****

Санкт-Петербургский государственный университет

***Сунь Жуй Линь***

**Выпускная квалификационная работа**

***Организационная культура на российских и китайских предприятиях***

Уровень образования:

Направление **39.04.01 «Социология»**

Основная образовательная программа магистратуры

**ВМ.5736.2021 «Социология в России и Китае»**

Научный руководитель:

доктор социологических наук, профессор

кафедры экономической социологии

**Петров Александр Викторович**

Рецензент:

кандидат социологических наук, доцент,

ФГБОУ ВО «Национальный государственный

университет физической культуры,

спорта и здоровья им. П.Ф. Лесгафта»

**Чудаев Михаил Егорович**

**Санкт-Петербург**

**2023**

**Содержание**

Введение 3

Глава 1. Теоретические аспекты изучения организационной культуры 6

1.1. Понятие и сущность организационной культуры 6

1.2. Функции и признаки организационной культуры 10

1.3. Механизмы формирования организационной культуры 15

Глава 2. Анализ организационной культуры в организациях Китая и России 21

2.1. Анализ системы формирования и управления организационной культуры в организациях Китая 21

2.2. Анализ системы формирования и управления организационной культуры в организациях России 27

2.3. Сходства и различия организационной культуры в китайских и российских организациях 30

Глава 3. Сравнительный анализ системы формирования и развития организационной культуры в китайских и российских компаниях 35

3.1. Характеристика компаний «FAW Group» (Китай) и «АвтоВАЗ» (Россия) 35

3.2. Сравнительная характеристика организационной культуры в компаниях «FAW Group» (Китай) и «АвтоВАЗ» (Россия) 38

3.3. Практические рекомендации по совершенствованию организационной культуры в компаниях «FAW Group» (Китай) и «АвтоВАЗ» (Россия) 46

Заключение 52

Список использованных источников 55

# Введение

　Одной из наиболее ярко выраженных тенденций мирового экономического развития является тенденция глобализации, растущей бизнес-интеграции, таким образом, всю большую актуальность обретают исследования межкультурного аспекта организационной культуры.

Организационная культура является основным и наиболее важным элементом организационного управления. Она формируется в многолетнем практическом процессе становления, развития и преобразования организации и постоянно обогащается по мере развития организации. При этом организационная культура основывается на развитии культуры человека, и имеет историческую преемственность культурного развития.

В мире становится все больше совместных предприятий с многонациональным коллективом. Россия не стала исключением. Нам представляется, что формирование организационной культуры в подобных коллективах требует отдельного тщательного изучения. Однако для успешного и эффективного функционирования компании необходимо учитывать национальные особенности.

Организационная культура всегда основывается на конкретной национальной культуре и тесно связана с уровнем развития материальной и духовной цивилизации нации, под влиянием национальных особенностей и традиционных привычек один и тот же тип организации может формировать разные организационные культуры.

Организационная культура, сформированная в ходе длительного развития организации, представляет собой нормы и убеждения, которым следуют все ее члены, включая лидера и ведомых. Каждое поведение в организационной деятельности будет отражать роль организационной культуры.

Для того, чтобы правильно выработать стратегию формирования организационной культуры в многонациональном коллективе, для начала необходимо изучить особенности организационных культур каждой страны, представители которой входят в организацию. В данной работе мы будем рассматривать особенности организационных культур России и Китая. На территории Российской Федерации функционирует большое количество российско-китайских предприятий, с каждым годом сотрудничество двух стран укрепляется, а количество подобных компаний растет. В российско-китайских предприятиях исследование механизмов формирования организационной культуры персонала является особенно интересным, в силу серьезных культурных, языковых, организационных различий этих двух стран.

научной разработанности проблемы. Вопросы организационной культуры стали рассматриваться относительно недавно, однако общие положения в области теории управления и теории организации в значительной мере предопределили направления ее рассмотрения. Существенный вклад в установление основ социологии управления, социологии организаций внесли классические работы А. А. Богданова, А. К. Гастева, Э. Мэйо, Ф. У. Тейлора, А. Файоля. Развитие теории организации в трудах Ч. Барнарда, Д. Марча, Г. Саймона, Д Сильвермана, А. Этциони и др. позволило увидеть изучаемое социальное явление в ее различных характеристиках. В этом направлении глубокое раскрытие основных черт и особенностей современной деловой организации осуществлено в обобщающих трудах современных российских ученых А. И. Кравченко, Ю. Д. Красовского, А. И. Пригожина, Б. Ф. Усманова, С. С. Фролова, В. В. Щербины. Обобщение концепций организации содержится в публикациях В. Л. Доблаева, Э. А. Смирнова, М. В. Удальцовой и др.

 Цель исследования – изучение особенностей организационной культуры на российских и Китайских предприятиях.

