаются процессом творчества и изобретения, что не требует дополнительной структуризации. Эти группы обычно невелики: невозможно общаться спонтанно и неформально в организации, превышающей 75–100 человек.

Творчество, новизна и развитие составляют суть культуры «инкубатора». Изменения здесь осуществляются быстро и спонтанно. Эта культура учит создавать, а не сохранять меняющиеся модели потребностей.

Мотивация, поощрение, разрешение конфликтов. Этой культуре свойственна сильная мотивация, что легкообъяснимо, когда члены организации «работают 70 часов в неделю и наслаждаются этим», как было написано на футболках Apple Computer Company на начальном этапе её создания. В этой культуре силен дух соревновательности, каждый стремится взять дело в свои руки. Забота о личной безопасности невелика, к власти и выгоде стремятся немногие, все увлечены происходящим творческим процессом. Если главная цель будет достигнута, каждый может процветать, если нет – «инкубатор» исчезнет. В отличие от «семейной» культуры лидерство в «инкубаторе» завоевывает, а не определяется руководящей должностью. Конфликт разрешается либо расколом группы, либо попыткой использовать предлагаемые изменения, с тем, чтобы в деле увидеть, что работает лучше.

Нужно указать, что описанные корпоративные культуры редко существуют в чистом виде. На практике они смешаны при доминирующем влиянии одной из них. Тем не менее, в каждой национальной культуре преобладает свой тип корпоративной культуры.

Корпоративные культуры, как и национальные, при взаимодействии вступают в конфликт, приводящий порой к взаимному непониманию и недоверию. Попытки скрестить «семью» с бюрократической структурой обречены на множество проблем и неудач; стремление сдружиться с подчинённым в «Эйфелевой башне» будет расценено как потенциально неверный шаг; желание работать в одной группе с близким другом в «управляемой ракете» посчитают действием, подрывающим основы культуры. Проявив фамильярность по отношению к руководителю в «Эйфелевой башне», можно вызвать конфликт. Таким же результатом завершится попытка внедрить формальные правила в типе «инкубатор».

Классификация типов организационной культуры не ограничивается теми, что были приведены выше. Не менее популярной является деление организационных культур на:

- 1) культура торговли;
- 2) культура выгодных сделок;
- 3) административная культура;
- 4) инвестиционная культура.

Приведенные типы организационных культур были определены Дейлом Т. Е. и Кеннеди А.А. [19]. Данные исследователи выделили культуры в зависимости от положения компании на рынке, от скорости обратной связи с рынком и внешней средой, от степени риска деятельности компании.

Культура торговли характеризуется быстрой обратной связью и низким уровнем риска. Такой вид культуры подходит организациям, которые занимаются: сетевым маркетингом, торговлей, продажей недвижимости; небольшим финансовым компаниям и др.

Культура выгодных сделок – это культура высокого риска и быстрой обратной связи. Такие компании отличаются от других ориентацией на быстрое использование любых возникающих возможностей, которые действуют под девизом: все или ничего.

Инвестиционная культура, или культура высокого риска и медленной обратной связи. Такая культура подходит для крупных организаций, работающих на перспективу, ориентированных на будущее: нефтяные компании, архитектурные и строительные компании, крупные промышленные предприятия, авиационные компании, инвестиционные банки.

Административная культура характеризуется медленной обратной связью и низким риском. В этой культуре, организации работают в стабильной и предсказуемой внешней среде, где изменения происходят очень редко.

Для практической деятельности большой интерес представляют модели организационных культур Камерона К. и Куинна Р. [28], основой которой является рамочная конструкция конкурирующих ценностей:

Иерархическая культура характеризуется высокой системностью и формализацией. Большое внимание уделяется к процедурам; объединяющей силой компании является правила и официальная политика. На сегодняшний день этот вид культуры можно увидеть в крупных организациях, часто встречаются в государственных администрациях, со стандартизированной процедурой и иерархическим уровнем. В такой культуре, человек – это «винтик» системы, который можно заменить на равноценный по умениям и навыкам. В сотрудниках, больше всего, ценится исполнительность.

Рыночная культура ориентируется не на свои внутренние дела, а на внешнее окружение. Главные черты – конкурентоспособность, продуктивность, предприимчивость, агрессивность, индивидуализм. Многие современные руководители при формировании организационной культуры делают ставку на рыночную культуру.

Клановая культура (культура семейного типа), чаще всего встречаются в азиатских организациях (Япония, Китай, Южная Корея и т.д.). Главные характеристики таких компаний кланового типа являются бригадная работа, программы вовлечения своих работников в бизнес. Руководитель клановой организации играет роль родителя, для которого большое значение имеет выстраивание межличностных отношений между сотрудниками, создание атмосферы большой, дружной семьи.

Адхократическая культура – это вид культуры организации, которая может действовать наиболее гибко и быстро реагировать на внезапные внешние факторы. Главная цель адхократической культуры – обеспечивать всеми нужными инструментами и креативностью в делах, где требуются быстрые новаторские решения.

Для создания общего представления по типологии организационных культур, рассмотрим еще одну классификацию, разработанную Ч. Ханди [35]. В данной типологии выделено четыре типа культур:

культура власти характеризуется тем, что власть находится в руках одного человека – главы компании, который руководит всеми основными делами. Этот вид культуры часто можно увидеть в компаниях с властным руководителем. Отличительной чертой такой организации является быстрые стратегические решения в чрезвычайных ситуациях, это результат отличной командной работы и безропотное повиновение руководителю;

культура роли – это организационная культура, имеющая бюрократические черты. Главную роль играют правила, инструкции, процедуры;

культура задачи. В этой организационной культуре, компанией управляют эксперты (специалисты). Компании с такой культурой присуща командная работа. Культура задачи нацелена на проявление талантов каждого сотрудника и приветствует инициативность. Главным минусом культуры задачи является борьба за человеческие ресурсы, что может привести к ненужным проблемам, за которыми последует уменьшение работоспособности среди сотрудников.

Центром *культуры личности* является стремления нескольких людей. В этой ситуации будет создана компания, где члены компании могут реализовывать свои планы. И культура личности больше подходит консалтинговым фирмам, творческим союзам, адвокатским конторам.

Одной из наиболее популярных типологий организационных культур в Европе является типология организационных культур Зонненфельд Дж. [43]. Зонненфельд также как и предыдущие исследователи, разделил все культуры на четыре типа: «бейсбольная команда», «клубная» культура, «академическая» культура, «оборонная» культура.

Культура «Бейсбольная команда» существует в бизнес среде, где очень велик риск, где всегда надо быть в контакте с внешней средой, где происходит

очень быстрое движение бизнеса. Например, производство фильмов, рекламное дело, IT сфера.

«Клубная» культура. Основными чертами этого типа являются: лояльность, преданность, командная работа. По карьерной лестнице продвигаются только те сотрудники, которые много лет проработали в этой компании. Перед сотрудниками ставится цель – досконально изучить свои обязанности и это требование не меняется даже, если сотрудник занимает пост директора. По этой причине, любой сотрудник компании – специалист своего дела, и он является ценным ресурсом для организации.

«Академическая» культура – вид культуры, которая несколько похожа на «клубную» культуру. В организациях с академической моделью корпоративной культуры стараются брать на работу перспективных молодых людей, которые готовы работать на организацию долгое время, и время от времени продвигаться по карьерной лестнице. Ответственность и профессиональные навыки являются причиной для поощрений. Такой вид культуры больше подходит для уже хорошо сформировавшихся организаций. Примерами организаций с такой культурой являются: Coca Cola, Ford, General Motors.

«Оборонная» культура существует в организациях, которые выживают любыми способами. Когда-то они доминировали на рынке, но они начали терять свои позиции и чтобы продержаться, они будут делать все что могут. Поэтому в этой культуре нет карьерного роста и постоянной работы, так как руководство может уволить в любую минуту и провести сокращения, чтобы адаптироваться к новым условиям на рынке.

В заключение приведем типологию, предложенную китайскими исследователями Лю Юэтань и Динь Певень [40]. Ими была предложена типология несколько отличающаяся от классических. В рамках данной типологии существует три типа организационных культур: тип лев, родительский тип, тип священник.

Основными чертами организационной культуры *типа льва* являются: стремление занять доминирующую позицию на рынке, захватить как можно больше доли рынка и стать лидером. Компании с такой культурой часто требуют от своих сотрудников выложиться на полную и работать с девизом: «Я принадлежу к этой отрасли и должен стать самым большим и сильным». Пример таких компаний: Huawei, BYD, Alibaba и т.д. Такие предприятия всегда на чеку, всегда быстро реагируют на изменения на рынке, готовы принять стратегические решения, большой акцент делается на командную работу. Корпоративная культура типа льва, требует от компании сосредоточиться на одной цели и упорно работать, что дает много шансов для совершенствования своих идей. Тем не менее, часто именно из-за конкуренции с сильными зарубежными компаниями, и из-за жестких требований некоторые сотрудники не выдерживают такого давления.

Родительский тип культуры в организации ориентирован на конкретную личность, на сильного лидера. Властный лидер – это родитель, а сотрудники – дети. И руководитель, как родитель всей компании должен за всем приглядывать. Родительский тип культуры предприятия делится на два подтипа:

1) «строгий родитель с железными кулаками» – в компании лидеру подчиняются и боятся его, за одну ошибку сотрудника могут сильно наказать, и такой строгий лидер направляет организацию вперед. Самым большим преимуществом является то, что все в компании делается быстро и решительно, никто не противоречит решению лидера, поэтому если нет сильного руководства, такой тип культуры не существует;

2) «харизматичный родитель» – лидер полагается на личную харизму, чтобы влиять на бизнес и на внешний мир.

Таким образом, в родительском типе организационной культуры успех в бизнесе или поражение во многом зависит от способностей лидера.

Третьим типом организационной культуры в данной классификации является *тип «пастор»*. Такой вид корпоративной культуры является подобием

религии, которая старается принести «хорошие новости», идеи, убеждения для сотрудников компании и вера в «религию» объединяет предприятие. Компании с корпоративной культурой «пастор» делает неустанные усилия по приучению сотрудников к корпоративной культуре компании, чтобы продвигать свою собственную «религию», чтобы сотрудники были преданными и сплотились ради идеологии компании. Такой вид корпоративной культуры обеспечивает сотрудников своего рода организационной идентичностью и чувством принадлежности к чему-то.

В данном параграфе были рассмотрены различные типологии организационных культур. Несмотря на то, что данные типологии создавались различными авторами и имели различные цели своего создания, можно указать, что типы организационных культур из различных типологий имеют много общего в описании.

Подводя итог, укажем, что корпоративная культура является социальным фундаментом предприятия, и культурная система организации составляет важную органическую часть, которая отражает национальную культуру и сознание внутри предприятия, проявляясь во всех взаимоотношениях.

2 Культурологический анализ организационных культур

В данной главе проведен анализ национальных особенностей организационных культур с использованием трех культурологических моделей:

- 1) типология культурных измерений Г. Хофстеде;
- 2) теории культур Э. Холла;
- 3) модель критериев измерения деловых культур Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпдена-Тернера.

Условия применения перечисленных моделей определены тем, что анализ организационной культуры осуществляется в них с учётом национальных особенностей. Иными словами, рассматриваются именно национальные отличия организационных культур.

2.1 Типология культурных измерений Герта Хофстеде

Герт Хофстеде (Geert Hofstede) – голландский социопсихолог и антрополог, изучающий влияния разных культур друг на друга и их отношения. Получил многие награды за свои исследования по всему миру. Наиболее важным достижением является его теории измерений культур для вычисления отличий между нациями и культурами.

Модель корпоративных культур Хофстеда была создана в 1980-х годах благодаря масштабному исследованию, которое была проведено на нескольких континентах и в нескольких странах. Исследование проводилось в рамках международной компании IBM. Было проанкетировано 116 тыс. сотрудников в различных офисах компании, которые находились в 40 странах [50].

По результатам исследования Г. Хофстеде разработал пять измерений, которые описывают национальные особенности организационной культуры. Таким измерениями являются:

1) *дистанцированность от власти*. Данный параметр измеряет уровень отношения членов общества к неравному распределению власти и устраивает ли их такая разница в привилегиях. Главный вопрос в том, каким образом общество

регулирует неравенство между людьми. Общество, в котором большая разница в дистанции власти, живет по иерархическим порядкам и каждый член такого общества знает свое место, которому не нужно объяснять, зачем он здесь. А в обществах с низкой разницей люди стараются равномерно распределить власть и требуют объяснения при неравном распределении власти.

В рамках организации высокий уровень дистанцированности от власти означает, что предприятие централизовано и иерархично. Основные решения принимаются руководителем единолично, а сотрудники воспринимают власть как наиболее важную часть жизни предприятия, преклонение перед начальством является безусловным и обязательным. Примерами стран с большим уровнем дистанцированности от власти являются: арабские страны, Латинская Америка, Юго-Восточная Азия, Россия. В организациях с малой дистанцированностью от власти характерно построение отношений на основе равенства, уважения к личности. Примерами таких стран являются: Австрия, Дания, США, Германия.

2) *индивидуализм и коллективизм*. С помощью этого измерения определяется насколько общество индивидуалистическое или коллективистическое. Индивидуалистическое общество определяется как социальная структура, в котором индивидуумы ставят превыше всего мысли о то себе и своих семьях. В коллективистическом обществе, напротив, люди предпочитают действовать группой и помогать друг другу. Суть этого измерения в том, как члены общества определяют себя – «Я» или «Мы».

В рамках организации высокий уровень индивидуализма отражается в желании сотрудников работать индивидуально и нести полную ответственность за результаты своей деятельности. Обычно, в организациях с высоким уровнем данного измерения присутствует высокая внутренняя конкуренция. При малом уровне индивидуализма сотрудники предпочитают работать коллективно, в группах, прилагая совместные усилия.

Согласно Г. Хофстеде, в трудовой жизни люди, принадлежащие к индивидуалистическому, обществу отдают приоритет:

- личному времени,
- свободе,
- разным вызовам в жизни.

А члены коллективистического общества, расставляют приоритеты так:

- сбор опыта,
- физическое состояние,
- применение своих навыков на практике.

Примерами стран с высоким уровнем индивидуализма являются: страны Европы, США, Канада, с низким уровнем индивидуализма – страны Латинской Америки, азиатские страны.

3) *«Мужской и женский» тип культуры.* Это измерение делится на два измерения:

- измерение «мужественности». Общество с таким измерением предпочитает достигать высокие цели, проявлять героизм, уверенность, материальное вознаграждение за свой успех. Все это является основными приоритетами в обществе.

- измерение «женственность» представляет собой общество, в котором ценятся: сотрудничество, скромность, забота о слабых и особое внимание к качеству жизни. Такое общество всегда старается прийти к консенсусу. В бизнес сфере сравнивая эти два измерения, не редко их называют культура «жесткости» и культура «нежности».

В организациях «мужественность» проявляется как соперничество в работе, целеустремленность, достижение целей «любой ценой», внимание к материальным стимулам. «Женственность» – желание настраивать и поддерживать хорошие отношения с коллегами и подчиненными, использование неформальных отношений и связей в выполнении рабочих заданий, создание комфортного социально-психологического климата в организации.

Примерами стран с высоким уровнем «мужественности» являются: Япония, Италия, Австрия, Мексика, Филиппины; с высоким уровнем «женственности» – Дания, Норвегия, Швеция.

4) *Избегания неопределенности.* Измерение «неопределенности» показывает, насколько общество боится чувства неопределенности и двусмысленности. Суть в том, как общество избегает вопроса, что будущее никак не предугадать: что лучше делать людям попробовать управлять будущим или же оставить все как есть и бездействовать? Страны, которые пытаются всеми силами избегать неопределенности, придерживаются жестких правил и не приветствуют выход за рамки этих правил.

Общество, которое мало думает о будущем, и слабо заботится об избегании неопределенности, спокойно реагирует на разные ситуации и считают, что опыт превыше всего.

