

## К ВОПРОСУ О СОЦИОКУЛЬТУРНЫХ РИСКАХ КИТАЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ, РАБОТАЮЩИХ В РОССИИ

Бао ХЭПИН

аспирант кафедры управления рисками и страхования,  
Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова (МГУ),  
Москва, Российская Федерация  
heping91@mail.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-0527-3660>  
SPIN-код: 3897-6140

### История статьи:

Получена 24.07.2019  
Получена в доработанном  
виде 15.08.2019  
Одобрена 28.08.2019  
Доступна онлайн  
15.10.2019

УДК 334.726

JEL: M14

### Ключевые слова:

социокультурные риски,  
корпоративная культура,  
внешнеэкономические  
условия, факторы  
эффективности,  
трансформация, стандарты  
управления

### Аннотация

**Предмет.** Проблема управления социокультурными рисками в рамках многостороннего сотрудничества России и Китая. Зависимость корпоративной культуры от региональных, национальных особенностей.

**Цели.** Идентифицировать социокультурные риски, влияющие на операционную деятельность китайского бизнеса; определить наиболее эффективные методы управления рисками; выявить социокультурные различия между китайцами и россиянами; представить методы идентификации и управления социокультурными рисками китайских предприятий в РФ.

**Методология.** В ходе исследования использован дисциплинарный подход. Применены такие методы, как контент-анализ, выборочные наблюдения, статистический анализ, кейс-стади.

**Результаты.** Получены данные о принципах, состоянии и перспективах функционирования китайских компаний в России, проанализированы составляющие корпоративной культуры, созданы модели организационной культуры изучаемых китайских компаний.

**Выводы.** В культуре менеджмента китайских компаний, функционирующих в России, существуют некоторые различия. Необходимо создавать корпоративную культуру на основе общей концепции бизнеса и развития. Предприятия должны укреплять контакты, развивать межкультурное обучение. Целесообразно нанимать на работу российский персонал, что будет способствовать расширению рынка для китайских предприятий в России.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2019

**Для цитирования:** Хэпин Б. К вопросу о социокультурных рисках китайских предприятий, работающих в России // *Региональная экономика: теория и практика*. – 2019. – Т. 17, № 10. – С. 1850 – 1861.  
<https://doi.org/10.24891/re.17.10.1850>

### Введение

По причине углубления глобальной экономической интеграции международная конкуренция становится все более ожесточенной. Некоторые китайские предприятия активно выходят на международный рынок, участвуют в транснациональном бизнесе. С учетом особого географического положения и экономических интересов российские рынки занимают важное место в стратегии

экономической интеграции китайских предприятий.

Следует отметить, что культура как совокупность навыков, обычаев и норм имеет свои специфические особенности [1]. Вследствие глобализации и распространения транснациональных корпораций вопрос зависимости корпоративной культуры от национальных особенностей встал крайне остро. Компании, имеющие множество подразделений по всему миру, стремятся

сохранить свои стандарты и принципы работы. Однако, приходя в какую-либо страну, они могут столкнуться с противоречиями между традициями жителей принимающей страны и собственной. Таким образом, изучение национальных особенностей формирования корпоративной культуры и учет возникающих социокультурных рисков – важные этапы развития корпоративной культуры.

На успешность деятельности организаций могут влиять различные факторы, в частности: наличие экономических и технических ресурсов, имеющихся у компании; правильность выбранной стратегии продвижения на рынок; благоприятные внешнеэкономические условия. Однако неотъемлемым фактором эффективности работы компании является целенаправленная деятельность ее работников, их квалификация, наличие мотивации и заинтересованности в общем деле. Указанные аспекты являются частью корпоративной культуры, существующей в каждой организации [2].

Следует отметить, что тема корпоративной культуры стала особо актуальной в XX в. и находится в центре внимания исследователей и в настоящее время. Дело в том, что вызовы и риски встречаются в жизни постоянно, они непрерывно оказывают влияние на те решения, которые мы принимаем, а затем и на определенные результаты деятельности. Исследователи стараются уделять все большее внимание вопросам, связанным с выявлением и прогнозированием различного рода ситуаций, которые могут содержать риски.

В процессе осуществления транснационального бизнеса международные компании, характеризующиеся особенностями организационной культуры, привносят в российскую действительность новые стандарты управления и механизмы организации деятельности. Причем эти предприятия неизбежно сталкиваются с социокультурными различиями между принимающей страной и собственной. Эти различия непосредственно влияют на корпоративное управление, составляют определенный культурный риск. Такие различия делают корпоративное управление

более сложным, влияют на деятельность компаний на рынке, на разработку и реализацию стратегии управления бизнесом.