Задачи исследования:

- раскрыть понятие и сущность организационной культуры;

- определить функции и признаки организационной культуры;

- рассмотреть механизмы формирования организационной культуры;

- провести анализ системы формирования и управления организационной культуры в организациях Китая;

- провести анализ системы формирования и управления организационной культуры в организациях России;

- определить сходства и различия организационной культуры в китайских и российских организациях;

- провести сравнительный анализ системы формирования и развития организационной культуры в китайских и российских компаниях.

Объект – национальные особенности организационной культуры.

Предмет исследования - организационная культура на российских и Китайских предприятиях.

При решении поставленных задач были использованы ключевые методологические принципы познания такие, как диалектический, конкретно-исторический, междисциплинарный, системный подходы, а также общенаучные методы экспертного, статистического и сравнительного анализа, табличные и графические приемы визуализации данных.

Практическая значимость исследования состоит в том, что результаты проведенного исследования могут быть использованы руководством российских и китайских организаций с целью совершенствования существующей организационной культуры предприятия, в результате чего уровень эффективности работы коллектива повысится, что отразится на снижении показателя текучести кадров, а также на улучшение имиджа предприятия.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

# Глава 1. Теоретические аспекты изучения организационной культуры

# 1.1. Понятие и сущность организационной культуры

Термин «организационная культура» – относительно новое явление. Организационная культура понимается как система убеждений и ценностей, разделяемых всеми членами организации. Организационная культура является основой жизнеспособности организации.[[1]](#footnote-1) Опыт показывает, что процветающие компании обычно имеют высокую организационную культуру. Организационная культура компании тесно связана с общей культурой страны, региона или нации, которая, как известно, представляет собой совокупность интеллектуальных, производственных и социальных достижений людей. Язык, поведение, основные ценности, устойчивые нормы, принципы жизни и деятельности организации - все это отражает культуру организации, отличает одну организацию от другой и оказывает значительное влияние на развитие и долгосрочное выживание организации.[[2]](#footnote-2)

Культура организации – это не просто формально принятый дресс-код, вежливость в общении и стиль оформления рабочего места, это гораздо более широкое понятие[[3]](#footnote-3). Культура определяет, что сотрудники считают правильным и что неправильным, как они общаются, принимают решения и разрешают конфликты. Ругань на собраниях, сокрытие информации, подкуп, интриги и произвольные наказания также могут быть признаками организационной культуры, но служит ли это целям организации – другой вопрос.

В разных организациях и даже на разных этапах развития одной и той же организации культура может формироваться в соответствии с различными принципами. Культура лидера, например, формируется вокруг конкретного человека; культура продукта может объединять тех, кто готов участвовать в его производстве.[[4]](#footnote-4)

Организационная культура – это система общих ценностей, правил и норм поведения, принятых членами организации. Хотя в рамках определенной организационной структуры можно поощрять, планировать и прогнозировать желаемое поведение сотрудников, необходимо принимать во внимание культуру уже созданной организации. Менеджеры, которые пытаются сформировать философию своей организации путем провозглашения прогрессивных норм и ценностей и даже вкладывают в это определенные средства, часто не достигают желаемых результатов. Отчасти это связано с тем, что существующие ценности и нормы противоречат новым организационным нормам. Поэтому они отвергаются большинством команды. Элементы организационной культуры: Поведенческие стереотипы (сленг, общий язык, используемый членами организации, традиции и обычаи, которым они следуют, ритуалы по определенным поводам). Групповые нормы (образцы и стандарты, регулирующие поведение членов организации).[[5]](#footnote-5)

Ценности (ценности и принципы, которые общеизвестны и заявлены в организации и которые организация поддерживает и реализует. Например, «качество выпускаемой продукции»).[[6]](#footnote-6)

Как хозяйствующий субъект, основанный на объединении людей, предприятие в конечном счете должно быть персонифицировано в своих деловых операциях, то есть предприятие является персонифицированным предприятием, и вся деятельность предприятия должна в конечном счете осуществляться людьми. Именно благодаря этому системная инновация и инновация бизнес-стратегии предприятия в итоге найдут свое отражение в ценностной концепции людей, то есть в форме корпоративной культуры.

Организационная культура, упомянутая здесь, по своей форме относится к категории человеческого мышления и относится к ценностной концепции человека; по своему содержанию это Организационная система, бизнес-стратегия, принятие решений и др., связанных с компанией Отражение деятельности на человеческом сознании. Поэтому Организационная культура также является чрезвычайно важным вопросом для эффективного развития предприятий.[[7]](#footnote-7)

Основные характеристики организационной культуры.[[8]](#footnote-8)

1. Уникальность. Каждая организация имеет свою уникальную организационную культуру, которая формируется разными странами и народами, разными регионами, разным фоном времени и разными отраслевыми характеристиками.