В организационной сфере, для предприятий с высоким уровнем индекса неопределенности типично недопущение неопределённых, неясных ситуаций, стремление к установлению чётких правил поведения, доверие традициям и устоям, склонность к внутригрупповому согласию, нетерпимость по отношению к людям с иной жизненной позицией, образом мышления. Для организаций с низким показателем избегания неопределённости характерно проявление личной инициативы, приемлемость риска, спокойное принятие разногласий, иных точек зрения.

5) *Краткосрочная и долгосрочная ориентация на будущее.* Любое общество связано со своим прошлым, живя в настоящем и ожидая будущего. И в каждом обществе к этому относятся по-разному.

У общества с низкими показателями в этом измерении стараются жить, сохраняя старые традиции и правила, при этом подозрительно оглядываясь, следя за изменениями в обществе. Напротив, в обществе с высокими показателями практически относятся к жизни: приветствуют бережливость, ответственность и трудолюбие в обучении.

На предприятиях с большими значениями этого параметра, проявляется расчётливость, упорство в достижении целей, стойкость. На предприятиях с малым значением – приверженность традициям, выполнение социальных обязательств. Примерами стран с большим значением этого параметра являются страны Юго-Восточной Азии, а с малым – Европа.

Описанные выше измерения были дополнены еще одним, который был добавлен в результате исследования, проведенного в 2000-х годах. Этим измерением является «потворство своим желанием и сдержанность».

б) *Потворство своим желаниям и сдержанность.* Данное измерение выражается двумя понятиями: индугенция и сдержанность.

Индугенция описывает общество, в котором не запрещается тратить свое свободно время на свои потребности и желания. Сдержанность относится к обществу, в котором проявление потребностей считается слабостью и контролируется с помощью строгих социальных правил. Иными словами, данное измерение описывает степень удовлетворения простых радостей жизни.

Общества и организации с высокими показателями допущения определяется как «позволяющие относительно свободное удовлетворение основных и естественных человеческих желаний, связанных с наслаждением жизнью и получением удовольствий. Низкие показатели по данному параметру характеризуют «общества, которые контролирует удовлетворение потребностей и регулирует его с помощью строгих социальных норм»; «допускающие» общества осознают собственный контроль над своей жизнью и эмоциями; «сдержанные» общества полагают, что на их жизнь и эмоции оказывают влияние другие факторы.

В заключение рассмотрения модели Г. Хофстеде укажем, что значение данной модели для нашего исследования заключается в следующем:

1) модель позволяет наглядно продемонстрировать связь между национальной и организационной культурами, что делает возможность

соотношения организационных культур, находящихся в разных национальных экономиках (рис. 1) [50];

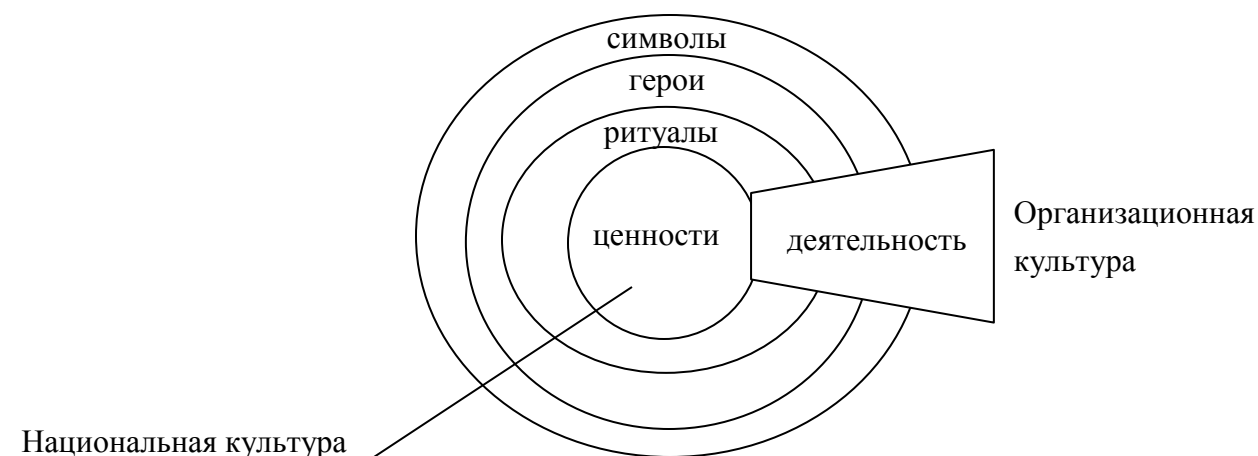


Рисунок 1 – Различные уровни культуры [50]

2) модель позволяет сравнить организационные культуры предприятий, находящихся в различных странах. В частности, в третьей главе данной диссертации будет проведено сравнение российской и китайской организационной культуры, с целью определения культурных подобий и различий.

2.2 Модель корпоративной культуры Э. Холла

Эдвард Твиитчелл Холл-младший – американский антрополог и кросс-культурный исследователь, создатель науки проксемики, разработчик концепции групповой сплочённости, описания того, как ведут себя люди в разных видах культур в определенном круге личного пространстве.

Его исследование фокусируется главным образом на том, как культуры меняются в межличностном общении, но также включает работу над личным пространством и временем.

Холл Э. был одним из первых, кто рассматривал межкультурную коммуникацию с научной точки зрения. В процессе своих исследований, он выделил четыре типа измерений: социальная зона общения, моно- или полихромность, высокий или низкий контекст, скорость информации (табл.п 1).

Таблица 1 – Культурные измерения Э. Холла

Культурные измерения	Категории	Возможные виды	
Социальная зона общения	Пространство	Высокое чувство принадлежности	Низкое чувство принадлежности
Монохромные и полихромные	Время	Монохромные	Полихромные
Высокий и низкий контекст	Контекст	Высокий контекст	Низкий контекст
Скорость информации	Распространение	Быстро	Медленно

Рассмотрим указанные в табл. 1 измерения подробнее.

Социальная зона общения. В категории пространство Э. Холл выделил, так называемую, социальную зону общения. Данное измерение означает комфортное расстояние между людьми в процессе коммуникации. Холл выделил четыре основные дистанции, которые служат показателем того, какого рода отношения связывают взаимодействующих людей:

– интимная дистанция, которая может варьироваться от 15 см до 46 см. Интимная дистанция служит для общения между собеседниками, имеющими близкие отношения: друзья, родственники и т.д. Если незнакомые или малознакомые люди нарушают данную дистанцию, например, оказываются тесно скученными в общественном транспорте, в магазинах, на стадионах и т.д., то такое вынужденное уменьшение межличностного пространства вызывает у человека обычно ощущение дискомфорта;

– персональная (личная) дистанция, расстояние от 46 см до 1,2 м. Персональная дистанция – характерна для общения людей, имеющих дружеские отношения, или между близко знакомыми индивидами;

– социальная дистанция – от 1,2 м до 3,6 м. Такое расстояние сохраняется людьми, например, в деловых взаимоотношениях или других социальных взаимодействиях. Эта дистанция поддерживается, например, во время взаимодействия покупателя и продавца, студента и преподавателя и т. д. Причем

крайний предел данной зоны свидетельствует либо о весьма формальных, либо о достаточно напряженных отношениях;

– общественная дистанция, свыше 3,6 м. Данная дистанция свидетельствует о совершенно официальном характере общения. Это могут быть дистанции во время публичных выступлений, общения с официальными лицами, торжественных ритуализованных мероприятий.

Необходимо отметить, что дистанция взаимодействия зависит от ряда факторов, например, пола, статуса, социальной роли. Наиболее значимым фактором является культурная принадлежность индивида.

Анализируя временную категорию межкультурной коммуникации, Э. Холл выделил *монохромные* и *полихромные* культуры. Монохромные культуры имеют монохромное время, тогда как полихромные – полихромную (табл. 2).

Таблица 2 – Характеристика моно- и полихромного времени в различных культурах

Монохромное время	Полихромное время
нет установленного расписания	есть установленное расписание
гибкое	не гибкое
многозадачность	однозадачность
ориентация на краткосрочное время	ориентация на долгосрочное время

Время является показателем темпа жизни и ритма деятельности, принятого в той или иной культуре. Поэтому по способу использования времени культуры принято разделять на два противоположных вида: в одних культурах время распределяется таким образом, что в один и тот же отрезок времени возможен только один вид деятельности, поэтому одно идет за другим, как звенья одной цепи. Культуры, в которых доминирует такой вид распределения времени, называются монохронными, так как в них за один период времени выполняется только одно дело. В других культурах время распределяется таким образом, что в один и тот же отрезок времени возможен не один, а сразу

несколько видов деятельности. Такие культуры называются полихронными, поскольку сразу несколько дел выполняются одновременно.

Сотрудники с монохромным восприятием времени способны выполнять лишь одно задание одновременно. Такая модель времени предполагает тщательное планирование, составление расписания и навыки управления временем.

В полихронических культурах и организациях, сотрудники могут выполнять несколько задач одновременно. Они могут эффективно выполнять разные дела и легко отвлекаются на посторонние дела.

Высокий и низкий контекст

Исходя из контекста, культуры можно разделить на: высоко и низкоконтекстные.

Культуры различаются своим «чтением контекста», использованием скрытой информации, которую заключает в себе каждая ситуация. Чем больше контекстуальной информации необходимо для понимания социальной ситуации, тем выше сложность культуры. И чем выше сложность культуры, тем труднее «чужакам» правильно понять и оценить социальную ситуацию. В зависимости от характера использования пространства и времени Э. Холл разграничил все культуры на высококонтекстуальные и низкоконтекстуальные.

Таблица 3 – Характеристики культур, в соответствии с контекстом [33]

Высококонтекстуальная культура	Низкоконтекстуальная культура
невыраженная, скрытая манера речи, многозначительные и многочисленные паузы	прямая и выразительная манера речи
серьезная роль невербального общения	незначительная доля невербальных форм общения
излишняя избыточность информации, поскольку для общения достаточно первоначальных фоновых знаний	четкая и ясная оценка всех обсуждаемых тем и вопросов
отсутствие открытого выражения недовольства при любых условиях и результатах общения	оценка недосказанности как недостаточной компетентности или слабой информированности собеседника
	открытое выражение недовольства

Приведем пример работы руководителя в различных типах культур. В культуре с низким контекстом руководитель будет принимать посетителей одного за другим, строго по очереди. Во время своей работы он не будет отвечать на телефонные звонки или звонить сам. Он будет получать информацию только от тех людей, с которыми видится в течение дня, и из своих рабочих документов. В культурах с высоким контекстом офис руководителя будет напоминать проходной двор, когда люди постоянно входят и выходят в течение всего рабочего дня. Во время встреч руководитель будет отвлекаться на телефонные разговоры и на прочие минутные вопросы.

Скорость распространения информации является последним измерением в модели Э. Холла. Скорость потока информации измеряется тем, сколько времени занимает распространение сообщения в организации. Данная скорость включает как первоначальный коммуникативный акт, так и ответ на него в виде обратной связи. Культурные различия в скорости потока информации часто являются самыми серьезными препятствиями на пути международного взаимопонимания.

Подводя итог рассмотрению модели Э. Холла можно указать, что все измерения связаны друг с другом. В культурах с высоким контекстом, где люди пространственно связаны друг с другом, информация свободно распространяется и скорость распространения достаточно высока. Поскольку люди уже имеют высокий контекст и не нуждаются в подробном описании каждой транзакции, акцент делается на сохранении, а не на передаче информации. Кроме того, каналы редко перегружаются, потому что люди остаются в постоянном контакте. Поэтому информационная перегрузка в организации встречается очень редко.

Иными словами, все измерения модели Э. Холла логически продолжают друг друга.

2.3 Модель корпоративной культуры Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпден-Тернера

Консультанты по вопросам управления Тромпенаарс Ф. и Хэмпден-Тернер Ч. являются авторами модели корпоративной культуры, которая включает семь измерений культуры [52].

Тромпенаарс и Хэмпден-Тернер разрабатывали модель на протяжении 10 лет и за это время опросили более чем 46 тыс. менеджеров в 40 странах. Целью данного исследования было изучение предпочтений и ценностей людей в различных культурах мира. В результате исследователи обнаружили, что то, что отличает людей одной культуры от другой, заключается в том, что их предпочтения попадают в одно из следующих семи измерений:

1) *универсализм – партикуляризм*. «Что важнее – правила или отношения?» Данное измерение показывает степень важности, которую культура отводит закону, либо личным отношениям. В универсалистской культуре люди разделяют убеждение, что общие правила, кодексы, ценности и стандарты имеют приоритет над потребностями и требованиями друзей и других отношений. В плюралистической культуре люди большее значение придают человеческой дружбе и интимным отношениям. Хотя правила существуют в плюралистической культуре, они просто кодифицируют, как люди относятся друг к другу;

2) *индивидуализм – коллективизм*. «Мы работаем как группа или как индивидуумы?» Иными словами, в данном измерении важна степень, в которой люди определяют себя, а именно функционирует общество как коллектив или как индивидуумы. В принципиально индивидуалистической культуре преобладает индивидуальное счастье, удовлетворение и благосостояние, и люди берут на себя инициативу и заботятся о себе самостоятельно. В общинной культуре люди ставят сообщество перед индивидуумом. Таким образом, обязанность индивида – действовать таким образом, чтобы служить обществу. При этом автоматически должны учитываться индивидуальные потребности;

3) *эмоциональность – нейтральность* «Покажем ли мы свои эмоции?» Степень, в которой индивидуумы демонстрируют свои эмоции. В аффективной культуре люди проявляют свои эмоции, и не скрывают свои чувства. В нейтральной культуре людей учат не проявлять свои чувства открыто, поэтому степень проявления чувств минимальна. Хотя эмоции ощущаются, они контролируются;

4) *достижение – происхождение*. «Нужно ли нам доказывать, что мы получаем статус или нам это дано?» В культуре с достигнутым статусом люди получают свой статус от того, что они достигли. Достигнутый статус должен быть подтвержден снова и снова, и статус будет предоставлен соответствующим образом. В культуре с присвоенным статусом люди получают свой статус от рождения, возраста, пола или богатства. Здесь статус не основан на достижении, но он предоставляется на основе бытия человека;

5) *специфичность – диффузность* «Как далеко мы можем быть вовлечены?» Степень ответственности специально возложена или принимается диффузно. В конкретной культуре люди сначала анализируют элементы по отдельности, а затем складывают их вместе, целое представляет собой сумму своих частей. Жизнь людей делится соответственно, и только один компонент может быть введен за раз. Взаимодействия между людьми очень четко определены. Конкретные люди концентрируются на фактах, стандартах и контрактах. Диффузно ориентированная культура начинается с целого и рассматривает отдельные элементы с точки зрения общей суммы. Все элементы связаны друг с другом. Взаимоотношения между элементами важнее отдельных элементов;

6) *временная перспектива*. «Делаем ли мы вещи по одному или сразу по нескольким вещам одновременно?» Культуры выработали свою собственную реакцию на время. Ориентация времени имеет два аспекта: относительная важность культур, приписываемая прошлому, настоящему и будущему, а также их подход к структурированию времени. В последовательной культуре, люди

структурируют время последовательно и делают вещи по одному. В синхронной культуре времени люди делают сразу несколько вещей, полагая, что время является гибким и неосязаемым. Культура, ориентированная на прошлое, рассматривает будущее как повторение предыдущих событий. К характеристикам относятся: уважение к предкам и коллективные исторические события. Культуры, ориентированные на современность, в первую очередь, направлены на настоящее, не придает большого значения прошлому или будущему. Вместо этого индивидуумы руководствуются ежедневными требованиями повседневной жизни. Культуры, ориентированные на будущее сконцентрированы на будущих перспективах и не считает прошлое столь значимым для будущих событий. Планирование является основным видом деятельности среди людей в этой культуре.