### Материалы и методы исследования

В ходе исследования автором проанализированы разноплановые источники: систематизированные и находящиеся в архивных фондах, опубликованные в различных изданиях, размещенные в сети Интернет. Применялся контент-анализ опубликованных статей по интересующей тематике. Исследованию социокультурных рисков посвятили свои статьи такие авторы, как А.А. Аузан [1], Е.В. Бутова и А.И. Скопинский [3], Л.А. Горобец [4], А.В. Гречкин [5]. Также широко представлена указанная тема и в публикациях китайских ученых, таких как Л. Дэн, Ф. Ван<sup>1</sup>, Ф. Мэн<sup>2</sup>, Н. Цзян<sup>3</sup>. Для сравнительного анализа использовались данные официальной статистики.

Мировое признание получили исследования Г. Хофстеде по изучению интернациональных социокультурных различий. Заслугой ученого является создание теории измерения, которая позволяет оценить в количественных показателях различия между культурами разных наций. Г. Хофстеде рассматривает культуру как атрибут группы, а не индивида. Кроме того, он отмечает такое важное свойство культуры, как отсутствие возможности ее прямого наблюдения (культура проявляется в поведении и требует постепенного тщательного изучения). Таким образом, невозможно оценить культуру организации или нации через простое наблюдение [6, 7].

Для измерения социокультурных различий Г. Хофстеде разработал пятифакторную модель (в некоторых вариациях модель

<sup>1</sup> Дэн Л., Ван Ф. Культурные риски и контрмеры в рамках инициативы «Один пояс, одна дорога» // Социальные науки. 2018. № 1. С. 194–197.

<sup>2</sup> Мэн Ф. Управление кросс-культурными рисками международного инжиниринга // Технология управления проектами. 2013. Т. 11. № 10. С. 28–32.

<sup>3</sup> Цзян Н. Кросс-культурное управление международными инженерными проектами // Строительство и архитектура. 2010. № 22. С. 54–56.

содержала 4 фактора), где каждый фактор представляет собой ось характеристик, присущих культуре в определенной стране. Перечислим выделенные Хофстеде оси характеристик: индивидуализм; дистанция власти; мужественность; избегание неопределенности; временная ориентация (ориентация на будущее) [7].

Социокультурные факторы представляют собой существенные проблемы для межнациональных предприятий, так как необходимо создать и умело использовать специальный механизм идентификации рисков и управления ими [3]. Подтверждением тому служит зарубежная практика китайских предприятий, которая неоднократно доказывала, что отсутствие надлежащего кросс-культурного менеджмента может являться причиной потери бизнеса [1].

Следует отметить, что компании из Китая, используя внутренние и внешние факторы развития в ходе экономической интеграции, могут применять активные механизмы в целях ускорения процессов индустриализации и информатизации. При этом одной из важнейших задач властей и предпринимателей Китая стало создание компаний, действующих на уровне мировых экономических стандартов. Таким образом, одновременно решается задача по формированию основ действенного механизма глобального экономического развития Китая. В качестве основных путей реализации указанной стратегии китайскими компаниями практикуются прямое инвестирование за рубежом, действия по слиянию и приобретению иностранных активов, создание стратегических альянсов [1].

Китайские компании принимают активное участие в международном разделении труда, включаясь в процессы, которые идут в мировом бизнесе, всесторонне обеспечивают укрепление международных экономических связей. Глобализация как важный внешний фактор развития мировой и национальной экономики Китая влияет на процессы стратегического планирования и управления компаниями [1].

Ученые выделяют несколько причин существования различий в корпоративных культурах. Так, разнообразие моделей культуры организаций может быть связано с институциональными особенностями рынка в стране, обуславливаясь и различиями в структуре компаний. В качестве одной из наиболее важных причин существования различий в моделях корпоративной культуры исследователи выделяют национальные особенности стран, то есть трудовые традиции могут иметь истоки в национальной культуре и базироваться на национальных ценностных ориентациях [3].

Социокультурные факторы являются реальными вызовами для межнациональных предприятий, и для них жизненно необходимо быть готовыми к идентификации рисков и управлению ими. Каковы же методы идентификации социокультурных рисков китайских предприятий, работающих в России? Представим наиболее важные из них, которые оправдывают себя на практике.