2. Относительная стабильность. Организационная культура постепенно накапливается в процессе долгосрочного развития организации, обладает сильной стабильностью и не изменится из-за изменений в организационной структуре, стратегических трансфертов или корректировок продуктов и услуг. В организации духовная культура более устойчива, чем материальная.

3. Наследование слияния. Каждая организация формируется под определенным культурным фоном и неизбежно принимает и наследует культурные традиции и системы ценностей страны и нации. Однако в процессе развития организационной культуры мы также должны уделять внимание поглощению превосходных культур других организаций, интеграции последних достижений цивилизации в мире и постоянному обогащению и развитию самих себя. Именно такого рода интеграция и наследование делают организационную культуру более приспособленной к требованиям времени и формируют организационную культуру, единую с историческим и современным.

4. Развитие. Организационная культура развивается и развивается постепенно по мере накопления истории, социального прогресса, изменений окружающей среды и организационных изменений. Сильная и здоровая культура помогает организации адаптироваться к внешней среде и изменениям, тогда как слабая и нездоровая культура может привести к плохому развитию организации.

Организационная культура проявляется в ценностях или системе ценностей предприятия. Если ценность сотрудников такая же, как у предприятия, то у их сотрудников будет сильное чувство принадлежности. Как клиент предприятия, при выборе сотрудничества, они обычно смотрят на культуру предприятия. Так же, как когда мы выбираем друзей, мы сначала смотрим, совпадают ли их ценности.[[9]](#footnote-9)

Культура предприятия, как правило, во многом зависит от стиля его руководителей. Лидер — это разум предприятия, а предприятие — его продолжение. Так же, как прибыль венчурных компаний всегда тесно связана с рисками.

Организационная культура – ​​это система ценностей и убеждений, разделяемая всеми членами компании. Эта система во многом определяет поведение членов предприятия. Он представляет собой общие убеждения, которых придерживаются члены организации. Организационная культура играет направляющую, поддерживающую и ограничивающую роль в корпоративном развитии и имеет сильную тенденцию поддерживать существующую модель.[[10]](#footnote-10)

Организационная культура на самом деле является чрезвычайно важным вопросом для предприятия. Мы не должны игнорировать вопрос корпоративной культуры. Организационная культура так же важна, как Организационная система и бизнес-стратегия, а также является чрезвычайно важной частью вопросов корпоративного управления.[[11]](#footnote-11)

Организационная культура может позволить предприятиям поддерживать долгосрочную конкурентоспособность в новом столетии, и инновации в корпоративной культуре также превратились из совершенно новой культурной концепции в новый тип модели управления, которая играет решающую роль в повышении корпоративной конкурентоспособности. Организационная культура способствует повышению сплоченности предприятия и повышению конкурентоспособности продукции. Стержнем корпоративной культуры является ее идеология, которая определяет образ мышления и поведения членов корпорации, способна стимулировать моральный дух сотрудников, в полной мере раскрывать потенциал компании.

# 1.2. Функции и признаки организационной культуры

Функции и признаки организационной культуры формируются и реализуются в человеческой среде, которая и формирует организационную культуру предприятия. Культура является продуктом взаимодействия философии предприятия с отдельными индивидуумами, с отдельными социальными группами и внешней средой, которая предъявляет свои требования к организации.[[12]](#footnote-12)

Рассмотрим основные функции организационной культуры предприятия:

1 Направляющая. Так называемая направляющая функция заключается в том, чтобы направлять через нее руководителей и сотрудников предприятия.

Руководство бизнес-философией и ценностями: бизнес-философия определяет образ мышления в бизнес-операциях и правила решения проблем. Эти способы и правила помогают операторам принимать правильные решения и побуждают сотрудников применять научные методы для участия в производственной и управленческой деятельности. Общая ценностная концепция предприятия обуславливает ценностную ориентацию предприятия, так что работники формируют консенсус в отношении оценки вещей, имеют общую ценностную цель, а руководители и работники предприятия действуют ради той ценностной цели, в которую они верят. [[13]](#footnote-13)

Американские ученые Томас Питерс и Роберт Уотерман-младший отметили в книге «Стремление к совершенству», что «все превосходные компании, которые мы изучали, очень четко представляют свои предложения и тщательно установили и сформировали ценностные ориентиры компании. Факты. В целом, если у компании отсутствует четкий стандарт ценности или концепция ценности неверна, мы сомневаемся в возможности достижения успеха в бизнесе». Руководство корпоративными целями: корпоративные цели представляют собой направление развития предприятия, без правильных целей равно теряется направление. Отличная Организационная культура будет исходить из реальности и формулировать цели развития предприятия с научной точки зрения, такие цели должны быть выполнимыми и научными. Работники предприятия занимаются производственной и эксплуатационной деятельностью под руководством этой цели.[[14]](#footnote-14)

2. Ограничительная функция организационной культуры в основном реализуется за счет совершенствования системы управления и норм морали.