7) *внешний – внутренний контроль.* «Можем ли мы контролировать нашу среду или работать с ней?» Степень, в которой люди считают, что окружающая среда может контролироваться, а не полагать, что среда управляет ими. В культуре с внутренним контролем, люди имеют механистический взгляд на окружающую среду. Среда сложна, но ее можно контролировать с помощью соответствующего опыта. Люди верят, что могут доминировать над средой, если прилагать усилия. Во внешне направленной культуре, у людей есть органический взгляд на природу. Человечество рассматривается как одна из сил природы и поэтому должно жить в гармонии с окружающей средой. Поэтому люди приспосабливаются к внешним обстоятельствам.

Подводя итог рассмотрению культурологических моделей, укажем, что, несмотря на разнообразие существующих измерений национальных и организационных культур, между описанными моделями существует очевидные пересечения, некоторые из которых представлены на рис. 2.

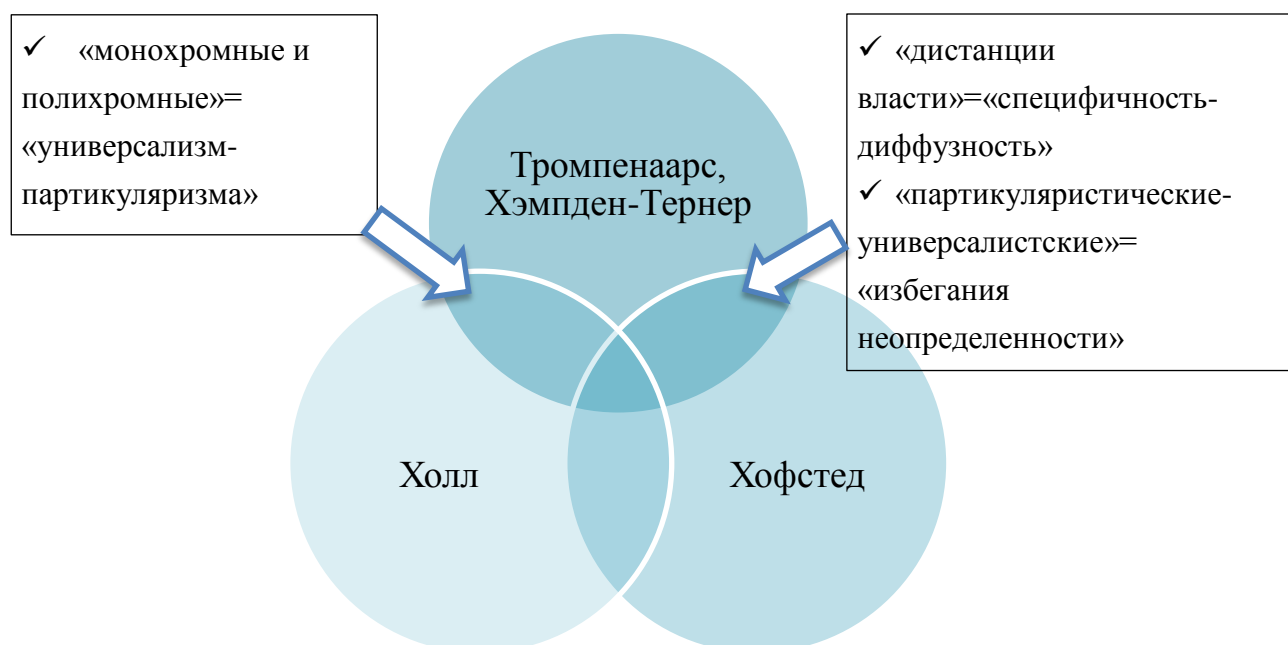


Рисунок 2 – Взаимосвязь культурологических моделей

В теории Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпдена можно найти схожие измерения Э. Холла. Индекс «монохромные и полихромные» Э. Холла и измерение «универсализм-партикуляризма» у Ф.Тромпеннаарса одинаковы. Оба индекса обращают внимание на мышление и стили поведения у разных культур. А индекс «высокий и низкий контекст» из Э.Холла схожий с индексом «специфичность – диффузность» из типологий Ф.Тромпеннаарса.

Способ исследования у Ф. Тромпенаарса и Г. Хофстеде также имеет сходство. Изучение методологий Г. Хофстеде и Ф.Тромпенаарса показывает, что в структуре общества имеются несколько уровней:

во-первых, универсальные устройства, которые помогают раскрыть суть взаимоотношений человека и общества с помощью индивидуальной и коллективистской природы человека (этот показатель оба определяют примерно одинаково). К универсальным устройствам можно добавить ещё отношение ко времени. Концепция Ф. Тромпенаарса делает выбор в сторону ценностей прошлого, чем настоящего или будущего, а у Г. Хофстеде в планировании будущего. Признаки внутренних и внешних управляемых культур Ф. Тромпенаарса, показывают главный смысл связи человека с окружающим миром, а диагностирование культуры по шкале мужественности – женственности

по Хофстеду, которая показывает общее направление развития общества можно назвать универсальным инструментом;

во-вторых, можно увидеть, как создаются иерархические взаимоотношения в обществе, благодаря измерению «дистанции власти» Г. Хофстеде и достигаемого – приписанного статуса и специально – диффузной культуры Ф. Тромпенаарса;

в-третьих, описываются инструменты, которые управляют людьми делать выбор в сторону чего-либо (партикуляристические – универсалистские культуры Ф. Тромпенаарса и шкала избегания неопределенности Хофстеде).

В нашем исследовании, описанные модели используются для анализа российской и китайской организационных культур, с целью определения культурных пересечений, подобий и различий.

3 Особенности российско-китайского взаимодействия

3.1 Анализ организационной культуры российских и китайских организаций по модели Г. Хофстеде

В предыдущей главе, нами были описаны различные культурологические модели, которые составляют основу исследования. В данном параграфе проведен анализ подобий и различий факторов организационных культур России и Китая.

Исследования китайской организационной культуры приведены на рис. 3 [50].

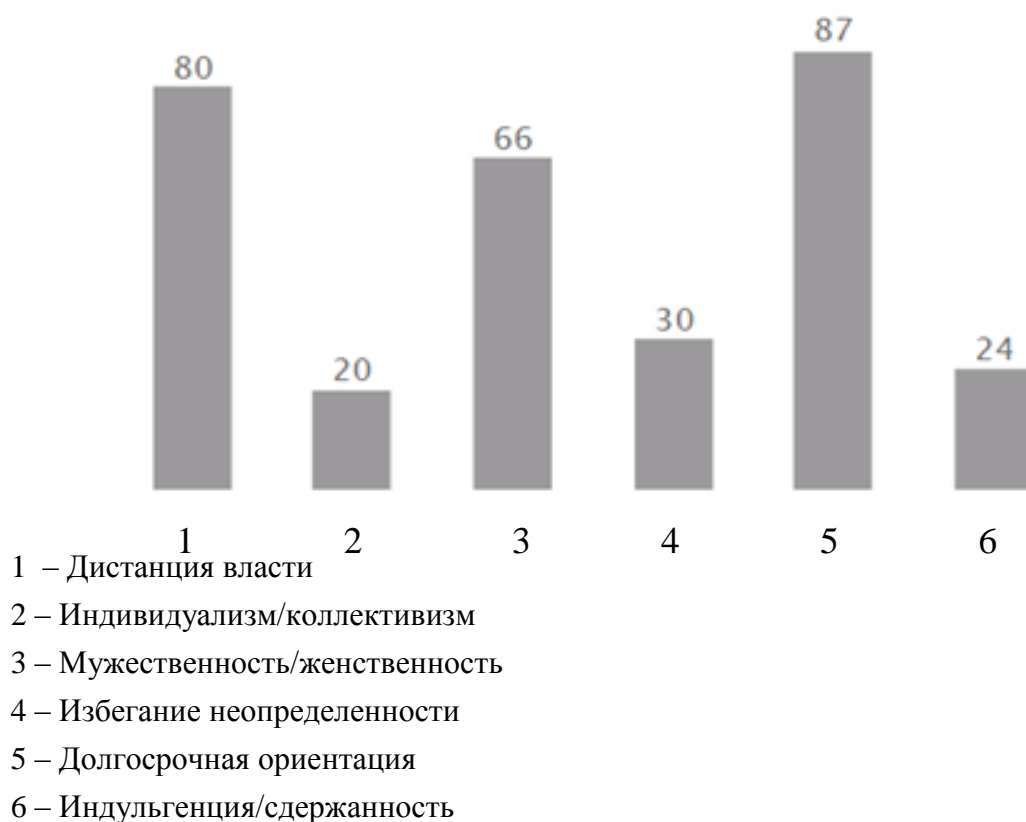


Рисунок 3 – Измерения Г. Хофстеде для Китая

Применение модели Г. Хофстеде позволяет провести глубокий анализ глубинных факторов китайской организационной культуры. Рассмотрим эти факторы подробнее.

1) Измерение *дистанция власти* имеет достаточно большое значение 80 из 100. Этот аспект связан с тем, что люди в обществе и организации не равны.

Отношение подчиненного и начальника имеет тенденцию к поляризации, и нет защиты от злоупотребления властью со стороны начальства. На людей

влияет формальная власть и санкции, но они, в целом, положительно оценивают способность людей к лидерству и инициативе, т.е. у людей не должно быть стремлений выше их звания.

2) Низкий уровень (20 из 100) *индивидуализма*, показывает, что китайская культура – это культура *коллективизма*. Высокий уровень коллективизма в Китае зафиксирован в ряде ранних исследований, а также в более позднем исследовании Г. Хофстеде по национальным культурам. Семья является краеугольным камнем китайского общества, при котором взаимные обязательства ограничиваются не только семьей и родством, но распространяются на неродственные связи, в которых люди должны помогать друг другу, как будто они выполняют обязательства перед членами своей семьи. Более того, в Китае слово – это связь, идти против данного слова – потерять лицо. При этом может быть разрушена не только репутация человека, но и вредит его семье, родственным связям и организации, в которой работает человек. Работники в Китае склонны уделять приоритетное внимание групповым интересам, ставя коллективные интересы выше их собственных. Лояльность друг к другу имеет первостепенное значение, поскольку в организации каждый берет на себя ответственность за других членов своей группы.

Фундаментальной проблемой, решаемой этим измерением, является степень взаимозависимости, которую общество поддерживает среди своих членов. Это связано с тем, определяется ли самооценка людей в терминах «Я» или «Мы». В индивидуалистических обществах люди должны заботиться только о себе и своей непосредственной семье. В коллективистских обществах люди принадлежат к «группам», которые заботятся о них в обмен на лояльность.

Шкала «индивидуализма» показывает 20 баллов, потому что Китай – это культура, где люди действуют в интересах группы, а не сами по себе.

3) Измерение «мужественность – женственность» в китайской культуре составляет 66 баллов, что значит, что Китай является «мужским» обществом – ориентированным на успех. Необходимость обеспечения успеха может быть

продемонстрирована тем фактом, что многие китайцы приносят в жертву таким приоритеты, как семья и досуг. Служащие, например, будут оказывать услуги до самого позднего вечера. Свободное время не так важно. Жители деревень покидают свои семьи в отдаленных местах, чтобы получить лучшую работу и заработок в городах. Другим примером является то, что китайские студенты очень заботятся о своих оценках на экзаменах, поскольку это является основным критерием достижения успеха.

4) Измерение «*избегания неопределенности*» связано с тем, как общество относится к тому, что будущее никогда не может быть известно: должны ли мы пытаться контролировать будущее или просто позволить этому произойти? Эта двусмысленность несет с собой беспокойство, и разные культуры научились справляться с этим беспокойством по-разному. Китай имеет по этому измерению достаточно низкий балл – 30 из 100. Тем не менее, соблюдение законов и правил может быть гибким с учетом реальной ситуации, а прагматизм – это факт жизни. Китайцы чувствуют себя комфортно в двусмысленной ситуации. Китайский язык полон двусмысленных значений, которые могут быть трудными для иностранцев. Китайцы адаптируемы и предприимчивы. Большинство (70% –80%) китайского бизнеса, как правило, небольшие, средние и принадлежащие семье предприятия.

5) *Долгосрочная ориентация* описывает, как каждое общество должно поддерживать связи со своим прошлым, имея дело с вызовами настоящего и будущего, и общества по-разному отдают приоритет этим двум экзистенциальным целям.

Организации, которые имеют низкий уровень данного измерения, предпочитают сохранять соблюдаемые веками традиции и нормы, в то же время с подозрением, относясь к изменениям в обществе. С другой стороны, люди с высоким уровнем долгосрочной ориентации имеют более прагматичный подход: они поощряют бережливость и усилия. У Китая по данному измерению 87 баллов, что указывает на очень прагматичную культуру. В обществах с

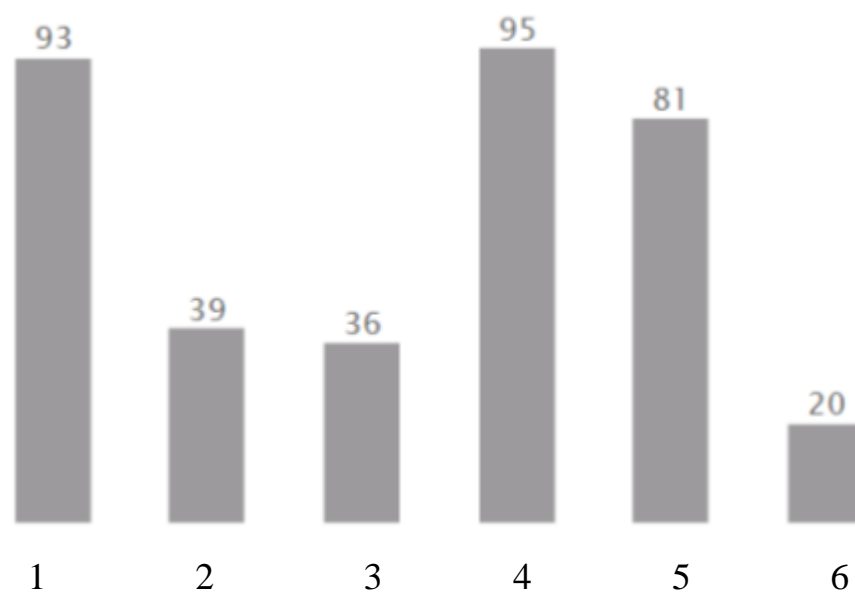
прагматической ориентацией люди верят, что истина во многом зависит от ситуации, контекста и времени. Они демонстрируют способность легко адаптировать традиции к изменившимся условиям, сильную склонность сохранять и инвестировать, бережливость и настойчивость в достижении результатов.

б) В соответствии с моделью Г. Хофстеде измерение *индугенция – сдержанность* обладает низкими баллами (24 из 100). Китай – это сдержанное общество. Общества с низкой оценкой в этом измерении имеют тенденцию к цинизму и пессимизму. Кроме того, в отличие от индугентных обществ, сдержанные общества не уделяют особого внимания досугу и не контролируют удовлетворение своих желаний. Люди с такой ориентацией имеют представление о том, что их действия сдерживаются социальными нормами.

Далее проведем подобный анализ для российской организационной культуры (рис. 4).

Рассмотрим измерения Г. Хофстеде для России.

1) Измерение дистанция власти в России оценивается в 93 балла. Это очень высокий, почти максимальный показатель. Россия – это страна, в которой те, кто обладает властью, очень далеки от народа. Это подчеркивается, например, тем, что самая большая страна в мире чрезвычайно централизована: 2/3 всех иностранных инвестиций направляются в Москву, где сосредоточено также 80% всего финансового потенциала. Огромное несоответствие между менее и более сильными приводит к большому значению статусных символов. Поведение отражает и представляет статусные роли во всех областях деловых взаимодействий, например, визиты, переговоры или сотрудничество. Для каждой задачи существуют четкие мандаты, обязательные к соблюдению.