*Метод номинальных групп.* Этот метод позволяет идентифицировать и расположить риски в порядке их важности. Данный метод предполагает формирование группы из 7–10 экспертов, знакомых с российской и китайской культурами. Каждый участник индивидуально и без обсуждений перечисляет видимые им риски проекта. Далее происходит совместное обсуждение всех выделенных рисков и повторное индивидуальное составление списка рисков в порядке их важности.

*Карточки Кроуфорда.* Формируется группа из 7–10 экспертов, которые хорошо знают российскую и китайскую культуры. В ходе работы ведущий задает группе 10 вопросов, на каждый из которых участник письменно дает ответы. Вопрос о том, какой из рисков является наиболее важным для проекта, является ключевым. В итоге каждый участник вынужден обосновать десять различных рисков проекта.

В международной практике используется также *опрос экспертов*. В опросе участвуют

специалисты с большим опытом работы над проектами.

*Идентификация основной причины.* Цель этого процесса – выявить наиболее существенные причины возникновения рисков проекта и сгруппировать риски в зависимости от причин, их вызывающих.

*Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (SWOT-анализ).* Цель проведения анализа – оценить потенциал и угрозы проекта. Потенциал проекта, выраженный в виде его сильных и слабых сторон, позволяет оценить разрывы между содержанием проекта и возможностями его выполнения. Оценка внешних условий проекта показывает, какие благоприятные возможности предоставляет внешняя среда, и какие могут подстергать здесь опасности.

*Метод аналогии.* Для идентификации рисков в рамках этого метода используются накопленные знания и планы по управлению рисками других аналогичных проектов.

## Результаты

Во многих аспектах Китай и Россия имеют большие различия. Например, в системе ценностей, способах мышления и стереотипах поведения. Перед тем, как начать заниматься транснациональным бизнесом, руководству китайских предприятий желательно провести детальное исследование русской культуры и русского характера. Следует четко представлять, что для межнациональных предприятий социокультурные факторы являются реальными вызовами, поэтому надо быть готовым к идентификации рисков и управлению рисками [4, 8]. Обобщая результаты исследования, автор представил некоторые различия между китайской и российской культурами в *табл. 1*.

Таким образом, корпоративная культура как часть организационной культуры играет ведущую роль в управлении предприятием и его дальнейшем развитии [9]. Компании Китая, приходя в Россию, несут свои традиционные социокультурные особенности. Данные особенности сталкиваются со спецификой российского рынка, с

российскими ценностями, могут вступать в противоречие с ними. Объясняется это наложением культур, образованием некоей «культурной смеси», что вызывает культурные риски, даже может привести к потере эффективности иностранной корпоративной системы. Реальна ситуация, когда практики корпоративной культуры формально будут существовать в той же форме, что и в «первоначальной» иностранной организации, но не будут иметь под собой подкрепления в виде совместных разделяемых ценностей и станут лишь имитацией организационной культуры.

Компании Китая сталкиваются с необходимостью корректировать модель корпоративной культуры и изменять ее в соответствии с особенностями российских компаний. Однако дело в том, что в российском обществе не сложилась устойчивая система корпоративной культуры, поэтому китайские компании попадают в положение неопределенности [5], что не избавляет их от необходимости выработать модели корпоративной культуры в новых условиях.

На данном этапе возникает закономерный вопрос: какую модель корпоративной культуры создают китайские компании? Сохраняются ли в организационной культуре особенности национальной культуры Китая, или корпоративные практики неизбежно унифицируются и превращаются в некую стандартную модель? Существуют ли различия в корпоративной культуре китайских компаний, работающих в России, и в чем они проявляются? Эти вопросы актуальны для настоящего исследования.

Следует отметить, что тема организационной культуры и социокультурных рисков находится на пересечении сфер знания и может являться предметом интереса различных дисциплин. Так, изучением национальных особенностей корпоративной культуры занимаются такие науки, как антропология, культурология, менеджмент и социология. Причем каждая наука изучает различные аспекты данного явления, рассматривая его со своей стороны.

Многообразие дисциплин, которые занимаются исследованием, определяет и существование множества подходов к рассмотрению указанного феномена и методов его изучения.