Ограничения системы управления: Система предприятия является одним из элементов корпоративной культуры. Система предприятия – это внутренние законы и правила предприятия, которые должны соблюдаться и выполняться руководителями и работниками предприятия, образуя таким образом обязательную силу.

Ограничения моральных норм: Моральные нормы ограничивают поведение руководителей и сотрудников бизнеса с точки зрения этических отношений. Если люди нарушают требования моральных норм, они будут осуждаться общественным мнением и чувствовать себя виноватыми психологически. Этический кодекс Tongrentang Pharmacy «Помогать миру и поддерживать хорошее здоровье, стремиться к совершенству, относиться ко всем одинаково» обязывает всех сотрудников работать строго в соответствии с технологическими процедурами, строго обеспечивать управление качеством и строго соблюдать дисциплину.[[15]](#footnote-15)

3. Функция сплочения. Организационная культура ориентирована на человека и уважает чувства людей, создавая тем самым гармоничную атмосферу единства, дружбы и взаимного доверия на предприятии, укрепляя групповое сознание, формируя сильную сплоченность и центростремительную силу среди сотрудников предприятия. Общие ценности формируют общие цели и идеалы. Сотрудники рассматривают предприятие как общность судьбы, а собственную работу рассматривают как важную часть достижения общих целей. Все предприятие идет в ногу друг с другом, образуя единое целое. В это время «горжусь процветанием фабрики и стыжусь упадка фабрики» становится искренним чувством сотрудников от всего сердца, а «люблю фабрику как родной дом» — их реальными действиями.[[16]](#footnote-16)

3. Мотивационная функция. Общими ценностями заставляет каждого работника ощутить ценность собственного существования и поведения. Осознание собственной ценности является своеобразным удовлетворением высших духовных потребностей людей, что обязательно сформирует мощный стимул. В атмосфере корпоративной культуры, ориентированной на людей, руководители и сотрудники, сотрудники и сотрудники заботятся и поддерживают друг друга. Особенно, если руководители заботятся о сотрудниках, сотрудники будут чувствовать себя уважаемыми, и они, естественно, взбодрятся и усердно будут работать.

 Таким образом формируется счастливое предприятие. Кроме того, дух предприятия и имидж предприятия оказывают большое стимулирующее воздействие на сотрудников предприятия. Особенно когда построение корпоративной культуры успешно и оказывает влияние на общество, сотрудники предприятия будет иметь сильное чувство чести и гордости. Я удвою свои усилия и буду использовать мои реальные действия для поддержания чести и имиджа компании.[[17]](#footnote-17)

4. Адаптивная функция. Адаптация – это приспособление и адаптация. В силу разных причин неизбежно возникнут некоторые противоречия между различными отделами и работниками предприятия, для решения которых им необходимо приспособиться, возникнут несоответствия между предприятием и внешней средой, клиентами, предприятиями, страной, обществом. Организационная философия и Организационная этика позволяют руководителям и рядовым сотрудникам научно и осознанно сдерживать себя в этих противоречиях. Результатом этих корректировок является превосходный и совершенный корпоративный имидж. Адаптивная функция фактически является проявлением корпоративной инициативы.[[18]](#footnote-18)

5. Формирование имиджа. Организационная культура связана с общественным имиджем компании, общественным отношением, общественным мнением и репутацией бренда. Организационная культура не только играет роль внутри компании и влияет на сотрудников компании, она также может оказывать влияние на общество через различные каналы, такие как средства массовой информации и деятельность по связям с общественностью, и распространяться на общество. Распространение организационной культуры очень помогает созданию имиджа компании в глазах общественности, а отличная Организационная культура оказывает большое влияние на развитие социальной культуры.[[19]](#footnote-19)

Среди множества признаков организационной культуры выделяют три наиболее существенных и укрупненных.

1. Всеобщность выражается в охватывании всех видов действий, которые осуществляются в организации.

Понятие этого признака содержит в себе двойной смысл: во-первых, организационная культура, это форма, которую обретают организационные действия. Например, организационная культура способна определить порядок разработки проблем стратегии или регламента по найму новых работников; во-вторых, организационная культура – это не просто внешняя оболочка деятельности организации, но так же и ее содержание, элемент, который определяет содержание ее деятельности.