- 1 – Дистанция власти
- 2 – Индивидуализм/коллективизм
- 3 – Мужественность/женственность
- 4 – Избегание неопределенности
- 5 – Долгосрочная ориентация
- 6 – Индულгенция/сдержанность

Рисунок 4 – Измерения Г. Хофстеде для России

2) Уровень *индивидуализма* в России достаточно низкий – 39 из 100, в силу этого, российская культура может считаться коллективистской. В России существует многовековая традиция коллективизма и патернализма, что часто связывают с десятилетиями официальной советской идеологии, которая подчеркивала единство и равенство. Индивидуалистические качества и поведение традиционно квалифицировались как нежелательные и, следовательно, подавляемые. Самосовершенствование и личные достижения были постоянно связаны с достижением целей социального коллективизма. Российские сотрудники и по сей день питают сильное чувство внутреннего товарищества, а российские организационные члены выделяют три различные формы коллектива: символическую коллективность предприятия в целом; коллективную идентификацию рядовых работников; и коллективность непосредственной рабочей группы.

3) Измерение «*мужественность – женственность*» для российских предприятий имеет сравнительно низкий балл в России – 36 из 100. Замечено,

что российские сотрудники привыкли занижать свои личные достижения и вклады, а также обычно очень скромно говорят о себе. Доминантное поведение может быть принято, когда оно исходит от руководителя, но не ценится среди коллег и сотрудников.

4) По шкале «*избегание неопределенности*» Россия набирает 95 баллов из 100. Россиянам очень мешают неоднозначные ситуации, и они создали одну из самых сложных бюрократий в мире. Когда ведутся переговоры, основное внимание уделяется построению отношений и поэтому готовятся к ним чрезвычайно детально и заранее обсуждаются все шаги. Также очень часто проводится подробное планирование и брифинг. Россияне предпочитают иметь контекстную и справочную информацию. Пока русские взаимодействуют с людьми, которые считаются чужаками, они кажутся очень формальными и далекими. В то же время формальность используется как знак уважения.

5) Измерение *долгосрочная ориентация* имеет в России высокий уровень – 81 из 100. Россия – определенно страна с прагматическим мышлением. В обществах с прагматической ориентацией люди верят, что истина во многом зависит от ситуации, контекста и времени. Они демонстрируют способность легко адаптировать традиции к изменившимся условиям, сильную склонность к сбережению и инвестированию. Бережливость и настойчивость в достижении результатов.

6) Индугенция – сдержанность показывает сдержанный характер русской культуры, благодаря очень низкому баллу 20 из 100. Общества с низким баллом в этом измерении имеют тенденцию к цинизму и пессимизму. Кроме того, в отличие от индугентных обществ, сдержанные общества не уделяют особого внимания свободному времени и контролируют удовлетворение своих желаний. Люди с такой ориентацией имеют представление о том, что их действия сдерживаются социальными нормами.

Следующим шагом соотнесем различные измерения организационных культур Китая и России, для того, чтобы увидеть подобные факторы и резко

противоположные, если таковые имеются. Соотношение организационных культур представлены на рис. 5.



Рисунок 5 – Сравнение измерений Г. Хофстеде для Китая и России

Сравнив организационные культуры двух стран можно увидеть, что Китай и Россия подобны по четырем измерениям, а именно:

- 1) дистанция власти,
- 2) индивидуализм – коллективизм,
- 3) долгосрочная ориентация,
- 4) индугльгенция сдержанность.

Таким образом, общими чертами китайской и российской организационных культур являются:

- строгое следование иерархии, централизация власти и четкое подчинение сотрудников в организации;

– высокий уровень коллективизма (в Китае тенденция к коллективизму выражена более сильно), тенденция к групповой ответственности;

– отсутствие внимания к свободному времени и своим желаниям, большое давление социальных и общественных норм.

Значительные различия наблюдаются в измерениях (табл. 4):

1) мужественность – женственность,

2) избегание неопределенности.

Таблица 4 – Различия в деловых культурах России и Китая

№	Измерения	Китай	Россия
1	Мужественность – женственность	66 баллов Достаточно сильно выраженная мужественность	36 баллов Явно выраженная женственность
2	Избегание неопределенности	30 баллов Избегает неопределенности с высокой степени	95 баллов Не избегает неопределенности

Таким образом, при организации российско-китайского сотрудничества предприятиям необходимо учитывать различающиеся факторы. Различия в первом из приведенных измерений, приводят к сложности в выстраивании китайско-российских отношений.

К примеру, представители российских предприятий ориентированы на установление не только рабочих, но и личных отношений, что может восприниматься китайскими партнерами как нарушение личного «пространства». Ориентация китайских компаний на успех, соперничество и конкуренцию, может создать не комфортную рабочую ситуацию для российских представителей.

Для того, чтобы анализ особенностей китайско-российского взаимодействия был более полным, мы рассмотрели особенности культур по модели Э. Холла.

3.2 Соотношение китайской и российской организационной культуры по модели Э. Холла

Модель Э. Холла, рассмотренную нами в предыдущей главе, мы также будем использовать для рассмотрения подобий и различий, существующих в организационных культурах Китая и России.

Модель Э. Холла даёт нам возможность проанализировать коммуникативную составляющую организационной культуры.

Анализ китайской культуры по модели Э. Холла

Эмпирические исследования подтверждают, что китайская культура является *высококонтекстуальной* [45]. Культура высокого контекста формируется в долгосрочной фиксированной коммуникационной среде. В Китае географическая зона, в которой живут люди, очень жесткая. Социальная жизнь постепенно меняется с развитием общества, но скорость этого изменения медленная, и диапазон очень мал. Люди долго жили в стабильной среде, поэтому у них одинаковое понимание жизненной среды. Все события китайцы принимают одинаково, так что они сформировали взаимное признание модели коммуникативного поведения. Другими словами, обе стороны, во время общения, обмениваясь сообщениями на своем языке, им не надо четко выражать конкретную информацию, потому что оба одинаково видят ситуацию и им нужно понимать мысли друг друга. Поскольку культура высокого контекста зависит от традиций и истории, она очень стабильна. Китайцы в процессе коммуникации полагаются не только на вербальные сообщения, но и на невербальные. Причем невербальные сообщения имеют даже большее значение. Очень часто различные невербальные знаки, такие как: вздохи, еле слышные стоны, ворчание – все это может означать гораздо больше, чем сказанные слова. Таким образом, можно указать, что китайская культура – одна из самых высококонтекстных в мире. В этой стране с ярко выраженным коллективизмом постоянно происходит оживленный обмен между членами семьи или другими группами, к которым принадлежат люди.

Однако, китайцы тяжелее, чем другие нации вступают в контакт. Им нужно больше времени для установки взаимопонимания с партнёрами. Для них чрезвычайно трудно сообщать плохие новости. Если в переговорах прозвучала фраза «... основываясь на принципах взаимной выгоды...», то можно начинать все с нуля. Большого вы не добьётесь. Они не любят сами напрямую разрывать отношения. Никогда не скажут, что вы их не устраиваете, а предпочтут намекать. Китайцы часто используют не прямые высказывания, со скрытым подтекстом и намеками.

Китайскую культуру относят к *полихроническим*. Это означает, что китайцы часто выполняют несколько задач одновременно. Офис менеджера в полихронической культуре обычно имеет открытую дверь, телефон, который постоянно звонит и собрания с подчиненными, и все это происходит одновременно. Хотя их можно с легкостью отвлечь, они также склонны переносить обеденный перерыв на другое время ради работы и без сожаления готовы поменять свои планы, если это потребуется.

В культурах Китая люди, образно говоря, отгораживаются от окружающего мира, поэтому там внешняя информация является важнее, чем та, которая уже имеется. Это тип культуры с *низкой скоростью* распространения информации. В Китае все должно иметь свою структуру и порядок. Все предельно точно определено правилами, а пространство для личностной инициативы незначительно. Люди вовлечены в поток информации, перегруженный мельчайшими деталями. Для того чтобы переработать такое количество информации, требуется введение большого числа правил, регулирующих ее распространение.

Таким образом, китайская культура относится к высококонтекстуальным, с большим значением невербальной коммуникации, полихронического типа с низкой скоростью распространения информации.

Далее рассмотрим российскую культуру, также используя модель Э. Холла.

Анализ российской культуры по модели Э. Холла

В соответствии с оценкой по модели Э. Холла, Россия, так же как и Китай, является *высококонтекстуальной* культурой. Однако, более правильно будет отнести российскую культуру к «промежуточным», т.к. ее процентное положение находится в промежутке между 50-60% на шкале параметров ценности [30]. Как в обычной жизни, так и в деловой сфере представители российской культуры общаются в большей степени намеками. На переговорах, к примеру, иностранному партнеру приходится разбираться в особенностях русской культуры для того, чтобы понимать смысл некоторых высказываний, смысл которых можно понять, обладая определенной часто общедоступной информацией. Иными словами, расшифровка значения фразы часто кроется в контексте.

По временной характеристике, российская культура может быть отнесена к *полихроническим*. Также как и в китайской культуре, российские руководители и сотрудники выполняют несколько дел одновременно: совещания, телефонные разговоры и т.д. Заметим, что пунктуальность, распорядок и строгий временной план не являются приоритетами ни в одной, ни в другой культурах.

Таким образом, китайская и российская культуры имеют совпадения по категориям время и контекст, однако, значительная разница наблюдается в категории скорость распространения информации. Тогда как в Китае скорость распространения информации определяется как низкая, в России, напротив, скорость распространения информации – высокая. Это означает развитую сеть неформальных коммуникаций как внутри, так и за пределами организации. Так, информация проходит беспрепятственно. Сотрудники активно используют неформальные сети, зачастую в ущерб формальным каналам коммуникации, что может привести к искажению и утери информации.

Приведем основные выводы в табл. 5.

Таблица 5 – Характеристика китайской и российской культур по модели Э. Холла

Измерение	Китай	Россия
Время	Полихроническое	Полихроническое
Контекст	Высококонтекстуальный	Высококонтекстуальный
Зона общения	Близкая	Достаточно близкая
Скорость распространения информации	Низкая	Высокая

Табл. 5 наглядно показывает, что китайская и российская культуры имеют подобия по категории время и контекст, несколько различаются по категории зона общения и имеют значительные различия по скорости распространения информации.

3.3 Сопоставление измерений организационной культуры Китая и России по модели Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпден-Тернера

В данной главе проведен анализ организационных культур Китая и России по модели Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпден-Тернера. Напомним, что данная модель включает следующие измерения:

- 1) универсализм – партикуляризм;
- 2) эмоциональность – нейтральность;
- 3) индивидуализм – коллективизм;
- 4) достижение – происхождение;
- 5) специфичность – диффузность;
- 6) временная перспектива;
- 7) внешний – внутренний контроль.

Подробно перечисленные измерения рассмотрены в параграфе 2.3 данного исследования. В данном параграфе рассмотрены организационные культуры Китая и России.

Универсализм – партикуляризм: Китай

Исследователи определили универсализм как характеристику модернизированного и развитого общества и, следовательно, лучшую ориентацию. В то время как Тромпенаарс и Хампден-Тернер не согласны с этим заключением, *партикулярная* ориентация Китая, по сути, определяется его средой, которая становится. Отношения и социальные системы классифицируются в сетях «гуаньси». «Гуаньси» – это персональная сеть личностных отношений с другими индивидуумами, созданная для сокращения транзакционных издержек посредством обмена информацией, подменой контрактной формы. Ожидается, что предпочтения будут предоставлены и получены от тех, кто в этой сети, это источник информации и источник для большего бизнеса. «Гуаньси» следует понимать более основательно, поскольку это ключ к успеху в бизнесе. В отношении специфического Китая, «гуаньси» и рассмотрение отношений, более важных, чем абсолюты, взаимосвязаны, что означает, что оба должны быть учтены для успешного ведения бизнеса в Китае.

Универсализм – партикуляризм: Россия

Что же касается России, традиционно правительство было очень мощным, и с каждым критическим периодом становилось все сильнее. Казалось, единственной защитой от врагов, гарантии порядка и безопасности в обществе. Люди привыкли думать, что добиться справедливости и защиты возможно только от человека с властью, а не от закона. Советский период способствовал развитию таких черт русского характера, как пассивность, неуважение к закону и готовности нарушать его. Недоверие к полиции, коррупция, взяточничество по-прежнему сохраняя в сознании современных россиян.

Для того, чтобы добиться успеха в России люди должны доверять друг другу, потому что трудно определить четкие профессиональные правила и критерии.

Таким образом, можно сказать, что Россия является страной *партикуляризма* и в деловых отношениях необходимо делать акцент не на контракты, акты и законы, а на личные отношения с партнерами.

Эмоциональность – нейтральность: Китай

По данному измерению Китай может быть отнесен к *нейтральным* культурам. В Китае важным является контроль эмоций в деловом взаимодействии. Решения принимаются под влиянием разума, а не чувств, и эмоции не демонстрируются. Люди в китайской культуре:

- а) строго управляют своими эмоциями;
- б) не позволяют языку тела передавать эмоции;
- в) не позволяют чувствам вмешиваться в профессиональные отношения;
- г) наблюдают и интерпретируют эмоциональные реакции других людей.

Эмоциональность – нейтральность: Россия

Россияне очень общительны, любят собираться группами и обсуждать не только работу, но и личные проблемы. Они очень демократичны в процессе общения, могут задавать любые интересующие их вопросы, спрашивать у собеседника советы или сами давать советы, хотите вы этого или нет. Разница между знакомым и незнакомцем для них очень мала, они могут быстро преодолеть этот относительный барьер без каких-либо колебаний. Кроме того, не принимают во внимание ни социальную, ни профессиональную, ни возрастную дистанцию. Представители российской культуры плохо воспринимают слишком претенциозную и сложную речь: она не привлекает, а отчуждает их. Лаконичная и выразительная речь даже немного грубо, скорее всего, убедит любого русского больше, чем правильную речь в любом обсуждении. Трудно ожидать объективности, рациональности, легкости в подходе к любому делу и четкой логики. Таким образом, российская культура относится к *эмоциональным* типам.

Измерение *индивидуализм – коллективизм* перекликается с одноименным показателем Г. Хофстеде, который был подробно рассмотрен в параграфе 3.1. В силу этого, здесь укажем, что и китайская и российская культуры относятся к

коллективным, где большое значение имеет взаимодействие в группе и коллективная ответственность.

Достижение – происхождение: Китай

В культуре, где статус присваивается, китайцы получают его от рождения, возраста, пола или богатства. Здесь статус не основан на том, что человек сделал или делает, а на том, кто этот человек. Поскольку здесь люди верят, что вас ценят за то, кто вы есть, права и полномочия имеют наибольшее значение, поэтому они склонны часто использовать полномочия и проявлять уважение к людям с официальной властью.

Достижение – происхождение: Россия

Россия – страна, очень ориентированная на статус. Но статус человека в России во многом зависит от многих внешних факторов (социальной среды или социального контекста его бизнеса), которые не связаны с его действиями и поведением (происхождение, элитное образование, наследие, религия и т.д.). Другими словами, очень мало зависит от самого человека. Более важными являются статусные признаки: одежда, марка машины, вид квартиры, предыдущий опыт работы и т.д. Таким образом, поскольку Россия находится на перекрестке западной и восточной культур, мы можем сказать, что она занимает промежуточное положение по данному параметру, но с тенденцией к происхождению.

По параметру *специфичность – диффузность* обе рассматриваемые культуры относятся к диффузноориентированным. Представители такого типа культур целостно рассматривают различные аспекты своей жизни. Различные части жизни получают свою оценку с точки зрения целого, каждый элемент которого связан со всеми другими, поскольку эти отношения считаются более важными, чем отдельные элементы. Здесь личная и профессиональная жизнь людей пересекается, и они считают, что наличие хороших личных связей со своими деловыми партнерами является непременным условием успеха в этой

области. Нет четкого разграничения между отношениями на рабочем месте и другими типами общественных отношений.