Проанализируем развитие автомобильной отрасли, характерной во многих отношениях. Производство и продажа автомобилей являются одними из важных отраслей современной мировой экономики; сектор стремительно развивается, наращивает темпы производства. Более того, автомобильная промышленность – не узко локализованная в территориальном отношении отрасль, а развивающаяся на всех континентах. Многие страны имеют собственные автомобильные бренды. Мировая экономическая интеграция способствует расширению автомобильного производства и размещению автомобильных заводов и офисов продаж по всему миру.

По оценке экспертов, данная отрасль в России является интенсивно развивающейся, находится на этапе возрождения. В последнее десятилетие происходит активное появление представительств иностранных автомобильных компаний в России. На данный момент в России представлено 11 брендов. Самые крупные из указанных брендов, учитывая количество проданных автомобилей в 2017 г., в частности: Lifan (продано 12 011 автомобилей), Geely (10 671), Chery (10 369), Great Wall (9 403). Кроме того, открываются автомобилестроительные заводы (например, на территории Тульской области с 2018 г. функционирует завод Haval, сборка китайских внедорожников и пикапов осуществляется в Гжели из кузовов, изготовленных на черкесском предприятии Derways, а также в Липецкой области – совместно с российским партнером-дистрибьютором «Ирито»)⁴.

В настоящее время происходит повышение конкуренции на автомобильном рынке в России. Для успешного функционирования компаниям необходимо выработать стратегии продвижения своих автомобилей и

искать источники конкурентного преимущества. Одним из таких источников и является корпоративная культура компании.

Важно, что организационная культура компаний может проявляться не только внутри компании, но и доступна для внешней аудитории. Китайская автомобильная компания, приходя в Россию, стремится сохранить первоначальную культурную принадлежность и позиционировать себя как представительство, разделяющее ценности и стратегические цели центральной компании. Другими словами, для автомобильных компаний важны постулируемые ценности, в отличие от некоторых других сфер производства и продажи товаров (например, от Fast Moving Consumer Goods (FMCG), где национальная принадлежность компании второстепенна).

Следует отметить, что различия между культурами характеризуются специфическими факторами, один из которых – разное отношение к неопределенности. Культуры могут быть как ориентированы на избегание неопределенности (один полюс оси), так и могут характеризоваться терпимостью к неопределенности (противоположный полюс оси). Национальные культуры, близкие к первому полюсу, стараются не допускать состояния неопределенности, регламентируя все возможные ситуации нормами и правилами. Для таких культур характерна склонность к традиционным, ритуальным действиям, вера в устои. Для культур, находящихся на противоположном полюсе, считается приемлемым существование противоположных мнений, отличных от устоявшихся. Кроме того, в таких культурах более спокойное отношение к инициативам и риску, которые способны изменить текущий ход событий.

По результатам исследования Г. Хофстеде, более склонны к избеганию неопределенности такие страны, как Япония и немецкоговорящие страны. Более спокойно к ситуациям неопределенности относятся в странах Скандинавии, Китае и англоговорящих странах [6]. Учитывая этот факт, можно ожидать, что системы управления

⁴ Заводы китайских автопроизводителей поглотят Россию.  
URL: <https://www.avtovzglyad.ru/article/2014/08/25/614564-zavodyi-kitayskih-avtoproizvoditeley-poglotyat-rossiyu.html>

человеческими ресурсами и организационные культуры компаний, сложившиеся в странах под влиянием различных внешних условий, будут иметь значимые различия.

В свою очередь, восточные компании, даже после их прихода в Россию, будут все же строиться на принципах, которые отличны от тех, на которых основаны западные компании. Это может проявляться многогранно: в системе найма и продвижения по службе, в отношениях внутри коллектива. Для китайских компаний характерно наличие коллективных ценностей, проявляющихся в доминировании групповых интересов над индивидуальными, что отражается в коллективных системах принятия решений, наличии совместных традиций [8].

Интересно, что некоторые внутренние структуры в современных компаниях возникают из-за институционального давления, и не всегда их появление обусловлено функциональной необходимостью, так как перемены приводят к усложнению и разветвлению устройства компании. Напрашивается вывод о том, что и корпоративная культура как составляющая структуры организации может модифицироваться под воздействием конкурентов или других внешних агентов. Значит, иностранным компаниям, приходящим на российский рынок, целесообразно выстраивать свою организационную культуру, ориентируясь на внешние условия<sup>5</sup>.