2. Неформальность организационной культуры можно определить тем фактом, что в своем функционировании она практически не связана с официальными и установленными приказами различными правилами внутриорганизационной жизни. Организационная структура работает параллельно с формальными механизмами деятельности организации Организационная культура отличается от формальных механизмов тем, что преимущественно использует устные речевые формы коммуникации, а не письменные инструкции и документации, что характерно для формальных систем.[[20]](#footnote-20)

3. Устойчивость организационной культуры имеет связь с общим свойством любой культуры, таким как традиционность институтов и норм. Для создания и развития любой организационной культуры необходимо достаточно долгое приложение усилий со стороны руководителей. Но после своего формирования, ценности организационной культуры вместе со способами их реализации способны приобретать свойства традиций и сохранять устойчивость на протяжении многих поколений сотрудников организации. Большинство сильных организационных культур стали наследниками ценностей, которые ввели их лидеры и основатели в далеком прошлом. Например, основы существующей сейчас организационной культуры компании IBM были заложены Томасом Джоном Уотсоном в первые десятилетия 20-го века.[[21]](#footnote-21)

Организационная культура – один из важнейших факторов эффективности организации. Личная вера, ценности и стиль поведения руководителя организации во многом определяет культуру организации. На формирование, ее содержания и отдельных параметров оказывают влияние факторы внешнего и внутреннего окружения. Для поддержания культуры в организации используют ряд методов, среди которых можно выделить: лозунги; истории, легенды, мифы и обряды; внешние и статусные символы; поведение руководства; кадровая политика и др.

# 1.3. Механизмы формирования организационной культуры

В связи с тем, что в последнее время все больше научных работ публикуется на тему организационной культуры, в которых описываются исключительно теоретические аспекты без предложения каких-либо рекомендаций, возникает необходимость рассмотреть именно механизм формирования такой культуры, которому уделяется недостаточно внимания.

По сути, культура организации устанавливает контакт между сотрудниками и создает благоприятный климат в коллективе, дает ценностные ориентиры для деятельности сотрудников компании. Культур организации определяется личной культурой ее лидера (его/ее убеждениями, ценностями и поведением) абсолютно на всех этапах ее развития. Особенно в то время, когда организация находится на стадии становления. Формирование определенной культуры в организации связано с сектором, в котором она работает, характеристиками рынка, потребителями и т.д.

Рассмотрим теории формирования организационной культуры.

1. Общая модель формирования корпоративной культуры. Эта теория была предложена Джоном Коттером и Джеймсом Хескеттом, которые считали, что «результаты», полученные посредством «поведения», возвышаются до «культуры». Самым ранним источником корпоративной культуры являются мысли, идеи и стратегии руководителей высшего звена, а затем посредством внедрения различных методов ведения бизнеса, а затем и производства бизнес-результатов, и его успех может сохраняться в течение длительного времени, и, наконец, формировать корпоративную культуру Компания, в которую входит Она, не только отражает предпринимательские идеи и бизнес-стратегии предприятий, но и отражает опыт людей в реализации этих стратегий.[[22]](#footnote-22)

2. HOME-подход к формированию корпоративной культуры: организаторы бихевиоризма Гросс и Сюэ Циман считают, что адаптируемая организационная культура может превратить предприятие в функциональную семью, поэтому они выдвинули «домашний» подход к формированию организационной культуры. путь, где H означает историю, O — целое, M — членство и E — обмен. HOME – этj четыре промежуточных условия, которые формируют организационную культуру и на которые можно влиять разными способами. Например, влиять на H и O через лидерство и ролевое моделирование, через систему вознаграждения, управление карьерой и гарантии занятости, набор и назначение, социализацию новых сотрудников, обучение и развитие и т. д., чтобы развивать управление принадлежностью членов организации, общение сотрудников, и участие в принятии решений, внутригрупповое сотрудничество, обмен членами и т. д. могут повлиять на E и увеличить обмен между членами.[[23]](#footnote-23)

3. Модель организационной культуры Роббинса: Роббинс обобщил и обрисовал в общих чертах процесс создания и поддержания организационной культуры. Он считал, что исходная организационная культура возникла из бизнес-философии основателя организации, и организационная философия оказала сильное влияние на критерии отбора. сотрудников., но как бы качественно ни была проведена рекрутинговая работа, новые сотрудники не могут в полной мере соответствовать требованиям организационной культуры. Поэтому организация должна помогать новым сотрудникам адаптироваться в культурной организации. Этот процесс называется социализацией. Процесс социализации сотрудников зависит от двух моментов: во-первых, в процессе отбора успешность обеспечения соответствия ценностей новых сотрудников ценностям организации;[[24]](#footnote-24)

4. Теория формирования корпоративной культуры Шейна: Шейн всесторонне использовал теорию групповой динамики, теорию лидерства и теорию обучения, чтобы объяснить происхождение и изменение корпоративной культуры. Шейн считал, что культура является результатом группового обучения. Основные условия формирования культуры возникают, когда многие сотрудники одновременно сталкиваются с проблемной ситуацией и должны совместно выработать решение проблемы. Этот процесс включает в себя общее понимание и общее осознание проблемы, из которой создается метод, который действительно работает и оказывает длительное воздействие. Первоначально способность достигать общности предполагает знание и понимание предыдущих культур, но процесс формирования новой культуры начинается в рамках мышления общей собственности, которое затем становится характерным для группы.