Параметр *временная перспектива* обеих культур была рассмотрена в модели Э. Холла и мы определили, что китайская и российская культуры относятся к полихроническим.

Последним измерением модели Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпден-Тернера является *внешний – внутренний контроль* или окружающая среда.

Обе рассматриваемые нами культуры, относятся к внешне контролируемым. Иными словами, представители данных культур, считают что все идет своим чередом и у человека отсутствует возможность влияния на происходящие события и контроля результатов. В силу этого, китайские и российские сотрудники редко выражают открытое недовольство решениями начальства, предпочитая приспосабливаться к существующим обстоятельствам. Следствием является пассивность, фатализм, безграничное терпение и адаптация к внешним условиям.

Подводя итог, приведем краткую характеристику китайской и российской культур, полученных нами в процессе использования модели Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпден-Тернера (табл. 6).

Таблица 6 – Характеристика культур по модели Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпден-Тернера

Китай	Россия
партикуляризм	партикуляризм
нейтральность	эмоциональность
происхождение	происхождение
диффузность	диффузность
внешний контроль	внешний контроль

Как видно из табл. 6 китайская и российская культуры имеют много пересечений по данной модели. Единственным отличием является отношение и проявление эмоций.

В следующем параграфе будут объединены подобия и различия, которые имеют рассматриваемые культуры по трем моделям: Г. Хофстеде, Э. Холла и Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпден-Тернера.

3.4 Разработка рекомендаций по настройке китайско-российского делового сотрудничества

Анализ, проведенный в предыдущих параграфах данной главы, позволил определить основные факторы, которые могут быть использованы при настройке китайско-российского делового сотрудничества. Кроме того, данный анализ также выявил факторы, которые могут стать угрозой такому сотрудничеству.

Таблица 7 – Основа для сотрудничества при взаимодействии культур Китая и России

Название модели	Измерение	Основа для сотрудничества
Г. Хофстеде	Дистанция власти	высокая
	Индивидуализм – коллективизм	коллективизм
	Долгосрочные отношения	прагматизм
	Индульгенция – сдержанность	сдержанность
Э. Холл	Время	полихроническое
	Контекст	высокий
	Зона общения	близкая
Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпден-Тернера	Универсализм — партикуляризм	партикулярная
	Достижения – статус	статус
	Специфичность – диффузность	диффузность
	Время	полихроничность
	Окружающая среда	внешний локус контроля
	индивидуализм – коллективизм	коллективизм

Как видно из табл. 7 большинство из измерений в трех моделях являются основной для настройки эффективного межкультурного взаимодействия между предприятиями Китая и России. Однако существуют и угрозы, которые необходимо учитывать при такого рода взаимодействии (табл. 8).

Таблица 8 – Различия в культурах Китая и России

Название модели	Измерение	Различия	
		Китай	Россия
Г. Хофстеде	Мужественность – женственность	мужественность	женственность
	Избегание неопределенности	высокий уровень избегания	низкий уровень избегания
Э. Холл	Скорость распространения информации	низкая	высокая
Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпден-Тернера	Эмоциональность – нейтральность	нейтральность	эмоциональность

Таким образом, можно указать, что основные различия между организационными культурами двух стран лежат в области коммуникации и взаимоотношений между людьми. В силу этого, рекомендации по оптимизации китайско-российских деловых отношений будут лежать именно в данной области. Наши рекомендации будут проиллюстрированы примерами из практики реального предприятия ООО «Royalbaby», которое в настоящее время, пытается наладить сотрудничество с одним из российских предприятий.

Ниже приведем краткую справку о предприятии ООО «Royalbaby».

Краткое описание предприятия ООО «Royalbaby»

Общество с ограниченной ответственностью «Royalbaby» зарегистрированное Администрации Доньчени района г. Пекин, создано на основании Устава в 2008 году.

С момента государственной регистрации Общество становится юридическим лицом, обладает на праве собственности обособленным имуществом, учитываемом на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, вести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Основными задачами рассматриваемого предприятия являются (согласно Уставу):

– поставка на взаимовыгодных условиях детских велосипедов в ассортименте, средств гигиены и других видов товаров трудовым коллективам

предприятий, организаций, учреждений, работающих с Обществом по контрактам и договорам о совместной деятельности,

- создание специализированной сети магазинов и отделов детских велосипедов, предметов гигиены,

- получение прибыли и использование ее части на увеличение оборотных средств и развитие Общества.

Для осуществления выше указанных задач ООО «Royalbaby»:

- производит закупку промышленных товаров, в том числе детских велосипедов у предприятий, оптовых баз, торговых и посреднических организаций, кооперативов, частных лиц,

- ведет посредническую деятельность,

- создает собственную сеть розничной торговли, совершенствует формы и методы торговли и обслуживания покупателей, оказывает им дополнительные услуги,

- самостоятельно или через посредников ведет внешнеэкономическую деятельность,

- осуществляет совместную деятельность с юридическими и физическими лицами.

Все виды деятельности, подлежащие лицензированию, осуществляется только после получения лицензии.

Участники Общества обязаны, согласно Уставу:

- вносить вклады в уставный капитал в порядке, размерах, в составе и в сроки, которые предусмотрены настоящим уставом и Законом об обществах,

- вносить денежные вклады в имущество Общества по решению общего собрания участников Общества, пропорционально их долям в уставном капитале Общества. Вклады в имущество общества не меняют размеры и номинальную стоимость долей участников,

- не разглашать конфиденциальную информацию о деятельности Общества,

- соблюдать положения учредительных документов Общества.
- нести материальную ответственность за ущерб, причиненный Обществу,
- оказывать Обществу содействие в осуществлении им своей деятельности,
- нести другие обязанности, предусмотренные Законом об обществах и учредительными документами Общества.

Отношения работников и ООО «Royalbaby», возникшие на основе трудовых договоров (контрактов), регулируются законодательством РФ о труде. Трудовой коллектив заключает коллективный договор с администрацией ООО «Royalbaby» в соответствии с действующим законодательством. Вопросы социального развития ООО «Royalbaby», улучшения условий труда и быта, охраны жизни и здоровья членов трудового коллектива решаются администрацией предприятия в соответствии с законодательством и в пределах имеющихся в распоряжении предприятия средств.

Каждый участник Общества имеет на общем собрании участников Общества число голосов пропорционально его доле в уставном капитале Общества.

Органами управления Общества являются:

- общее собрание участников,
- директор.

Организационная структура ООО построена по функциональному признаку (рис. 6).

Генеральный директор – занимается разработкой стратегического планирования деятельности, заключает договоры, посещает выставки и конференции, налаживает контакты и связи для успешной работы предприятия; является главным распорядителем финансовых средств.

Коммерческий директор – контролирует и координирует работу предприятия, контролирует все управленческие решения на всех уровнях ООО,

принимает решения о приеме на работу или увольнению сотрудников, разрабатывает программы совершенствования внутрипроизводственных отношений, проводит служебные расследования по факту нарушения трудовой дисциплины.



Рисунок 6 – Организационная структура ООО «Royalbaby»

Главный бухгалтер – контролирует работу бухгалтеров и кассира, несет ответственность за всю сферу учета, включая начисления заработной платы, подготовку отчетов для нужд управленческого учета и налоговых органов, развитие прочих отношений с банками и финансовыми институтами.

Бухгалтеры – ведут бухгалтерскую отчетность, организуют внутренний аудит, ведут бухгалтерский учет, составляют отчетность.

Отдел кадров – занимается подбором работников, устанавливает стандарты работы, компенсаций работникам, занимается развитием и обучением персонала, определяет стандарты для кандидатов.

Товаровед – занимается приемкой и отпуском товаров.

Продавцы – непосредственная продажа товаров покупателям.

Пекинский рынок детских товаров, в связи с ростом благосостояния жителей столицы, изменился не только количественно (то есть значительно погрос и расширился), но и качественно, в частности, несколько иным стал состав спроса на детские товары. Так, в последние годы появилась и прочно заняла свою нишу косметика для детей (как лечебная, так и декоративная), а

также специфическая детская техника (вплоть до детских компьютеров). Но перемен не избежали и такие традиционные составляющие понятия «детские товары». Эти изменения обусловлены несколько иной, новой мотивацией к покупке. Одна из наиболее показательных с этой точки зрения категорий детских товаров – это велосипед.

Исследования рынка показывают – пенкицы уже готовы покупать брендовые детские товары, качественные, красивые, надежные. Марка (которая воспринимается как гарантия качества), внешний вид, экологичность выходят на первый план в списке основных достоинств товара. Колебания цены учитываются только при «прочих равных» условиях – грубо говоря, сегодняшние родители выбирают «где купить» искомые детские товары с наибольшим комфортом и по достаточно низким ценам.

Именно с учетом этих новых требований рынка детских товаров и было создано предприятие по продаже детских товаров ООО «Royalbaby».

Одним из направлений деятельности является реализация спортивных товаров, велопродукции, детских велосипедов и т.д. Мы предлагаем спортивные товары как летнего, так и зимнего назначения.

В ходе ознакомительной практики студентом совместно со специалистами отдела маркетинга ООО «Royalbaby» был проведен анализ рынка детских велосипедов.

По мнению аналитиков, на сегодняшний день рынок детских товаров в Китае – это один из самых насыщенных сегментов розничной торговли. С конца 90-х годов спрос на товары для детей в Пенкине неуклонно увеличивается. Это объясняется и ростом рождаемости (в среднем, каждый год рождает на 10% больше пенкинцев, чем в предыдущий, а семей с детьми до 3 лет, например, стало больше в три раза по сравнению с 2002 годом) и неуклонным повышением качества жизни столичных жителей. Что немаловажно для производителей детских товаров – нынешний бум рождаемости обеспечили так называемые «отложенные» дети, чье появление на свет родители (которым сейчас уже около

30 и больше) «откладывали» до лучших времен в основном из экономических соображений – 90-е годы отнюдь не благоприятствовали заведению потомства.

Таким образом, значительное число пекинских детей рождаются в семьях уже состоявшегося «среднего класса». Столь массовый платежеспособный спрос логичным образом объясняет и рост предложения – на отечественном рынке детских товаров помимо «игроков» мирового масштаба, появляются европейские и, в частности, восточноевропейские компании, активизировались отечественные производители, появилось множество точек продажи детских товаров и специализированные магазины детских товаров, предлагающие в широчайшем ассортименте детское белье, детские игрушки и даже детские кроватки.

Исследования проводились в 25 розничных магазинах города, и всего было зарегистрировано 1135 наименований изделий, подавляющее большинство из которых представляли собой животных. Абсолютным лидером являются собаки всех возможных и невозможных пород и видов, далее идут медведи и, с большим отрывом, другие животные: зайцы, кошки, львы, слоны и т.д.

Средняя цена изделия в розничной торговле составляет 455 руб. Самыми дорогими оказались добрые львы – по 1800 руб. и пудели – по 2000 руб.

Китайский рынок выглядит следующим образом: 40% занимают куклы и разнообразные плюшевые звери, 22% – конструкторы, 20% – видеоигры, 8% – технические игрушки и 10% – настольные игры и паззлы.

Годовой оборот российского рынка детских товаров и услуг, по оценкам экспертов, колеблется в пределах \$4,5–7,5 млрд.

В мировом масштабе рынок игрушки выглядит весьма солидно – его емкость составляет \$90–100 млрд.

На долю пекинских велосипедов приходится около 10%; порядка 70% – занимают игрушки китайского производства. Существенно меньше – 20% – приходится на европейские – из Польши, Германии и Испании.

Методы сбора информации – поиск по открытым источникам:

– отчеты российских исследовательских и маркетинговых агентств;

- материалы профессиональных изданий (СМИ);
- информационно-аналитические порталы, посвященные рынку.

Сотрудничество ООО «Royalbaby» с российскими предприятиями

ООО «Royalbaby» в последнее время активно расширяет сферу сотрудничества с иностранными партнёрами. Особенно обращает внимание на рынок России. Область детских товаров (особенно велосипеды для детей) в России имеет хорошие перспективы для развития и может принести большую прибыль. Таким образом, ООО «Royalbaby» готовится вести торгово-экономическое сотрудничество с русскими.

Развитие и производство легкой промышленности в России идёт медленными темпами. Ассортимент детских товаров на российском рынке относительно слаб, либо не отвечает спросам, либо очень дорого по цене. Рынку России нужно больше разнообразных детских товаров с невысокими ценами, китайские предложения как раз могут отвечать такому спросу. ООО «Royalbaby» на российском рынке имеет перспективы для хорошего развития.

Предприятие уже начал делать первые шаги в сторону русского рынка и сейчас остро нуждается в установлении эффективных и устойчивых связей с российскими партнерами.

Как уже было указано выше, основные различия между китайскими и российскими предприятиями, кроются в области коммуникации.

Рекомендации по оптимизации китайско-российского делового сотрудничества:

1. *Порядок построения сообщений.* Китайская и российская культура значительно отличаются по параметру «избегание неопределенности» (модель Г. Хофстеде). Китайская сторона склонна к избеганию неопределенности, тогда как российская сторона нет. В силу этого, предпочтительной формой сообщения для китайских партнеров является чёткое, понятное, верифицируемое сообщение, выраженное фактической информацией (например, цифры, диаграммы и т.д.). Однако, при взаимодействии с российской стороной необходимо иметь ввиду,

что сообщения могут формулироваться «расплывчато», содержать много дополнительно, иногда лишней информации.

Трудностью в китайско-российском деловом сотрудничестве является язык. Русская и китайская стороны не могут полностью понять друг друга из-за языкового барьера и на этой почве процесс коммуникации затягивается, а коммуникация станет не эффективной. Ещё одно патовое положение – общение на английском языке, которое тоже не даёт значимого результата.

2. Использование коммуникаций разного типа. Модель Э. Холла продемонстрировала, что китайская и российская культуры имеют разную скорость распространения информации. В силу этого, сторонам сотрудничества необходимо использовать коммуникации разного типа, а именно синхронную и асинхронную. Низкая скорость распространения информации, характерная для китайского предприятия может быть нивелирована «досрочной» коммуникацией с российской стороны. Например, отправка основных положений встреч или собраний до события, чтобы китайские партнеры имели возможность познакомиться с содержанием сообщения и согласовать его с руководством заранее.

3. Эффективность невербальных коммуникаций. Согласно модели Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпден-Тернера китайские и российские культуры и компании различаются по уровню демонстрации эмоций. Китайская культура относится к нейтральным, требующим от своих членов скрывать и контролировать эмоции, особенно на рабочем месте, тогда как российская культура – эмоциональная. Поэтому китайским партнерам необходимо быть готовым к тому, что российские представители будут вести себя эмоционально. Данная рекомендация связана со следующей – контекстом коммуникации.

4. Следующая рекомендация касается контекста коммуникации, а именно, настройки неформальных, межличностных отношений.

Низкие баллы российской культуры по параметру «мужественность» означают большое значение неформальных личных отношений для российских

партнеров. Эффективное деловое сотрудничество с российскими предприятиями получается в случае, если настроены еще и тесные личные отношения между сотрудниками обеих компаний. Нужно заметить, что высокий уровень прагматичности китайских партнеров будет поддерживать желание настройки неформальных связей. При построении бизнеса с китайцами, надо всегда поддерживать с ними связи, они ценят подобные знаки проявления уважения и в дальнейшем это принесет пользу. На праздниках обязательным является поздравления и подарки. Все это позволит настроить эффективное международное сотрудничество.

