

промышленности и повышение ее конкурентоспособности». Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г.

24. А. Гнидченко, В. Сальников. Ценовая конкурентоспособность российской внешней торговли. Вопросы экономки. № 1, 2014.

25. Лондонская биржа металлов, Аргус медиа, Платтс, Международный валютный фонд.

26. А. Юргенс. Особенности перехода от Таможенного союза к Единому экономическому пространству. Международная экономика. № 2, 2014.

27. В. Мау. В ожидании новой модели роста: социально-экономическое развитие России в 2013 г. Вопросы экономики. № 2, 2014.

ОСОБЕННОСТИ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА РОССИЙСКИМИ КОМПАНИЯМИ НА ТЕРРИТОРИИ КИТАЙСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

**Стремоусова Е.Г.
(ВШЭМ УрФУ)**

Аннотация. Совместные торговые и производственных отношения с КНР развиваются не одно десятилетие. Вместе с тем, экономические санкции со стороны европейских стран и США, примененные к России в условиях ВТО, позволили расширить и развить уже имеющиеся бизнес-отношения с партнерами из КНР. В статье проанализирован опыт работы российской компании на территории Китая, выделены особенности межкультурных коммуникаций, влияющие на выстраивание деловых отношений. Рассмотрены возможности расширения производства и торговых операций.

Ключевые слова: деловое партнерство, торговые отношения, управление, деловое общение, интеграция производственных культур, стереотипы деловых отношений, интегрированная система управления персоналом.

Совместные торговые и производственные отношения России с Китаем имеют многовековую историю: периоды наибольшего развития и спада. В настоящее время, в условиях санкций со сторон государств Евросоюза и Соединенных штатов Америки к Российской Федерации, расширение производственно-торговых отношений с Китаем, участником BRICS и ШОС, приобретают особое значение. В целом, в российско-китайском внешнеторговом обороте доля российского малого и среднего бизнеса достигает 25 %, из них импорт из Китая составляет примерно половину всего объема [1, с.57].

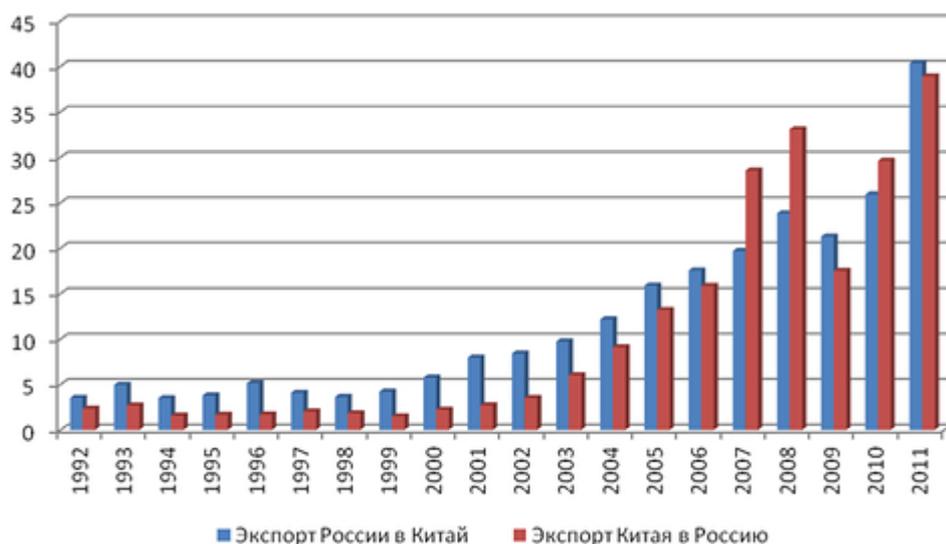


Рис. 1. Динамика торгового оборота между Россией и Китаем [3, с.5].

В последние годы мы наблюдаем значительный рост товарооборота между Россией и Китаем за 2014 г. по предварительным данным составил более 3,5 %, и с учетом современной экономической и политической ситуации, имеет тенденцию к значительному увеличению в ближайшее десятилетие.

Вместе с тем, укрупненная структура товарооборота из России в Китай и наоборот существенно отличается: российский экспорт на 80% состоит из продукции сырьевых отраслей, тогда как более 60 % китайского импорта приходится на товары народного потребления.