5. Существует теория организации Z-типа, автором которой является Уильям Оучи. Эта концепция представляет собой слияние приоритетов двух разных культур (японской и американской). Главной отличительной чертой этой теории является обоснование коллективных мотивационных принципов. Согласно этой теории, мотивация сотрудников должна зависеть от ценностей всей компании. Эти ценности должны быть развиты в сотрудниках с помощью правильной организации и поощрения лояльности к общим целям и коллективу, солидарности и доверия. Цели сотрудника и цели компании должны совпадать. По мнению В. Оучи, эта целостность дает возможность создать новый и очень эффективный вариант корпоративной культуры. Современные крупные компании очень часто используют теорию Z в качестве основы для системы мотивации персонала. Компаниям с многоуровневой организационной структурой обычно приходится иметь дело с ее преимуществами и недостатками.[[25]](#footnote-25)

Свое исследование Оучи построил на сравнительном анализе семи переменных организационной культуры:

1. Обязательства организации по отношению к своим членам. Все три типа организации ценят низкий уровень текучести кадров. Только в безвыходном положении прибегают к увольнениям.

2. Оценка выполнения работы. Все три типа организаций проводят эту работу, используя количественные и качественные измерители.

3. Планирование карьеры. Функции, выполняемые в процессе прохождения карьеры, в значительной мере отличают японского и американского менеджеров. Данный путь предлагает разнообразить карьеру менеджера в рамках 3-5 функций.

4. Система контроля. Без контроля не может обойтись ни одна организация. Но каждая организация решает это по своему методу. Например, американская фирма имеет ясную и формальную систему отчетности, а для «идеальной» модели предлагается в целом японский подход, который подразумевает контроль, осуществляющийся через менее структурированные неформальные механизмы.

5. Принятие решений. Приоритет отдается японскому варианту. Согласно данному варианту решения в организации принимаются на основе всеобщего согласия.

6. Уровень ответственности. Данная модель предлагает для американской фирмы сохранять ответственность на индивидуальном уровне, то есть две разные культурные ценности должны «ужиться» друг с другом. Решается это через механизм участия в управлении, который сохраняет традиционно последнее слово в решении за менеджером.

7. Интерес к человеку. Следуя японскому подходу, Оучи предлагает в варианте «Z» рассматривать личность в организации шире, чем просто сотрудника. Необходимо проявлять интерес к его бытовой жизни, вере, увлечениям, желаниям, вдохновению. Американский подход, который предполагает видеть в человеке только работника, в некой мере ограничивает возможности управления человеком в организации.[[26]](#footnote-26)

В заключении необходимо отметить первостепенную и многозначительную роль организационной культуры в успехе функционирования и выживания предприятия в долгосрочной перспективе. Организационная культура повышает эффективность работы команды и решает задачи не только индивидуального развития сотрудников, но и развития организации в целом. Она создает предпосылки для формирования устойчивого и эффективно работающего коллектива, обеспечивает значимость производственной деятельности в глазах членов организации. Хорошая организационная культура помогает фирме добиться успеха, быть устойчивой в условиях конкуренции, а также обеспечивает лидерство среди других организаций.

# Глава 2. Анализ организационной культуры в организациях Китая и России

# 2.1. Анализ системы формирования и управления организационной культуры в организациях Китая

Организационная культура на предприятиях Китая впервые возникла в первые дни основания Китайской Народной Республики. Некоторые крупные государственные предприятия в процессе практики постепенно сформировали набор уникальных концепций управления, таких как Конституция Аньшаньской металлургической и сталелитейной промышленности и Дух Железного Человека Дацина[[27]](#footnote-27). Хотя в то время они не определялись понятием «организационная культура», однако выполняли ее функции. В первоначальном виде организационная культура не была оценена большинством компаний, потому что она все еще была поверхностной и нестандартизированной, поэтому она не смогла сформировать зрелую модель управления организационной культурой.

 В конце 1980-х годов в Китае были проведены глубокие реформы и политика открытости. В процессе внедрения иностранного капитала, внедрения передовых иностранных технологий и управления организационная культура была внедрена на предприятиях Китая в качестве модели управления. Некоторые предприятия копируют модели управления и организационной культуры предприятий, финансируемых из-за рубежа, такие как слоган, фирменный стиль, единый логотип и другие действия, а некоторые предприятия даже напрямую приглашают рекламные компании для создания имиджа, думая, что это должно сформировать организационную культуру. [[28]](#footnote-28)

С наступлением эпохи экономической глобализации построение китайской организационной культуры постепенно избавилось от традиционной модели построения сети корпоративных отношений, основанной на человеческих чувствах, развитие корпоративной культуры вступило в новую эру, и человеческий фактор привлекает все больше и больше внимания» стал основной концепцией построения организационной культуры в 21 веке.