Общей рекомендацией может быть обучение сотрудников обеих сторон культурам культурным особенностям друг друга. Незнание культуры друг друга ограничивает в общении и передаче информации, поэтому обучение персонала нюансам касающихся этикета, традиций двух стран, стилю коммуникации, пойдет только на пользу и может привести к быстрому пониманию друг друга. Для лучшего усвоения новых знаний об этих странах можно использовать анализ культурологических моделей, проведенный в данной диссертации.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
3AM5B	Доу Цзюнь

Институт	ИСГТ	Кафедра	Менеджмента
Уровень образования	Магистрант	Направление/специальность	Экономика и управление на предприятии

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шум, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	<p>1. Рабочее место компания ООО «Royalbaby» располагаются в нескольких городах в южном и северном Китае. Освещение рабочего места удобное с установкой общего и удобное с установкой общего и оптимальные, установлены кондиционеры, электромагнитные излучения на низком уровне. Рабочее место оборудовано согласно всем нормам и правилам техники безопасности, установлена пожарная сигнализация, запасные выходы в доступе.</p> <p>2. В работе экономист, чаще всего, страдает от неподвижного положения в течение всего рабочего дня, а также длительная работа за компьютером, в результате излучения ультрафиолетовых и рентгеновских лучей, может сопровождаться раздражением и покраснением глаз;</p> <p>3. В административном здании возможны чрезвычайные ситуации в виде пожаров.</p>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<p>Международный стандарт ИС КСО-08260008000: 2011 «Социальная ответственность организации»</p> <p>Трудовой кодекс Китайской Национальной Республики (с изм. на 2016год).</p> <p>Экологический кодекс (с изм. И дополнением от 23 июля 2009 года).</p> <p>3. Стандарты Государственных услуг в области промышленной безопасности вступившие в силу с 28 апреля 2015 года.</p> <p>4. «Руководство по социальной ответственности». Настоящий 75 стандарт идентичен международному стандарту ISO 20000-2010 «Guidance on social responsibility»</p>
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>1. ООО «Royalbaby» уделяет большое внимание стабильной работе коллективов дочерних обществ и их укомплектованности персоналом требуемой квалификации.</p> <p>2. Реализация принципов социального партнерства посредством конструктивного диалога работников и работодателя.</p> <p>3. Повышение защищенности работников, обеспечение их социально-трудовых интересов и прав.</p>

	4. Проведение корпоративных праздников / мероприятий. 5. Предоставление социального пакета. 6. Предоставление обучающих программ, программ подготовки и повышения квалификации.
2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	-Содействие охране окружающей среды; -Взаимодействие с местными сообществами и местной властью; -Спонсорство и корпоративная благотворительность
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	Регулирование отношения между организацией и работниками касательно: - трудового распорядка; - социальных льгот; - оплаты труда; - выплаты районного коэффициента; - особенностей регулирования труда женщин, детей, пенсионеров, людей с ограниченными возможностями.
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Таблицы: Социальная ответственность: интересы участников Стейкхолдеры организации ООО «Royalbaby» Структура программ КСО ООО «Royalbaby» Затраты на мероприятия КСО

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Черепанова Н.В.	к.ф.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ5Б	Доу Цзюнь		

4 Социальная ответственность

На сегодняшний день вопрос корпоративной социальной ответственности большого предприятия является одним из очень острых и актуальных из-за ухудшения не только экологической ситуации в стране, но и других важных вопросов, таких как занятость граждан, культурное развитие общества, спорт и здоровый образ жизни и т.д. Эти проблемы на современном этапе жизни общества не могут быть решены только с помощью правительства, поэтому большой бизнес ставится не только в суровые условия конкуренции, но и должен отвечать за свою деятельность и решать социальные и экономические задачи, поставленные перед ним.

Корпоративная социальная ответственность (КСО) – соответствует специфике и уровню развития компании, регулярно пересматривается, изменения списка обязательств производится добровольно и последовательно с участием руководства, ключевых заинтересованных сторон с учетом мнений персонала и акционеров, осуществляемых в основном за счет компании и направленных на выполнение внутренних и внешних социальных программ, результаты которых способствуют развитию компании (рост объема продаж, повышение качества продукции и услуг и т. д.), повысить репутацию и имидж, установить фирменный стиль, а также развивать конструктивные партнерские отношения с правительством, деловыми партнерами, местными сообществами и организациями гражданского общества.

«Royalbaby» ООО является социально ответственным предприятием. «Royalbaby» уделяет особое внимание промышленной и экологической безопасности, социальной и экономической поддержке регионов, обеспечивает гарантированный социальный пакет для своих сотрудников, членов их семей и пенсионеров и активно работает над созданием достойных условий труда в производстве.

Раньше главным требованием для бизнеса являлось оптимизация прибыли. Теперь мы пришли к тому, что успех компании зависит не только от

увеличения финансового капитала, но и от роста производственных возможностей, активного участия в жизни общества и государства. Все это можно объединить с одним словом «Репутация» компании. Опыт показывает, что компании, инвестирующие в оснащение рабочих мест, защиту окружающей среды, развитие социальной сферы и предоставление качественного оборудования для обеспечения труда и безопасности, могут рассчитывать на большую капитализацию.

Принятие и реализация следующих задач:

- 1) Формирование компании в области КСО;
- 2) Обеспечение согласованности деятельности компании в области КСО со стратегическими целями и задачами;
- 3) Продвижение КСО как философии взаимодействия компании с заинтересованными сторонами;
- 4) Развитие деятельности КСО в тех областях, где компания может оказать положительное влияние на внутреннюю и внешнюю среду;
- 5) Последовательная интеграция процессов, связанных с риском;
- 6) Укрепление и поддержание лидирующих позиций в КСО и содействие внедрению практики КСО среди дочерних компаний в странах присутствия компании;
- 7) Повысить прозрачность деятельности компании в области КСО за счет развития системы деятельности КСО.

Регулярное заключение коллективного договора стало хорошей традицией и гарантией динамичного развития кадровой политики ООО «Royalbaby» и предприятия в целом. Коллективный договор предоставляет сотрудникам: достойные и конкурентоспособные зарплаты, льготы и гарантии, работающие в населенных пунктах, материальная помощь; платежи по случаю юбилейной даты рождения; предоставление оздоровительных ваучеров в санаториях (центры отдыха) в Китае, а также детские поездки в санатории (базы отдыха);

предоставление абонементов на посещение спортивных и рекреационных объектов и многое другое.

Компания «Royalbaby» ООО является активным участником конкурса «Китайская организация высокой социальной эффективности». Он понимает свою корпоративную социальную ответственность (КСО) как совокупность обязательств Компании перед заинтересованными сторонами (в том числе в сфере управления экологическим, социальным и экономическим воздействием Компании):

- добровольно (сверх установленного законодательством);
- осуществляемых на публике и в сотрудничестве с заинтересованными сторонами;
- основное внимание уделяется обеспечению устойчивости Компании и реалистичности Стратегии Компании.

Неотъемлемой частью управления КСО является взаимодействие с заинтересованными сторонами. Для того, чтобы инициировать систематические диалоги с заинтересованными сторонами, Компания должна иметь свою государственную позицию по вопросам КСО, то есть определять принципы принятия решений и осуществления действий, которыми Компания руководствуется при взаимодействии с заинтересованными сторонами.

Основные принципы функции КСО в тесной связи с принципами Кодекса этики «Royalbaby» и являются:

- приверженность миссии, общим ценностям и политике «Royalbaby»;
- предоставление высококачественных услуг на основе высокого профессионализма команды «Royalbaby»;
- уважение ценности и достоинства личности;
- честность и взаимное уважение в отношениях с заинтересованными сторонами;
- справедливость принятия управленческих решений;

– законность предпринятых действий и ответственность за их последствия;

– рентабельность бизнеса;

– охрана здоровья сотрудников «Royalbaby»;

– открытость для взаимоотношений с заинтересованными сторонами.

«Royalbaby» взаимодействует с заинтересованными сторонами, а также исходит из следующих общих принципов:

Существенность. «Royalbaby» стремится к конструктивному, оперативному и эффективному взаимодействию с заинтересованными сторонами. «Royalbaby» проводит количественный и качественный анализ своих бизнес-процессов и постоянно повышает их эффективность.

Сотрудничество. «Royalbaby» стремится искать взаимовыгодные и основанные на КСО формы сотрудничества, которые отвечают ожиданиям «Royalbaby» и заинтересованных сторон с целью получения прибыли и увеличения стоимости нематериальных активов.

Эффективность. «Royalbaby» стремится повысить эффективность своей системы управления, сотрудничая с работой подразделений, сокращая время принятия решений между головной организацией и филиалами по предоставлению персонала с полным набором ресурсов и возможностей для эффективной работы и координации бизнеса процессы.

В то же время публичная позиция Компании по вопросам КСО является инструментом для разработки и согласования с заинтересованными сторонами добровольных обязательств Компании в стратегической перспективе, а также основой для диалога и разъяснения пожеланий заинтересованных сторон в отношении содержания Нефинансового (социального) отчета Общества.

Спортивные мероприятия. В 2007 году была запущена комплексная программа «Спортивная лига». Одна из его целей – предоставить работникам возможности для занятий спортом и досуга. Корпоративные соревнования по бадминтону, настольному теннису, плаванию стали традиционными во многих

региональных подразделениях Компании. Ежегодно в спортивных мероприятиях принимают участие около 300 человек.

Компания также считает важным поддержать желание своих сотрудников участвовать в публичных мероприятиях в качестве добровольцев. Помощь детям – давняя традиция Компании. Сотрудники всех филиалов активно поддерживают эту инициативу и участвуют в благотворительных программах. В 2008 году около 100 добровольцев из разных регионов Китая приняли участие в новогоднем караване, в котором приняли участие детские доски и школы-интернаты для детей-инвалидов. В сборе пожертвований приняли участие более 200 сотрудников (детская одежда, игрушки, предметы первой необходимости и средства гигиены).

В 2010 году в рамках традиционного благотворительного проекта, направленного на улучшение качества медицинских услуг, предоставляемых жителям северо-западного региона Китая, больница была оказана в северо-западном регионе Китая стоимостью 5 млн. Юаней для капитального ремонта Медицинское здание.

4.1 Определение стейкхолдеров программы КСО

Сфера социальной ответственности – это круг проблем взаимоотношений между рабочими, бизнесом, властью и обществом в целом, решение которых не входит в сферу государственного регулирования, но чрезвычайно важно для гармоничных отношений в обществе.

Поэтому каждый участник социальных отношений (работники, работодатели, власти), обладающие разумными и тесно переплетенными интересами, обязан вносить свой вклад в развитие социальной ответственности, которая больше не является исключительно корпоративным делом.

Таблица 9 – Социальная ответственность: интересы участников

Работники	Работодатели	Власть	Общество в целом
Основные цели			
Стремление к достойной жизни	Создание комфортных условий для бизнеса	Упрочение авторитета	Устойчивое развитие
Основные интересы			
Улучшение условий труда. Достойная оплата труда. Защита жизни, здоровья, имущества. Социальный пакет (медицинское, пенсионное страхование, детские сады, ясли, дома отдыха). Улучшение условий труда, морального климата в коллективе. Уважение прав личности. Поддержка образования. Поддержка творческих начинаний.	Улучшение имиджа предприятия. Расширение спроса на производимую продукцию. Получение доступа на международные рынки. Повышение привлекательности на рынке труда. Улучшение условий труда, повышение заинтересованности работников. Управление рисками, возникающими в социальной сфере. Получение «общественной лицензии» на ведение бизнеса. Установление хороших отношений с властью. Приобретение средства защиты собственности от недружественного поглощения. Повышение инвестиционной привлекательности.	Получение средств контроля над социальной ситуацией в регионе. Облегчение проверки выполнения работодателями региона требований трудового законодательства Стимулирование решения социальных проблем работодателями. Повышение привлекательности региона на рынке труда; закрепление трудоспособного населения в регионе. Поощрение деятельности администрации вышестоящими органами власти. Получение позитивной оценки деятельности администрации электоратом.	Создание новых рабочих мест. Создание социальных объектов (детских садов, школ, больниц, спортивных сооружений). Поддержка образования. Поддержка и проведение культурных и спортивных мероприятий. Снятие социальной напряженности. Благоустройство населенных пунктов. Снижение вредных воздействий на окружающую среду. Экономное расходование невозможных ресурсов. Создание инфраструктуры.
Ожидаемые результаты			
Удовлетворение от работы, уверенность в завтрашнем дне	Стабильная прибыль, рост капитализации	Стабилизация деятельности, рост признания	Благополучие

Определяем главных стейкхолдеров программы КСО, которые представлены в табл. 10.

Таблица 10 – Стейкхолдеры организации ООО «Royalbaby»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Акционеры	1. Общество
2. Клиенты	2. Партнеры
3. Сотрудники компании	3. Государство
4. Население на территориях присутствия предприятия	4. Окружающая среда

Предприятие характеризует доверие заинтересованных сторон как основную ценность и как основу для успешной деловой активности.

Для ООО «Royalbaby» одним из самых влиятельных китайских заинтересованных сторон является государство. С правительственными органами компания «Royalbaby» ООО имеет следующие механизмы взаимодействия: соглашения о социально-экономическом сотрудничестве с регионами КНР и провинциями, презентации и отчеты по вопросам устойчивого развития (по КСО и экологической программе), презентации в связи с принятием Следующих экологических программ, участия в региональных и государственных программах, заключения дополнительных соглашений и протоколов сотрудничества.

Что касается акционеров, то эти заинтересованные стороны являются ключевыми для развития компании. Они напрямую влияют на функционирование компании и ее финансовые показатели. Постоянными механизмами взаимодействия с этой группой являются: ежегодные и внеочередные собрания акционеров и отчетность. Кроме того, компания организует встречи с миноритарными акционерами в регионах Китая, участие в инвестиционных конференциях, взаимодействие с банковскими аналитиками, презентации, поездки в регионы и т.д.

Компания «Royalbaby» отмечает, что наиболее важным фактором успеха являются скоординированные действия всей команды. Стабильность, отсутствие социальной напряженности, создание условий для полной реализации потенциала каждого сотрудника – приоритетные задачи ООО «Royalbaby». Для

взаимодействия с командой компания использует следующие механизмы: коллективное соглашение, корпоративные СМИ, встречи.

Не менее важной группой заинтересованных сторон являются деловые партнеры, с которыми «Royalbaby» работает через партнерские соглашения, участие в отраслевых конференциях и деловых саммитах, участие в рейтингах и конкурсах.

4.2 Структура программ КСО ООО «Royalbaby»

В таблице приведем структуру программ КСО, которые были реализованы в 2016 году.

Таблица 11 – Структура программ ООО «Royalbaby»

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Срок реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Предоставление социального пакета, материальная помощь, оплата дополнительных медицинских услуг	социально-ответственное поведение	государство, акционеры, сотрудники	Ежемесячно	Обеспечение надежного безопасного функционирования
Реконструкция прочих объектов производственного назначения	социально-ответственное поведение	государство, акционеры, сотрудники	Ежегодно	Обеспечение надежного безопасного функционирования
Содержание объектов производственной социальной сферы	социальные инвестиции	сотрудники, акционеры	Ежегодно	Реализация политики присутствия в регионе, направленной на сохранение стабильности.
Обучение персонала и населения за счет предприятия	социальные инвестиции	сотрудники, общественность	Ежемесячно	Профессиональное развитие персонала и обучение нового кадрового персонала
Развитие социально-производственной базы	социальные инвестиции	сотрудники, акционеры, партнеры, общественность	Ежегодно	Реализация политики присутствия в регионе, направленной на сохранение стабильности.
Мероприятия,	социальные	сотрудники,	Ежегодно	Техника

направленные на сохранение и поддержание здоровья сотрудников	инвестиции	акционеры, общественность		безопасности, пропаганда здорового образа жизни
Реализация корпоративных социальных проектов	социальные инвестиции	сотрудники, акционеры, клиенты, партнеры	2016 год	Реализация политики присутствия в регионе, направленной на сохранение стабильности.

Вышеупомянутая структура корпоративной социальной ответственности показывает, что в работе ООО «Royalbaby» акцент делается на внутренней социальной ответственности за укрепление связей между сотрудниками, повышение профессионального уровня сотрудников, взаимодействие с местным населением и помощь им в критических ситуациях.