Учитывая предпосылку о том, что организационная культура в компаниях является отражением национальной культуры и менталитета, можно ожидать, что практики организационной культуры китайских компаний, работающих в России, будут отличаться друг от друга в соответствии с ценностями национальной культуры. Можно предположить существование двух моделей организационной культуры, которые базируются на разном понимании роли человека в компании [9]<sup>6</sup>.

В российских компаниях организационная культура основывается на представлениях о человеке как члене коллектива, поэтому внутренние практики направлены на поддержание внутригруппового единства. В китайских компаниях получает высокую оценку прежде всего индивидуальная активность и результативность. Основные предполагаемые различия моделей отражены в *табл. 2* [5, 10].

Из анализа данных, приведенных в *табл. 2*, видно, что некоторые элементы культуры организаций действительно сохраняют в себе оттенок национальной культуры, что проявляется в направленности корпоративных практик и в традициях организаций. Так, автором было установлено, что в китайских компаниях уделяется значительное внимание созданию коллективного климата и группового единства. Это проявляется в наличии формальных и неформальных мероприятий для всех сотрудников компании, в системах адаптации, призванных помочь новому сотруднику влиться в коллектив.

Интересно, что в подобных организациях инициатива по созданию сплоченного коллектива идет «сверху»: от руководства компании, отдела персонала, а потом поддерживается всеми членами коллектива. В российских компаниях не существует подобной направленности корпоративной культуры на объединение всех членов организации в «единый организм». Инициатива по созданию мероприятий исходит нередко от самих работников, при этом целью таких событий является, скорее, разнообразие трудовой деятельности, чем сплочение коллектива как таковое.

## Выводы

В результате проведенного исследования автором получены данные о принципах функционирования китайских компаний в России, проанализированы составляющие корпоративной культуры, созданы модели

<sup>5</sup> Управление рисками организаций. Интегрированная модель. URL: <https://www.aosk.ru/about/vnutrenniy-kontrol-upravlenie-riskami/D%20COSO%20UR.pdf>

<sup>6</sup> Шу С. Управление организационной культурой современных компаний в Китае // Молодой ученый. 2017. № 14. С. 479–480.

организационной культуры изучаемых китайских компаний.

По итогам исследования можно прийти к заключению о том, что в культуре китайских компаний, функционирующих в России, действительно существуют некоторые различия, основу которых предположительно составляют национальные особенности. Эти различия заключаются в понимании роли коллектива и отдельного человека в функционировании компании, а проявляются в таких аспектах, как система оценки и продвижения, принципы мотивации сотрудников. Однако разная направленность корпоративной культуры может также иметь и другие основы, не связанные с национальными особенностями культуры.

Для того чтобы лучше контролировать социокультурные риски, предприятия должны инициировать создание корпоративной культуры (с учетом общей концепции бизнеса и развития). Организационная культура является основой философии управления рисками. Она состоит из двух частей: создание системы мышления в управлении рисками; формирование повседневной культуры управления рисками на практике.

Система мышления в управлении рисками включает соответствующие знания, навыки и убеждения, в основе которых – внимательное отношение к рискам. Система охватывает разные операции – от разработки стратегии до кропотливого налаживания повседневной деятельности.

Кроме этого, чтобы лучше контролировать социокультурные риски, предприятия должны укреплять контакты и развивать межкультурное обучение, например, регулярно проводить заседания китайско-российского культурного салона. Указанное мероприятие будет способствовать развитию межсоциокультурных коммуникационных навыков, улучшению отношений между руководством и сотрудниками местных органов власти, более успешной адаптации руководителей компаний к новым условиям, новой культуре.

Наконец, китайским предприятиям следует активнее привлекать к работе российский персонал. Важно то, что местный персонал хорошо знаком с местными обычаями, динамикой рынка, а также с федеральными законами. Знания, умения и навыки местных сотрудников будут способствовать расширению российского рынка для продукции китайских предприятий.

**Таблица 1**  
**Различия между китайской и российской культурами**

**Table 1**  
**China and Russia: Areas of culture identities**

<b>Показатель</b>	<b>Китайская культура</b>	<b>Российская культура</b>
Язык	Китайский	Русский
Религия	Даосизм, ислам, буддизм, христианство и др.	Православное христианство, ислам, католицизм, иудаизм, буддизм и др.
Праздник	Китайский новый год. Праздник Цинмин. Праздник лодок-драконов. Праздник Луны	Новый год. Православное Рождество. День защитника Отечества. Международный женский день. Праздник весны и труда. День Победы. День России. День народного единства и др.
Этикет	Китайская чайная культура включает способы приготовления чая, используемые посуду и приборы, определенные события, служащие поводом для чаепития в Китае	Обычаи русского гостеприимства: после радушной встречи гостей всегда приглашали в дом и усаживали на самом почетном месте, выставляя щедрые угощения. Проводы гостей сопровождалась определенными традициями