Значительная часть китайских производителей убеждена, что Россия и Китай вполне могли бы работать в паре: Россия поставляет сырье, Китай производит товары. Однако, данное представление о развитии экономических отношений является нежелательным для России, т.к. роль сырьевого придатка ведет к деградации национальной экономики. По мнению эксперта-китаевода Александра Анисимова сохранения сложившейся структуры товарооборота может привести к тому, что в ближайшие годы «...Китаю потребуется масса сырья и полуфабрикатов. Оставшийся российский промышленный комплекс будет автоматически переключен на КНР», [2, с.57]. Следовательно, ситуацию необходимо менять – переходить на равнозначную структуру товарооборота. Для этого требуется не только совершенствование производимых в России товаров, но и развития навыков торговли.

По данным торгового представительства России в Китае и некоторых консалтинговых фирм, занимающиеся консультированием российских предприятий на китайском рынке, основные проблемы российских компаний, сотрудничающих с партнерами из КНР, связаны с отсутствием необходимых навыков и компетенций в сфере эффективности управления (с учетом особенностей и традиций партнеров), маркетинге, брендинге, дизайне, обслуживании своих клиентов и т.п.

Принимая решение о начале бизнеса в Китае или организуя бизнес с китайскими партнёрами, необходимо учитывать ряд особенностей, связанных

не только с бизнес-планированием и законодательно-правовым обеспечением деятельности, но и с производственными или, в более узком понимании - деловыми отношениями. Эти особенности можно учесть из опыта сотрудничества российской компании НП «АСМ» и китайской Warren Leather Suzhou (компании Варрен).

Российское Некоммерческое партнерство, Группа компаний "АСМ" за 19 лет деятельности создала:

- собственное производство мягкой и корпусной мебели, матрасов и постельных принадлежностей, комплектующих и наполнителей (11 фабрик входят в состав группы компаний);
- федеральную сеть фирменных салонов;
- развитую дилерскую сеть по всей России и странам СНГ (более 3000 контрагентов-партнеров);
- команду профессионалов;
- представительство «НП ГК «АСМ» в Ханчжоу — Китай и т.д.

Китайская фабрика Warren Leather Suzhou основана в 1998 году (17 лет деятельности), на сегодняшний день представляет собой динамично развивающуюся компанию, превратившуюся в одну из самых крупных компаний - производителей кожзаменителя и мебели.

Основополагающей проблемой при формировании деловых отношений между компаниями стала межкультурная интеграция, выразившаяся в поиске «общего языка», «общих методов управления процессами и персоналом», «принятие традиций партнеров», «интеграции производственных культур». Этого можно добиться, если с обеих сторон существует эффективная система управления персоналом.

Наиболее распространенные стереотипы, оказывающие влияние на развитие бизнес-сотрудничества между предпринимателями России и Китая, вместе с тем требующие преодоления с обеих сторон представлены в таблице 1.

Таблица 1.

Стереотипы, оказывающие влияние на развитие бизнес-сотрудничества между предпринимателями России и Китая

| Стереотипы китайцев о русских | Стереотипы русских о китайцах | Способ преодоления |
|---|--|---|
| Русская нация – сплошь воры, трусы, разбойники; основные черты их характера – злость, алчность и преклонение перед насилием | Не быть честным – часть модели китайского делового общения | Формирование отношений по принципу «Доверяй, но проверяй», чаще общайтесь, проявляя уважение к партнеру. Для этого надо знать следующие «правила», за которыми стоит 5000 –летняя культура: 1. «Если у вас нет рычагов давления, то вы глупец», 2. «надо знать чувство меры» - китайцы снисходительны к мелочам, но не прощают и наказывают тех, кто предъявляет требования по контракту, или демонстрирует всем ошибки других, или манипулирует другими ради |

| | | |
|---|--|---|
| | | <p>достижения своих целей.</p> <p>3. Принцип «Ча-Бу-До» («почти что» или, «Сойдет?»). Контракт для китайцев считается хорошим, только если его подписывают хорошие люди, но его практически никто не читает – в Китае работают по собственным правилам.</p> <p>4. Если Вы не присутствуете при осуществлении какого-либо процесса, то не имеет никакого значение, что вы хотите и что вы думаете.</p> |
| русские излишне бюрократичны и слишком большое внимание уделяют деталям контракта | Местные правила различны для «приезжих» и для местных. | <p>Надо придерживаться правил, которые нужно знать (не официальное законодательство, а правила общения):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. игра в вежливость (да, это игра) и никогда не чувствовать себя виноватым, если партнер демонстрирует большую вежливость, 2. На Востоке нет разницы между понятиями «чувство вины» и «стыд» (не пытайтесь китайца пристыдить – «Кого волнует мораль, если вам нечего съесть на ужин?»); 3. оплатите ужин и в ответ на их возражения, «знак вежливости» потребуйте что-нибудь взамен (ужин — это часть игры); 4. Закон в КНР всегда работает на стороне её граждан 5. Субординация 6. Деньги – решают все. 7. Сжечь мосты можно только один раз |
| И другие ... | | |