Таким образом, все описанные меры КСО принесут значительные выгоды компании и повысят ее эффективность за счет публичной лояльности и соответствия, соблюдения законодательных норм, которые требуются акционерам.

4.3 Определение затрат на программы КСО ООО «Royalbaby»

Рассчитаем затраты на реализацию программы КСО на предприятии ООО «Royalbaby» за 2016 год, представленные в табл. 12.

Таблица 12 – Затраты на мероприятия КСО ООО «Royalbaby»

Наименование мероприятия	Единица измерения	Стоимость реализации за год, долларах США
Предоставление социального пакета	тыс. долл.	4000
Реконструкция прочих объектов производственного назначения	тыс. долл.	7 000
Содержание объектов производственной социальной сферы	тыс. долл.	3300
Обучение персонала и населения за счет предприятия	тыс. долл.	77 11
Развитие социально-производственной базы	тыс. долл.	57 67
Мероприятия, направленные на сохранение и поддержание здоровья сотрудников	тыс. долл.	159 70

Реализация корпоративных социальных проектов	тыс. долл.	77 32
ИТОГО	тыс. долл.	51480

В компании есть работа для надежного и безопасного существования предприятия, развитие социальной и производственной базы, подготовка персонала. Кроме того, по-прежнему существует программа реконструкции других производственных объектов, содержания промышленных объектов, мероприятий, мероприятий по сохранению и поддержанию здоровья сотрудников и реализации корпоративных социальных проектов.

Общая сумма для реализации программы КСО составляет 51480 долларов.

После тщательного анализа концепции корпоративной социальной ответственности мы смогли убедиться, что это не просто набор определенных стратегий, программ и правил ведения бизнеса, а важный и необходимый элемент в формировании, внедрении и развитии стратегии устойчивого развития компании.

Заключение

Знание особенностей корпоративной культуры имеет важнейшее значение при организации межкультурного делового сотрудничества. В данном исследовании были проанализированы основные характеристики организационных культур китайских и российских предприятий, с целью определения совпадений и различий в понимании элементов организационных культур. На основании выявленных различий, были сформулированы практические рекомендации по оптимизации китайско-российского делового сотрудничества.

Для достижения цели исследования были изучены понятия и функции организационной культуры, под которой в данной работе понимается комплекс разделяемых всеми поведенческих норм, артефактов, ценностей, представлений и понятий, которые организация создаёт по мере того, как она учится преодолевать препятствия внутреннего и внешнего характера на пути к успеху и процветанию компании.

Также, были рассмотрены различные классификации организационных культур. Можно указать, что в настоящее время существует большое разнообразие в типологии организационных культур, однако, данные классификации соотносятся между собой и имеют много общего в описании и толковании.

Для нахождения подобий и различий в элементах организационных культур китайских и российских предприятий, были использованы следующие культурологические модели: модель организационной культуры Г. Хофстеде, модель культуры Э. Холла, а также модель Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпден-Тернера. Исследовав организационные культуры обеих стран с использованием модели Г. Хофстеде было определено, что китайская и российская организационные культуры имеют пересечения (подобия) по четырем измерениям, а именно: дистанцированность от власти, индивидуализм – коллективизм, долгосрочная ориентация и индульгенция – сдержанность. Основные различия между культурами заключаются в измерении

мужественности – женственности и избегании неопределенности. По первому параметру Китай имеет высокие баллы, а Россия – низкие; для второго измерения характерна обратная ситуация.

В соответствии с измерениями модели Э. Холла, китайская и российская организационные культуры имеют три пересечения из четырех измерений, а именно по измерениям: время, контекст и зона общения. Единственным различием между рассматриваемыми культурами, является скорость распространения информации. Для Китая характерна низкая скорость распространения информации, а для России – высокая.

Анализ организационных культур по модели Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпден-Тернера продемонстрировал, что рассматриваемые культуры имеют совпадения по измерениям: универсализм — партикуляризм, достижения – статус, специфичность – диффузность, время, окружающая среда и индивидуализм – коллективизм. Радикальное отличие присутствует только в одном измерении: эмоциональность – нейтральность. Для китайской культуры характерна нейтральность, а для российской – эмоциональность.

Наибольшие различия между китайской и российской культурами лежат в области коммуникативного взаимодействия. Именно поэтому практические рекомендации по оптимизации китайско-российских деловых отношений лежать именно в данной области.

Предложенными рекомендациями являются: 1) учёт особенностей в построении сообщений; 2) использование коммуникаций разного типа; 3) отправка/контроль невербальных сообщений; 4) настройка неформальных, межличностных отношений.

В заключение укажем, что учёт межкультурных особенностей организационной культуры является неотъемлемой частью эффективного делового сотрудничества между предприятиями, находящимися в разных национальных экономиках.

Список публикаций магистранта

1. Доу Цзюнь Кросс-культурный менеджмент ан современных предприятиях // Проблемы управления рыночной экономикой: межрег. сб. научн. трудов. Вып. 17. / Под ред. И.Е. Никулиной, СС. Дервянченко, Л.Р. Тухватулиной. – Томск: Изд-во ТПУ, 2016. – С. 33–36.

2. Cherepanova N., Tukhvatulina L., Mirza N., Dow J. The Practice of the Motivational Process in Contemporary Management // SHS Web of Conferences. RPTSS 2015 – International Conference on Research Paradigms Transformation in Social Sciences 2015. –V.28 – 2016. URL: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2016/06/shsconf_rptss2016_01104/shsconf_rptss2016_01104.html

3. Tukhvatulina L., Cherepanova N., Mirza N., Dow J. The Planning Process in Contemporary Russian Enterprises // International Business Information Management Association Conference, IBIMA: 27th International Conference, Milan, Italy, 4-5 May 2016. — Milan: IBIMA, 2016. – P. 1021-1026.

Список использованных источников

1. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации / под ред. А.Г. Сеферяна. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.
2. Алепко А.В. Китайский торговый бизнес в Приамурском крае (2-я половина XIX – начало XX вв.) // Вестник международного центра азиатских исследований. – 2001. – №6. – С.7–13.
3. Алешина И.В. Западная и восточная деловые культуры / И.В. Алешина [Электронный ресурс] // URL: www.ippnou.ru.
4. Балакин В.И. Современная концепция внешней политики России на китайском направлении (до 2020 года). // Сб. «Китай в мировой и региональной политике: история и современность». – М.: ИДВ РАН, 2007 – №2. – С. 7–27.
5. Бердяев Н.А. Русская идея: основные проблемы русской мысли XIX века и начала XX // О России и русской философской культуре: Философы русского послеоктябрьского зарубежья. – М.: Наука, 1990. – С. 43–271.
6. Бинецкий А.Э. Внутренний имидж компании. Центр дополнительного образования Элитариум [Электронный ресурс] // URL: http://www.elitarium.ru/vnutrennijj_imidzh_kompanii/
7. Болятко А.В. Взаимодействие РФ с Китаем и другими партнерами по Шанхайской организации сотрудничества. – М.: Ин-т Дальн. Вост. РАН, 2008. – 180 с.
8. Буглай В.Б., Ливенцев М.М. Международные экономические отношения: учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 206 с.
9. Герасимова Г.В. Значение и особенности корпоративной культуры в колледже / Г.В. Герасимова //Alma mater. – 2011. – №4. – С.42–44.
10. Герпотт Т.Й. Эмпирические исследования лояльности клиентов // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – №6. – С. 73–77.

11. Грушевицкая Т.Г., Попков В.Д., Садохин А.П. Основы межкультурной коммуникации: учебник для вузов / под ред. А. П. Садохина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.– 141 с.
12. Иванова Т.Б., Журавлёва Е.А. Корпоративная культура и эффективность предприятия: монография. – М.: РУДН, 2011. – 156 с.
13. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001.– 320 с.
14. Капитонов Э.А., Капитонов А.Э. Корпоративная культура. – Ростов н/Д.: ОАО Ростиздат, 2001. – 384 с.
15. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Поведение в организации: учебник. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 220 с.
16. Ковалев М.М., Новик В.В. Феномен экономического развития Китая: научное издание. – Мн.: Издательский центр БГУ, 2008. – 446 с.
17. Культура имеет значение. Каким образом ценности способствуют общественному прогрессу / Под ред. Л. Харрисона и С. Хантингтона. – М.: Московская школа политических исследований. – 2002.– 320 с.
18. Логвинов А.М. Менеджмент и организационная культура российских промышленных предприятий в 1960-2005 гг. (кросскультурный анализ) / А.М.Логвинов. – Красноярск: Поликом, 2006. – 600 с.
19. Льюис Р.Л. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию / Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Дело, 2001.– 448 с.
20. Макеева В. Г. Культура предпринимательства: учебное пособие для вузов / В. Г. Макеева. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 217 с.
21. Макроиндикаторы // Эксперт. – 1999. – №7. – С. 90–92.
22. Малявин В.В. Китайская цивилизация. – М.: ООО «Издательство Астрель», 2001. – 632 с.
23. Международные экономические отношения: учебник для вузов/ В.Е. Рыбалкин, Ю.А. Щербанин, Л.В. Балдин и др. / Под ред. проф.

- В.Е. Рыбалкина. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 519 с.
24. Меркушина Я.С. «Мягкая сила» как инструмент формирования национально-культурной идентичности Китая // Всероссийский журнал научных публикаций. – 2013. – № 5. – С. 74–76.
25. Мескон, М.Х. Основы менеджмента: пер с англ. / М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф. Хедоурн. – М.: Дело, 2014. – 720 с.
26. Паньков В. С. Глобализация экономики: сущность, проявления, вызовы и возможности для России. – Ярославль: ООО «Издательский дом «Верхняя Волга», 2009. – 368 с.
27. Пивоваров С. Э., Максимцев И.А. Сравнительный менеджмент. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 480 с.
28. Психология деловых конфликтов: хрестоматия. – Самара: Издательский Дом «Бахрах-М», 2007. – 768 с.
29. Рогачев И. Российско-китайский Договор о добрососедстве, дружбе и сотрудничестве: итоги первого года // Проблемы Дальнего Востока. – 2002. – №4. – С. 21–29.
30. Российская деловая культура: воздействие на модель управления: учебное пособие / С.П. Мясоедов, И.В. Колесникова, Л.Г. Борисова. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2011. – 92 с.
31. Кульпин-Губайдуллин Э.С. Россия и Китай: проблемы безопасности и сотрудничества в контексте глобальной борьбы за ресурсы // Полис: Политические изучения. – 2014. – № 6. – С. 147–156.
32. Садохин А.П. Межкультурная коммуникация: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 288 с.
33. Теория межкультурной коммуникации [Электронный ресурс] // URL: <http://www.grandars.ru/college/sociologiya/teorii-mezhkulturnoy-kommunikacii.htm>

34. Тер-Минасова С.Г. Язык и межкультурная коммуникация. – М.: Слово, 2000. – 146 с.
35. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. – СПб.: Издательство СПбГУ ИТМО, 2008. – 154 с.
36. Товарооборот России с Китаем перешел от спада к росту [Электронный ресурс] // URL: <http://www.tks.ru/news/nearby/2016/04/14/0003>.
37. Холл Р., Организация: структура, процессы, результаты. – СПб.: Питер, 2001. – 509 с.
38. Черных Е. Организационная культура предприятия как инструмент принятия управленческих решений / Е. Черных // Управление персоналом. – 2004. – № 3. – С. 66–69.
39. Чжан Дэгуан. Широкие перспективы китайско-российских отношений (К первой годовщине заключения Договора о добрососедстве, дружбе и сотрудничестве между КНР и РФ) // Проблемы Дальнего Востока. – 2002. – № 4. – С. 30–34.
40. Чжао Цичжэн и А. Прохоренко активно оценивают развитие культурных обменов между Китаем и Россией [Электронный ресурс] // URL: <http://www.ln.mid.ru/blraz.nsf/7b27b40957ce8e5743256a2c00350999/89c41c371fa087de43256c7d006b5ba7>
41. Чирейкин М. К. Повышение роли межкультурной коммуникации в условиях глобализации современного общества // Интеграция образовательного пространства с реальным сектором экономики: сб. материалов Международной научно-методической конференции, 27 февраля – 2 марта 2012 г., Новосибирск. – Новосибирск: СГГА, – 2012. – Ч.3. – С. 8–10.
42. Шабалина Л.А. Межкультурная коммуникативная компетенция специалиста современной России // ГЕО-Сибирь-2010. VI Междунар. науч. конгр: сб. материалов в 6 т. (Новосибирск, 19–29 апреля 2010 г.). – Новосибирск: СГГА, – 2010. – Т. 6. – С. 297–301.

43. Шихирев П. Н. Введение в российскую деловую культуру. – М.: ОАО «НОВОСТИ», 2000. – 203 с.
44. Щеникова Н.В. Питание народов мира: культура и традиции: учебное пособие. – Владивосток: Дальнаука, 2006. – 267 с.
45. Южда А. А. Место России и Китая в типологии культур Эдварда Холла: эмпирическое исследование [Электронный ресурс] // Научный диалог: вопросы гуманитарных исследований. URL: https://interactive-plus.ru/ru/article/80144/discussion_platform.
46. Якимова З.В. Организационная и корпоративная культура: хрестоматия. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2012. – 162 с.
47. Ян Цзинь Что мешает развитию китайско-российского торгово-экономического сотрудничества? [Электронный ресурс] // URL: <http://russian.people.com.cn/95181/7768203.html>.
48. Bird M. K. The impact of culture on HRM styles & firm performance: evidence from Japanese parents, Japanese subsidiaries/joint ventures & South Asian local companies: The International Journal of Human Resource Management, v. 18, 2007.
49. Cyert R.M., March J.G. A Behavioral Theory of Organizational Objectives // Masson Haire (ed.) Modern Organizational Theory: N.Y., 1959.
50. Hofstede G. H. Cultures and Organizations: Software of the Mind. New York: McGraw Hill., 1997.
51. Santora J. C. Quality Management & Manufacturing Performance: Does Success Depend on Firm Culture? Academy of Management Perspectives, 2009.
52. Dyche J. The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management: Addison-Wesley Professional, 2001.
53. Trompenaars F., Hampden-Turner Ch. Riding The Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business, New York: McGraw-Hill, 2012.

54. Tsui, Anne S., Wang, Hui and Xin, Katherine R., Organizational Culture in China: An Analysis of Culture Dimensions and Culture Types. *Management and Organization Review* – Vol. 2 – No. 3. – 2013.
55. YU Haibin. On Chinese Style Corporate Governance – With the Frictions and Fusion of Business Cultures as a Clue // *Cross-Cultural Communication*. – Vol. 8 – No 2. – 2012.

Приложение А

(обязательное)

2.1.3 Characteristics of Russian culture
2.4 Basic and main problems for cooperation

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ5Б	Доу Цзюнь		

Консультант кафедры менеджмента

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Тухватулина Лилия Равильевна	к.ф.н.		

Консультант – лингвист кафедры иностранных языков ИСГТ

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Бескровная Людмила Вячеславовна			

2.1.3 Characteristics of Russian culture based on the model of corporate culture of F. Trompenaars and C. Hampden-Turner

Universalism versus Particularism

As for Russia, traditionally government was very powerful, and with every critical period it was getting stronger. It seemed as the only protection from the enemies, guarantee of order and safety in the society. People used to think that to obtain justice and defense is possible only from a person with authority but not from the law. The Soviet period contributed to the development of such features of the Russian character as passivity, reserve, jealousy, disrespect for law and willingness to break it. Distrust to police, corruption, bribery are still retaining in the minds of today's Russians.

To get success in Russia people should trust each other, because it is difficult to find clear professional rules and criteria. It's a pity, but in business relations conviction that to get success (signing a contract, getting profitable order, etc.) it is important to find 'necessary key' people and 'come to an agreement' (again with the help of bribe) is considered to be the right one.