Алкогольная культура	История винокурения в Китае насчитывает не одно тысячелетие. Иероглиф «вино» встречается в надписях на гадальных костях эпохи Инь (II тыс. до н.э.)	Водка в России – символ праздника, часть национального культурного наследия. Русское винокурение зарождается в период 1448–1478 гг. Так, Иван III в 1478 г. ввел первую государственную монополию на производство «хлебного вина»
Национальный характер	Рационализм, ключевое слово – «польза». Сплоченность, взаимопомощь, трудолюбие, деловитость. Готовность к восприятию нового, к изменениям. Неприхотливость, бережливость, экономность	Доброта, отзывчивость, доверчивость. Широка душа, гостеприимство. Терпение, умение прощать. Сила воли, стойкость, стремление достичь цели. Порядочность, трудолюбие. Любовь к Родине, патриотизм
Человек в коллективе	Безграничное уважение и беспрекословное подчинение вышестоящим – один из принципов конфуцианства, который распространяется не только на работу. Китайцы не критикуют родителей, начальников, политиков. Не следует обсуждать начальство с китайскими партнерами	Коллективизм является самой яркой чертой русского архетипа. Русские и сами не отрицают эту ценность («доброе братство – дороже богатства»). Для русских всегда более важны общественные поступки, общественный интерес, подчинение личного интереса общественному
Протокол и иерархия	Китайцы крайне чутки к статусу людей, которые прибывают к ним с визитом. Столь же внимательно они относятся к соблюдению протокола мероприятия и к уровню организации, которую представляют гости	Уважение к принципу иерархии, ценность человека определяется его достижениями. Однако ценность имеет каждый человек, независимо от его достижений, в чем находит проявление равенства всех перед Богом. Равенство и справедливость тесно связаны между собой
Потребность в общении	Китайцы изначально воспитываются в условиях интенсивного социального взаимодействия. В общении нет высоких требований к собеседнику: общение приносит удовольствие само по себе; одни и те же мысли можно обсуждать многократно, не смущаясь отсутствием оригинальности	Русские, по сравнению с китайцами, не очень нуждаются в общении. При этом у русских, как правило, достаточно высокие требования к собеседнику. Желательно, чтобы собеседник не просто отвечал на твои вопросы, но и демонстрировал интерес к тебе как к человеку, показывал понимание твоих обстоятельств и побуждений
Человек и общество	Современные китайцы находятся в состоянии эмоционального подъема по причине видимой эффективности экономической модели развития, выбранной в конце 1970-х гг. На практике это значимее, чем традиционные культурные особенности. Китайцы смотрят вперед с явным оптимизмом	В настоящее время многие русские находятся в состоянии разочарования. За 100 последних лет они успели отказаться от монархии, разочароваться в социализме, испытать отвращение от капитализма. В результате многие люди находятся в состоянии эмоционального спада, смотрят на жизнь нейтрально либо со сдержанным оптимизмом
Долгосрочное или краткосрочное ориентирование	Типичная страна долгосрочного ориентирования. Люди ставят достижимые и обозримые цели, идут к ним постепенно, методично и настойчиво	Краткосрочно ориентированная страна: русскому надо время, чтобы понять, что делать. Но впоследствии может оказаться, что поставленная цель была не нужна, поэтому проще быть готовым к действию, оперативно откликаясь на злободневные вызовы