Формируя отношения с китайскими бизнес-партнерами, необходимо, Прежде всего, знать и учитывать, что рабочие взаимоотношения, как и любые другие в китайском обществе, основаны на принципах конфуцианства. Конфуций считал, что жесткий контроль не приносит результатов, в основе порядка и добросовестной работы лежат самовоспитание и порядочность людей. Главная идея данной философии – подчинение личных интересов нуждам общества, что проявляется, в том числе в исправной уплате налогов, участии в общественных работах, содержании престарелых родственников, жесткой иерархии.

Как показывает опыт, в Китае развита система коллегиального принятия решений, так называемая «коллективная демократия». Однако, это не всегда положительно сказывается на работе - зачастую тормозит процесс, так как работник не может самостоятельно, индивидуально принять решения. Поэтому особую роль отводят качеству персонала и системе управления персоналом.

Компания «Варрен», как и многие другие предприятия в Китае, критерии профессионализма (характеризующих качество персонала) перенимают у зарубежных фирм, таких как: техническая ассоциация «Боинг», японская

корпорация IBM (International Business Machines) и другие. Для этого на предприятии, сначала утверждается образец качества руководителей проектов, затем проводится оценка, в ходе чего выявляются недостатки, и проводится целенаправленное обучение. После этого специалисты вышеуказанного отдела «Варрен» на практике оценивают модель поведения, и, основываясь на определенных требованиях, разрабатывают необходимый для полноценной подготовки курс занятий. Ну а чтобы решить проблему нехватки кадров, в компании была создана система под названием «Источник ресурсов». Метод компании «Варрен» заключается в том, что они планируют работу сотрудников заблаговременно. Ежегодно компания проводит анализ и выявляет спрос на тех или иных сотрудников. Затем перечень необходимых работников заносят в «Источник ресурсов», проводят системное обучение и, когда возникает необходимость, «черпают» кадры именно из этого «источника». Однако, на многих предприятиях работа по набору кадров зачастую выполняется халатно, тщательного отбора сотрудников не проводится. Понимая это, в «Варрен» решили подойти к решению этой проблемы комплексно. В соответствии с миссией предприятия одной из целей отдела кадров является объективная оценка результатов деятельности каждого работника для поддержания эффективной мотивации его труда, которая выполняется в результате достижения подцелей: учет и наем персонала; организация трудовых отношений; обеспечение нормальных условий труда; мотивация и стимулирование персонала; обеспечение развития персонала.

Эффективность системы управления персоналом в компании «Варрен» определяется через оценку мотивации работников и показатель оппортунизма работников, т.к. определив уровень оппортунизма, можно дать реальную оценку существующей системе мотивации на предприятии.

Анализ оппортунизма работников и руководства в китайском предприятии ГК "ВАРРЕН" был проведен с помощью анкетирования. Всего было опрошено 21 человек, из них 15 человек — работники организации (ИТР); 6 человек — администрация работодателя. Нами выделено 3 блока: 1 блок — причинный, 2 блок — условия труда, 3 блок - уровень оппортунизма, который определяется по формуле:

$$\frac{O_{пА}}{O_{пР}} = 1 \rightarrow \min \quad (1)$$

Проанализировав данные с помощью корреляционно — регрессионного анализа, был определен уровень оппортунизма на предприятии, он составил 0,767 [6, с.63].

Сравнительный анализ управления персоналом на предприятиях ГК "ВАРРЕН" (Китай, Сучжоу) и НП"АСМ" (Екатеринбург) представлен в таблице 2.

Таблица 2.