Из упомянутых выше концепций сущность организационной культуры — это поведение над управлением, что свидетельствует о том, что организационной культура — это поведенческая норма, а не поведенческий факт. В то же время выявляется, что организационной культура является не имплицитным скрытым правилом, а эксплицитным правилом с четкой целью, которое относится к разряду системных, поэтому его можно анализировать с экономического уровня.

Харви Ребенштейн использовал теорию игр «Дилемма заключенного» для анализа производительности труда на предприятии. Он указал: «Предположим, что все сотрудники делают одинаковый выбор усилий между двумя вариантами — выбором усилия по «золотому правилу» и выбором, максимизирующим личную полезность бизнес.». Альтернатива состоит в том, чтобы люди делали как можно меньше для пользы бизнеса и больше для своей личной выгоды на работе. В то же время у китайских компаний также есть два симметричных варианта: они могут предоставить работникам наилучшие условия труда и заработную плату, соответствующие устойчивой прибыли согласно золотому правилу, и другой вариант — минимизировать затраты, то есть минимизировать условия труда и заработную плату. Затраты заставляют сотрудников прилагать все усилия.[[29]](#footnote-29)

В игре между предприятием и работниками возможны два типа поведения - конфронтационное поведение (0, 0) и кооперативное поведение (1, 1). Обычно первое снижает производительность труда, а второе повышает производительность труда. Согласно Ребенстерну, привычка — это решение теоретико-игровой координации. За счет нерыночных привычек на предприятиях, таких как доверие, честность, справедливость, акцент на репутации справедливой торговли и т. д., можно устранить или уменьшить конфронтационное поведение, повысить производительность труда, а сочетание предприятий и работников в кооперативное поведение может быть достигнуто, так что для достижения баланса внутри предприятия.

 Экономист Алчиан считает, что организационной культуру следует ценить как аспект системы, а неформальные ограничения — это один из основных элементов системообразования, который бессознательно формируется людьми в длительном общении, обладает длительной жизненной силой и составляет часть культуры, передающейся из поколения в поколение. Он может не только прививать ценности и убеждения, этические нормы, моральные концепции и обычаи, но и формировать «предыдущую» модель формального институционального устройства. Все это относится к категории корпоративной культуры. По его мнению, предприятие — это, по сути, коллективный метод производства. Значение командного производства заключается в том, что результат, полученный в результате сотрудничества нескольких ресурсов, больше, чем сумма результатов, произведенных каждым входом в отдельности.

Экономическая природа китайской организационной культуры в основном проявляется в договоренности между индивидами и их окружением как инструменте экономии трансакционных издержек и информационных издержек. Использование институциональных норм для надзора за поведением сотрудников неизбежно увеличивает издержки. Организационной культура может формировать единый стандарт оценки в отношениях между предприятиями и работниками, что упрощает процесс принятия решений, сокращаются время и затраты на конфронтационное поведение. [[30]](#footnote-30)

Стоит отметить и философскую природу китайской организационной культуры. 5000-летняя история Китая содержит богатые национальные культурные мысли, которые можно проследить до теории сотен философских школ. Развитие этого направления не может не иметь потенциала, глубоких исторических и экономических корней. Во всей теоретической системе раннего Китая конфуцианство в лице Конфуция занимает центральное место, оно не только играет фундаментальную и проникающую роль в построении китайской корпоративной культуры, но и оказывает огромное влияние на экономику, политику и общество. Конфуцианская бизнес-культура основана на конфуцианской доброжелательности （仁）, праведности （义）, вежливости （礼）, мудрости （智）и доверии （信）, объединяя конфуцианские идеи и ценности с ведением бизнеса, формирует уникальную корпоративную культуру с китайскими особенностями. [[31]](#footnote-31)

Есть китайская поговорка: «Маленькая победа проверяет мудрость, а великая победа проверяет философию». Фундамент традиционной культуры имеет три аспекта:

1. Правда жизни во Вселенной - «Теория Единства». «Теория единства» возникла из мысли конфуцианской культуры о «единстве человека и природы». Так называемое «единство неба и человека» означает, что небо и человек и разделены, и гармоничны, ни одно и ни другое. Небо - не человек, и человек - не небо, поэтому они разделены и не едины; но человек - продукт неба и внутренне един, поэтому они находятся в гармонии, а не различны, подчеркивая гармоничное сосуществование и согласованное развитие человека и природы. Корыстные интересы и долгосрочные интересы предприятий и сотрудников последовательны, точно так же, как небо покрывает людей, и человеческая деятельность изменит небо. Хотя краткосрочные цели сотрудников могут быть более корыстными, с точки зрения долгосрочной перспективы такие краткосрочные цели в конечном итоге совпадут с долгосрочными целями компании и заставят компанию двигаться вперед. Компания и сотрудники должны сосуществовать и приносить пользу друг другу.[[32]](#footnote-32)