Источник: составлено автором

Source: Authoring



**Таблица 2****Предлагаемые модели организационной культуры****Table 2****The suggested organizational culture models**

<b>Показатель</b>	<b>Российская модель (внимание к личности)</b>	<b>Китайская модель (внимание к коллективу)</b>
Система найма на работу и продвижения	Наем на работу на основе профессиональных качеств, продвижение на основе личных достижений и результатов. При низкой эффективности – увольнение, в итоге – высокая «текучесть» кадров	Наем на основе общих компетенций, продвижение в соответствии со стажем, при низкой эффективности – обучение, низкий «оборот» кадров
Оценка деятельности	Акцент на индивидуальный успех работника. Оценка сотрудника осуществляется начальником	Акцент на коллективный успех компании. Оценка сотрудника производится несколькими людьми
Обучение и развитие	Обучение для развития профессионализма и эффективности работника	Обучение для развития профессиональных и личностных навыков
Системы мотивации и поощрения	Премии, бонусы, льготы зависят от личных достижений	Премии, бонусы, льготы зависят от стажа
Адаптация	Акцент на глубокое погружение в исполнение профессиональных обязанностей. Помощь в освоении принципов непосредственной деятельности	Акцент на адаптацию в коллективе, помощь в освоении внутрикорпоративных правил и принципов работы компании
Процессы принятия решений	Индивидуальное принятие решений	Участие работников в общем принятии решений, групповые обсуждения при строгом соблюдении иерархии
Традиции и взаимоотношения	Традиции в рамках рабочего процесса	Наличие совместных традиций, касающихся интересов во вне рабочее время

Источник: составлено автором

Source: Authoring

**Список литературы**

1. Аузан А.А. Социокультурная экономика // Наука и инновации. 2017. № 2. С. 4–10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/sotsiokulturnaya-ekonomika>
2. Полянская А.А., Холопова Л.А. Организационная культура как фактор успешного развития организации // Концепт. 2014. № 9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/organizatsionnaya-kultura-kak-faktor-uspeshnogo-razvitiya-organizatsii-1>
3. Бутова Е.В., Скопинский А.И. Управление рисками транснациональных корпораций // Вестник Университета. 2014. № 4. С. 20–25. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/upravlenie-riskami-transnatsionalnyh-korporatsiy>
4. Горобец Л.А. Взаимодействие культур России и Китая: проблема культурной совместимости // Вестник Челябинского государственного университета. Философия. Социология. Культурология. 2012. № 18. С. 12–17. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/vzaimodeystvie-kultur-rossii-i-kitaya-problema-kulturnoy-sovmestimosti>
5. Гречкин А.В. Особенности формирования организационной культуры на российских предприятиях // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2010. № 1. С. 70–76. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/osobennosti-formirovaniya-organizatsionnoy-kultury-na-rossiyskih-predpriyatiyah>

6. Hofstede G., McCrae R.R. Personality and Culture Revisited: Linking Traits Dimensions of Culture. *Cross-Cultural Research*, 2004, vol. 38, iss. 1, pp. 52–88.  
URL: <https://doi.org/10.1177/1069397103259443>
7. Minkov M., Hofstede G. Hofstede's Fifth Dimension: New Evidence from the World Values Survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 2012, vol. 43, iss. 1, pp. 3–14.  
URL: <https://doi.org/10.1177/0022022110388567>
8. Чанхиева Ф.Ю. Основные модели и подходы к изучению кросс-культурного менеджмента в условиях глобализации экономики // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2011. № 10. С. 267–271. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/osnovnye-modeli-i-podhody-k-izucheniyu-kross-kulturnogo-menedzhmenta-v-usloviyah-globalizatsii-ekonomiki-1>
9. Долятовский В.А., Долятовский Л.В., Гамалей Я.В. Кросс-культурный менеджмент – инструмент организации кросс-культурного взаимодействия // Известия Дагестанского государственного педагогического университета. Общественные и гуманитарные науки. 2017. Т. 11. № 3. С. 112–118. URL: <https://daggum.elpub.ru/jour/article/viewFile/438/414.pdf>
10. Столяренко А.В., Подколзина М.В. Организационная культура как механизм повышения эффективности деятельности предприятия // Концепт. 2017. № 1.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/organizatsionnaya-kultura-kak-mehanizm-povysheniya-effektivnosti-deyatelnosti-predpriyatiya>

#### **Информация о конфликте интересов**

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

## ON THE ISSUE OF SOCIOCULTURAL RISK OF CHINESE ENTERPRISES OPERATING IN RUSSIA

Bao HEPING

Moscow State University (Lomonosov MSU), Moscow, Russian Federation  
heping91@mail.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-0527-3660>

### Article history:

Received 24 July 2019  
Received in revised form  
15 August 2019  
Accepted 28 August 2019  
Available online  
15 October 2019

**JEL classification:** M14

**Keywords:** social and cultural risk, corporate culture, external economic conditions, management standards efficiency factors, transformation

### Abstract

**Subject** This article discusses the issues of management of sociocultural risk within the framework of multilateral cooperation between Russia and China, and the dependence of business culture on region- and nation-specific characteristics.