Анализ управления персоналом на предприятиях
ГК "ВАРРЕН" (Китай, Сучжоу) и НП"АСМ" (Екатеринбург)

| Показатель | Компания "Варрен" | НП"АСМ" |
|-----------------------|-----------------------------|--------------|
| Стратегическая модель | Не используется, в процессе | Используется |

| | | |
|--|--|--------------------------------------|
| управления персоналом | перехода | |
| Мотивация | Оклад, премии, соц. пакет | Заработная плата, премии |
| Система отбора персонала | Газеты, кадровые агентства, телевидение. | Интернет ресурсы, кадровые агентства |
| Система оценки | Присутствует | присутствует |
| Организационная культура | Есть | Практически нет |
| Автоматизированная система управления персоналом | Да | Да |
| Карьера | Да | Да |
| Продвижение по службе | Привлечение со стороны | Своих работников |
| Обучение | Да | Не в полной мере |

Деловая интеграция предполагает требуют ведения результативной и продуктивной системы управления персоналом, основанной на современных тенденциях развития. В России, не только в НП"АСМ", а как правило, не существует единой системы руководства персоналом, на каждом предприятии существуют свои методы и принципы управления. В основном это определяется низкими управленческими связями, неудовлетворительной трудовой и исполнительской дисциплиной, а также отсутствием кадрового потенциала и системы повышения квалификации персонала. В Китае же, основой эффективного управления персоналом являются стимулирование трудовых ресурсов, позиционирование на рынке труда, смирение, лояльность и подчинение руководителю, что обобщено в таблицах 3 и 4.

Таблица 3

Основные принципы управления персоналом в Китае

| Принцип | Значение |
|----------------------------|---|
| принцип «исправления имен» | управленческая ситуация рассматривается в комплексе |
| принцип цикличности | руководитель реагирует на определенный временной цикл, который соответствует смене ситуации; |
| принцип бамбука | бамбук обладает гибкостью и упругостью, поэтому чтобы сломать его или хотя бы согнуть нужно не мало усилий, этого и должны придерживаться фирмы в управлении персоналом |
| принцип кухонного ножа | нельзя сразу набрасываться на проблему и решать ее, не узнав сильные и слабые стороны ситуации; |
| принцип гармонии | сохранять баланс в управляемой системе |
| принцип «дальновидения» | если появился признак неблагоприятной ситуации, то в будущем появится и сама ситуация |

Стоит перечислить и другие принципы управления – принцип нравственных оснований, принцип индивидуального подхода, принцип соблюдения ритуалов и иерархии, принцип семейственности, принцип личной ответственности и др.

Таблица 4

Основные принципы управления персоналом в России

| Принцип | Значение |
|--|--|
| принцип экономичности | подразумевает уменьшение доли затрат на систему управления и повышение эффективности |
| принцип перспективности | предприятие должно учитывать степень развития перспектив |
| принцип простоты | чем проще устроена система управления, тем легче ей управлять |
| принцип соответствия функций управления персонала целям производства | функции должны изменяться в соответствии с целями и потребностями производства |
| принцип научности | система управления должна опираться на достижения науки в сфере управления |

Также существует и ряд других принципов – прозрачность, устойчивость, гибкость, автономность, ритмичность, специализация, комфортность, многоаспектность, концентрации и др.

Таким образом, проведя сравнительный анализ можно сделать вывод о том что, система управления персоналом в Китае более развита, усовершенствована и эффективна, чем в России. Россия же, в свою очередь, нужно более детально развивать принципы в отдельности, частично применять и ссылаться на успешный опыт управления персоналом в Китае.

Принимая решение о создании или развитии бизнеса в Китае или в России с китайскими партнерами, необходимо детально изучить и применять, так называемый «человеческий фактор».

Библиографический список:

1. Российско-китайское сотрудничество: проблемы и решения (материалы Всероссийской научно–практической конференция, МГИМО (У) МИД РФ, г. Москва, 21–22 декабря 2006 г.) / под ред. А.В. Лукина ; Научно-координационный совет по меж- дународным исследованиям МГИМО (У) МИД России. – М.: МГИМО-Университет, 2007. – 204 с.
2. Чернова В.В. Особенности формирования социально-трудовых отношений в КНР //Диспут плюс, 2012, № 1 (1) с. 64- 69.
3. Мир в цифрах – 2012. Карманный справочник/ Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2012. - Стр. 23.
4. Чернова В.В., Стремоусова Е.Г. Инновационное развитие или «экономическое чудо» КНР //Диспут плюс, 2013, № 5 (15) с.77-83.
5. Поленц, И.А. Специфика управления персоналом в транснациональных компаниях //Диспут плюс, 2014, № 5 (25) с. 43 - 50.
6. Чернова В.В. Особенности управления персоналом на предприятиях малого и среднего бизнеса КНР //Диспут плюс, 2014, № 10 (30) с. 59 - 65.