Consequently, we can see that Russia is a country of particularism and doing business with Russians one shouldn't trustingly rely on legislation of the country, documents, inspection agencies, laws, etc. One may rely only on his personal relations with people who should be constantly checked.

Individualism versus Communitarianism

There is a generally accepted viewpoint that Russia is a collectivist country. But at present time the statement that "collectivism is an inborn Russian feature" seems doubtful.

Russians have another feature individualism instinct, i.e. disposition to do everything by yourself, to have your own opinion, etc.

Russians are big individualists. Individualism in Russian business sphere is revealing in leadership – most firms are organized for individual leader to satisfy his

interests and they have a great mark of his personality. Some top managers still interfere with all operations of their company at all the levels. Employees' relations in these organizations are abstract, legalized and regulated by a contract. Organization is a mean to reach what its employees want for themselves. If they are ready to collaborate, it means their personal interests are touched. Everybody fulfils his own function and gets a reward.

Neutral versus Emotional

Russians are very sociable, that they like to gather in groups and discuss not only work, but personal issues. They are very democratic in the process of communication. They can ask any question interesting for them, ask your advice or give an advice themselves whether you want it or not. The difference between an acquaintance and a stranger is very little for them, they are able to overcome this relative barrier very quickly without any hesitation. Besides, they do not take into consideration any social, professional or age distance.

Russians get especially irritated by idle talks, lengthy reasoning about things which can be expressed briefly and clearly in two-three words. They badly perceive too pretentious and complicated speech: it doesn't attract, but alienate them. Laconic and expressive speech even a bit rude is likely to persuade any Russian more than correct turn of speech in any discussion. While solving a problem Russian would listen to his heart, but not to his mind. It is difficult to expect objectivity, rationality, easy-tempered approach to any business and clear logic.

Achievement versus Ascription

Russia is a country highly oriented on status. But a person's status in Russia mostly depends on many external factors (social environment or social context of his business), which are not connected with his actions and behavior (origin, elite education, heritage, religion, etc.). In other words, very little depends upon a person himself. More important are his clothes, sort of his car, expensive flats, kind of sport, previous working experience in authorities, etc. So, as Russia lies on the crossroads of

western and eastern cultures, we can say, that it takes intermediate position in achievement – ascription parameter, but with a level of preference to ascription.

Specific versus Diffuse

In business cultures of high levels of specificity, attention is focused on the concrete business transaction and its efficiency, while in diffuse business cultures, it is directed at the relationship between the partners involved in the transaction and a business deal may only be struck if these relationships develop in a positive way.

Considering the fact that personal relations in Russia are more important than business, we can confidently speak about diffusion of Russian culture. Employees often consider their organization as a part of their personal space and expect more interest in their problems and more care from the company's side.

Sequential versus Synchronous time

Russians have special perception of time. Firstly, they are more inclined to discuss the traversed path than to make plans for future, they look back more often than forward. It is connected with the fact that Russians seek in the past the underlying reason for their future actions, moral support, consolation, justification for their own actions and reasons for decision-making. Russians are not so self-confident in their plans for the future because they are sure that future is impossible to be managed, it is predetermined by fate. That is why, according to Russian logic, it is better to think twice than to do something and, on the whole, to postpone the final decision as “morning is wiser than evening”. Besides “Russian fatalism”, rejection of long-term plans is also explained by rough reality of Russian life: decrease of living standard of the main population for the last decade, care about survival, lack of guarantees from the government, sudden change of political and economic conditions in the country – all these make the formation of long-term plans difficult.

Secondly, priority of accomplishing tasks during some time is more determined by mood, emotions, subjective feelings or way of life than by logic. Distribution of time is more likely submitted to human feelings, that is why Russians do not rate highly such values as punctuality, formalism, accuracy of accomplishing of schedules

and plans. They can rather pretend to keep the latter, but they are sure at heart that real life with its constantly changing circumstances is more important than different agreements and schedules.

Internal direction versus External direction

A more robust outer-directed attitude implies openness which in turn suggests consideration for the wider context, for the immediate circumstances and for the actual variables of the situation. According to F. TROMPENAARS's research, Russian business culture is outer directed. Such characteristics of outer-directed cultures as flexible attitude to the environment, desire to find a compromise, tenderness, center on the customers and partners are typical for Russian business culture. Besides, different historical events (revolutions, communism, changing of the government policy, etc.) greatly influence Russians' standard of living, revealing in quality of the goods, prices, salary and so on.

2.4 Basis for cooperation of Russian-Chinese cooperation

The study of Hofstede particularly emphasizes the characteristics of organizational culture. His model of corporate culture provide us method to compare two different business cultures. With the help of this model, we got common points of Chinese and Russian business cultures. Therefore, we can form the basic theoretical precondition and basis for Russian-Chinese cooperation.

1, Society is ready to accept the fact that the authorities are distributed unequally, and believe in strict authority and the social hierarchy. It shows that organizations and citizens in general do not be opposed to employ decisions for the country, which are made by leaders of small groups.

The company's governing body counts on special rights and privileges between them and their subordinates. In most Russian and Chinese companies there are lots of hierarchical levels in the organizational culture, and in most cases top managers have

authoritarian of management style. Also, there existed more centralized decision-making and lead to significant differentiated wages.

In the world of business, everyone in the companies is ready to follow the norms and rules of work adopted by the head of the organization. Employees do not want to challenge their senior colleagues or managers, but just want to obey the decisions or orders from their superiors. That is, the rank order is firmly fixed, and the employees do not want to challenge the professional hierarchy.

In their cultures, rank is extremely important in business relationships, and you must maintain a level independence in communication. For example, when you go to a place where Chinese business partners get together, you must find someone of a higher rank and greet them first. In addition, when the food is ready, you can not start eating until higher people have eaten.

Since the political party is seriously effect people's lives, leaders have to develop good working relations with party officials, and this is dictated even by the policies of foreign companies. They should visit several times and talk with party officials, and then know who makes decisions at official levels - they should know who is the "real boss". For example, the decision of a manager in a company, which is in a particular industry, makes to start a project or a new enterprise. It necessarily meets government objectives and receives official support. Then the introduction of a new enterprise takes place very quickly. On the other contrary, those companies which do not comply with government policy will not be resolved.

2. In the societies of China and Russia there is a character of collectivism.

China's collectivism comes from Confucianism, which influenced the country from the 5th century BC. Chinese culture is deeply rooted in Confucian and Taoist philosophy and ethics, according to which self-improvement, human dignity and respect are essential factors that affect human relations. Confucianism stands for a simple, natural and harmonious way of life and individual integrity. According to Graham and Lam, four thick threads of culture connected the Chinese people for about 5000 years: agrarianism, morality, pictographic language and the alertness of

foreigners. Because of the interdependent relationships within the group in China, people are concerned and motivated to maintain a "face" (reputation) in front of the members of the group. The internal group is the source of identity, protection and loyalty, and in exchange for such loyalty it can be expected that knowledge can be divided within a group and kept away from those who are considered "outsiders".

Business in China, as a rule, support for group thinking or group behavior and instead of individualism. This aspect is reinforced by the behavior of Chinese people who prefer family relationships than friendly relations with friends, it is better for the Chinese to have the loyalty to a group, rather than supporting an individualistic concept. This aspect permeates the Chinese business, most corporations in China tend to prefer not to change suppliers and adhere to established relationships, rather than trying to use new combinations.

Russian culture was dominated by ruling elites, including kings or landlords, as well as leaders of the Communist Party. As a result, Russians are used to the lack of personal freedom. For centuries, the Russian Orthodox Church has also stressed the importance of subordinating power and subordinating personal interests to the common good. This emphasis on collectivist values continued under communist rule, where collective, not personal, rewards were rewarded. The desire for individual and not collective wealth and prosperity was not only considered illegal, but also perceived as selfish and unethical. Only in the 1980s, private enterprises became legal in Russia. In general, Russians have a long tradition of emphasizing collectivism as part of their national culture. In Russia, collectivism is an explanation of many of the phenomena and attitudes of people, such as "waiting and hoping for protection from the boss," low personal responsibility for solving the problems that people face in their daily lives. According to Hofstede, this is one of the causes of poverty in the country and becomes slow movement towards improvement. However, at the present time in the Russian society, entrepreneurs and managers are people with an individualistic culture. They would not be businessmen and managers, if they were not "indie-individualists".

If the Russians plan to go out with their friends, they will literally say: "We are friends", and not "I with my friend", if they talk about brothers and sisters, they may well be cousins, so a lower score even manifests itself in Language. Family, friends and not infrequently neighborhood are extremely important in order to cope with everyday life problems. Relationships are crucial for obtaining information, obtaining information or negotiating successfully. They must be personal, trustworthy and trustworthy before they focus on tasks and rely on attentiveness to the recipient, but rather an implicit style of communication.

3. Both cultures strongly value long-term orientation.

China and Russia are long-term oriented societies. This is due to people's desire to succeed in life; They are ready to work hard for a long time. People do not think much about instant gratification, and when they invest in things, it is usually for a long time. Thus, it is better to get a quality and durable product after a while than one-time short-term pleasure.

As these countries value: respect, friendship, group and long-term goals, than short-term goals, managers try to make decisions that reflect the long-term prospects and collective goals of the organization. In other words, how decisions will be useful to all members of the group, not just individuals, is an important factor. Managers should remember that decision to fire an employee will be a little difficult, besides labor contracts will be signed for a long period. Managers also need to take into account that the legal system in these two countries is weak and unreliable. Mutual trust and personal relations redefine legal cooperation between enterprises.

4. Both cultures do not pay much attention to free time and control the satisfaction of their desires. Indulgence means a society that allows relatively free satisfaction of the basic and natural needs of a person connected with the joy of life and the enjoyment of all the available benefits. Conversely, a "restrictive" society suppresses and regulates the satisfaction of these needs through strict social rules and norms. Representatives of such cultures are prone to cynicism and pessimism. People's

behavior is restrained by social norms, and indulgence to one's desires is seen as something shameful and wrong.

On the analysis of the model of culture E.Holla and F.Trompenaars, we received an auxiliary premise for cooperation.

1. The culture of communication between China and Russia adheres to a social communication zone where people talk to each other at a short distance. Usually people intuitively feel the optimal distance. Any violation of the intimate zone of a person causes a violent reaction, a state of stress.

2. In both cultures, the attitude within society and society with the authorities plays a more important role than the official principles. If you have influential friends, then using their connections, you can, reach your own without waiting for the official papers. In Russia and China, interpersonal relations to business are more influential than in other countries. Personal relationship with leaders to some extent decides the success of career advancement. In addition, maintaining a good and friendly relationship with your superiors quickly realizes your goals in work. In cooperation with these enterprises, we must pay special attention to the influence of managers. Their power is likely to be wider and stronger than it really is.

3. People get their status from birth, age, gender or wealth. In the culture of China and Russia, the status is determined by the person's belonging to a particular group according to the blood-bearing or professional sign. In the culture of belonging, for example, the very fact of a long work in the firm gives the person a lot of weight. In these countries, the status often depends on the age, education, the circle of relatives and friends, etc. The Chinese and Russians appreciate the origin of more achievement.

4. People who grew up in such a culture tend to plan all their actions in advance and adapt quickly to a changing external environment. The Chinese and Russians appreciate the effectiveness of the work, and make plans and strategies a few steps forward. The prospect of getting good results or developing any business sphere requires businessmen to do everything by checking their plans with future changes.

Frequent market research and changes in the external environment help to increase competitiveness and maintain its place in the market.

The main problems of Russian-Chinese business.

1. The leaders of the interviewed staff said that their employees should be polite and avoid frankly aggressive behavior, which reflects China's cultural emphasis on restraint and moderation. People in China do not like to show affection in the workplace and as such managers refrain from such actions as slapping on the back of their employees. The expression of a person offering frustration or anger is avoided, as is excessive laughter. Speaking to employees, managers maintain a good physical distance. Like other Asian cultures, managers refrain from touching employees of the opposite sex, and flirt with them.

Russians in the workplace, as well as when meeting a stranger, rather understate their personal achievements and opportunities. They modestly talk about themselves, perhaps this is the consequence of the fact that scientists, researchers and doctors most often live on a very modest level of life. Dominant behavior can be taken when it comes from the boss, but is not valued among colleagues of the same level. As for education, in "female cultures" the students' intrinsic interest in the subject plays an important role. Equally important is that men and women more often study the same disciplines in "women's societies," which can easily be proved by looking at gender distribution across all faculties in Russia.

2. China is a country with a high percentage of uncertainty. Managers try to control themselves more than delegate their duties to their subordinates. That is, managers in China do not trust their employees in the same way as managers of other countries, such as Russia.

In the business world, the Chinese usually do not like to do business with companies they do not know, for the Chinese, "relationships" between the various parties are the most important in building a business. In building business relations, the Chinese do not have money as the main factor. If you want to establish close relations with Chinese businessmen, you should pay more attention to Chinese traditions and

business ethics of China. Maintaining communication is the best way. When you and your Chinese business partners can feel friendly with each other, they feel obligated to conduct business with their friends in the first place. Here is another way to create good "relationships", when Chinese people visit their business partners, they usually bring gifts: wine, cigarettes and the like. If you visit your Chinese business partners empty-handed, you will not make a good impression on them.

A high score of avoidance of uncertainty (UAI) may indicate a still existing preference for the planning system among Russian managers with whom they feel comfortable; Reliable, with which it is safe to work, especially during periods of any change, when the uncertainty is particularly high. In the 1990s, most of the population lost a clear view of the direction in a new fragmented and uncertain environment. The realities of the past, which provided security and maintained tolerance for uncertainty (respect for age, traditions, orientation by rules, social order) are no longer valid. In the current situation, managers quickly and creatively adapt to rapidly changing situations in the environment. This requires certain features for quick response, creative thinking, networking and risk sharing. Many Russian managers and entrepreneurs successfully work in networks, relying not only on official agreements, but also on friendship and social interaction. While the Russians interact with people who are considered outsiders, they seem very formal and distant. At the same time, formality is used as a sign of respect. Russians risk, because if they think they have a good idea, they just act on the level of instinct.

According to the analysis of the culture model of E. Hall and F. Trompenaars, we received auxiliary obstacles to cooperation:

1. There is a distorted perception, a misinterpretation; Wrong estimation.

In cultures with a low level of context, people tend to rely heavily on the spoken word, while in cultures with a high level of context people concentrate on a written document. China and Russia were mentioned as exemplary for cultures with a low level of context and high context. As for the fact that people perceive that perceived models are selective, learned, consistent, inaccurate and, most importantly, culturally

specific. Information on the styles of communication in different cultures leads to the conclusion that two people from different cultures will not only communicate in different ways, but also differently perceive the situation.

2. There is a conflict on the style of behavior and execution strategy

China has a tendency to be polychrome, while Russia has stability to be monochrome. This trend is important for planning in business. While monochrome working styles allow planning meetings and deadlines in advance, polychrome cultures need constant development of relations.

Monochrome cultures, as in Russia, manage their tasks with the help of a calendar, and a typical Chinese manager does not even have a calendar, and operate in a more flexible, improvised way. If you demand that the Chinese fulfill the obligations accurately and meet the time limits, then for them this will be a sign of mistrust of the partner. If someone wants to coordinate successfully with a Chinese person, he should usually keep in touch to remind himself.

3. Impact on the effectiveness of dating and community

It takes time to get to know each other well. In China, personal relationships and friendship, as a rule, are delayed for a long time. This largely depends on the hierarchical system in China, which makes the Chinese cohesive. Nevertheless, an entrepreneur from Russia would be nice to try to become close friends with the Chinese, for whom intimacy is a well-developed engine.

In countries such as Russia, it is easy to establish friendly relations. Foreigners often comment on how "incredibly friendly" the Russians are. They seem to be able to build only one kind of friendship - informal, superficial, which does not involve the sharing of deep revelations. Of course, there are exceptions, but as a rule, Russians are very different from their Chinese counterparts in this regard. Therefore, the Russians will need more time to learn the real Chinese.