**Objectives** The article aims to identify sociocultural risk affecting the operations of Chinese business in Russia and determine the most effective methods for risk management.

**Methods** For the study, I used the methods of statistical and content analyses, sampling observation, disciplinary management techniques, and the case method.

**Results** The article presents data on the principles, status and prospects of Chinese companies operating in Russia. It also analyzes the components of business culture and offers certain models of organizational culture of the Chinese companies under study.

**Conclusions** The management culture of Chinese companies operating in Russia is somewhat different from the Russian one. It is necessary to create a corporate culture based on the general concept of business and development. Business should strengthen contacts and develop cross-cultural learning. It is advisable to hire Russian staff, which will help expand the market for Chinese enterprises in Russia.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2019

**Please cite this article as:** Heping B. On the Issue of Sociocultural Risk of Chinese Enterprises Operating in Russia. *Regional Economics: Theory and Practice*, 2019, vol. 17, iss. 10, pp. 1850–1861. <https://doi.org/10.24891/re.17.10.1850>

## References

1. Auzan A.A. [Sociocultural economics]. *Nauka i innovatsii = Science and Innovations*, 2017, no. 2, pp. 4–10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/sotsiokulturnaya-ekonomika> (In Russ.)
2. Polyanskaya A.A., Kholopova L.A. [Organizational culture as a factor of successful development of organization]. *Kontsept*, 2014, no. 9. (In Russ.) URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/organizatsionnaya-kultura-kak-faktor-uspeshnogo-razvitiya-organizatsii-1>
3. Butova E.V., Skopinskii A.I. [Risk management of transnational corporations]. *Vestnik Universiteta*, 2014, no. 4, pp. 20–25. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/upravlenie-riskami-transnatsionalnyh-korporatsiy> (In Russ.)
4. Gorobets L.A. [The Russian and Chinese cultures interaction: the problem of cultural compatibility]. *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta. Filosofiya. Sotsiologiya. Kul'turologiya = Bulletin of Chelyabinsk State University. Philosophy. Sociology. Culturology*, 2012, no. 18, pp. 12–17. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/vzaimodeystvie-kultur-rossii-i-kitaya-problema-kulturnoy-sovmestimosti> (In Russ.)

5. Grechkin A.V. [Feature of formation of organizational culture at the Russian enterprises]. *Vestnik Astrakhanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Seriya: Ekonomika = Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics*, 2010, no. 1, pp. 70–76.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/osobennosti-formirovaniya-organizatsionnoy-kultury-na-rossiyskih-predpriyatiyah> (In Russ.)
6. Hofstede G., McCrae R.R. Personality and Culture Revisited: Linking Traits Dimensions of Culture. *Cross-Cultural Research*, 2004, vol. 38, iss. 1, pp. 52–88.  
URL: <https://doi.org/10.1177/1069397103259443>
7. Minkov M., Hofstede G. Hofstede's Fifth Dimension: New Evidence from the World Values Survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 2012, vol. 43, iss. 1, pp. 3–14.  
URL: <https://doi.org/10.1177/0022022110388567>
8. Chankhieva F.Yu. [The basic models and approaches to studying the cross-cultural management in a globalizing economy]. *Vestnik RGGU. Seriya: Ekonomika. Upravlenie. Pravo = RGGU Bulletin. Series: Economics. Management. Law*, 2011, no. 10, pp. 267–271.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/osnovnye-modeli-i-podhody-k-izucheniyu-kross-kulturnogo-menedzhmenta-v-usloviyah-globalizatsii-ekonomiki-1> (In Russ.)
9. Dolyatovsky V.A., Dolyatovsky L.V., Gamaley Ya.V. [Cross-cultural management, a tool for organizing the cross-cultural interaction]. *Izvestiya Dagestanskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta. Obshchestvennye i gumanitarnye nauki = Dagestan State Pedagogical University Journal. Social and Humanitarian Sciences*, 2017, vol. 11, no. 3, pp. 112–118. URL: <https://daggum.elpub.ru/jour/article/viewFile/438/414.pdf> (In Russ.)
10. Stolyarenko A.V., Podkolzina M.V. [Organizational culture as a mechanism to increase efficiency of enterprise activity]. *Kontsept*, 2017, no. 1. (In Russ.)  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/organizatsionnaya-kultura-kak-mehanizm-povysheniya-effektivnosti-deyatelnosti-predpriyatiya>

### **Conflict-of-interest notification**

I, the author of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.