2. Позиция, которая должна быть у людей - «Мир для публики». «Человек основан на природе», человеческая природа есть природа, природа бескорыстна, справедлива и справедлива. «Мир является общественным» означает, что предприятие представляет собой согласование и объединение интересов всех аспектов. Все факторы в деятельности предприятия должны основываться на интересах предприятия. Использование и распределение ресурсов предприятия должно быть равноправным. Самое главное — это управление человеческими ресурсами.[[33]](#footnote-33)

3. Самая основная добродетель человека — отплатить за доброту сыновней почтительностью. «Сыновняя почтительность» — основное содержание конфуцианской культуры, прямое воплощение Дао неба и земли. «Нет ничего выше сыновней почтительности в поведении человека», «Сыновняя почтительность мужа начинается со служения родственникам, середина в служении королю и, наконец, утверждается им самим». В 5000-летней истории Китая «сыновняя почтительность» является не только ядром основной и традиционной культуры Китая, но и душой современной культуры. Конечная цель корпоративной культуры - направлять спонтанность людей, а мысль о сыновней почтительности и благодарности в конфуцианской культуре может решить проблему самосознания и самодисциплины людей. Поэтому, когда система еще не надежна и несовершенна, люди становятся решающим фактором успеха или неудачи предприятия. Главная часть и ядро ​​построения корпоративной культуры должны быть ориентированы на людей, а механизм управления, ориентированный на людей, должен быть устанавливается и совершенствуется.

Говоря о влиянии конфуцианства на развитие корпоративной культуры, стоит так же упомянуть и о гуаньси （关系）, что является своего рода доверием. Гуаньси можно перевести как личные связи, в положительном значении этого слова, то есть это не знакомства, благодаря которым вы получаете продвижение или какую-то выгоду, это сеть личных контактов, установленных на доверии. В конфуцианском обществе люди сначала проводят вместе время, создавая правильный гуаньси и пытаясь лучше узнать делового партнера, а затем решают деловые вопросы. Между этими действами может пройти достаточно много времени.

С точки зрения экономической целесообразности – это невыгодно, однако в китайском языке есть пословица «одна капля доброты может привести к хлынувшему источнику» (水之恩当以涌泉相报), которая означает, что даже маленькая помощь достойна благодарности, то есть если китаец относится с теплотой к своему партнеру, он будет ждать от него того же.[[34]](#footnote-34)

 Хотя со временем конфуцианство трансформировалось, оно остается источником социальных ценностей и нормативных кодексов для китайцев. Конфуцианская этика полезна для укрепления и сглаживания межличностных отношений, формирования доверия между партнерами, достижения консенсуса и гармонии, укрепления институционального авторитета. Несмотря на то, что в каждой фирме конфуцианство проявляется по-разному и имеет свои особенности, в каждой китайской компании можно встретить основные черты конфуцианской этики.

# 2.2. Анализ системы формирования и управления организационной культуры в организациях России

Корпоративная культура является краеугольным камнем предприятия и играет жизненно важную роль в его развитии и успехе. В разных странах и регионах существуют разные корпоративные культуры, поэтому углубленное изучение корпоративных культур в разных странах может лучше понять и адаптироваться к местной бизнес-среде. Как важная экономика, корпоративная культура России также имеет определенные характеристики и характеристики. Чтобы лучше понять и адаптироваться к российской бизнес-среде, необходимо провести углубленное исследование российской корпоративной культуры.[[35]](#footnote-35)

Специфика формирования корпоративной культуры российских предприятий обусловлена:

‒ во-первых, особенностями национальной культуры хозяйствования, труда и управления, природно-климатических и конфессиональных факторов, которые сформировали непродуктивное поле нравственных императивов хозяйственной деятельности в сознании россиянина;

‒ во-вторых, сочетанием негативных элементов социалистической хозяйственной культуры с мобилизационным, экстремальным и антисоциальным характером реформирования социально-экономической системы современной России;

‒ в-третьих, внесистемным пересаживанием на отечественную почву элементов западной корпоративной культуры без учета особенностей национальной культуры[[36]](#footnote-36).

Сложная история России и мультикультурализм делают ее корпоративную культуру уникальной. Российская корпоративная культура в основном отражается в следующих пяти аспектах:

1. Акцент на личных отношениях

Россия — это страна, в которой основное внимание уделяется личным отношениям, а межличностные отношения играют жизненно важную роль в российском бизнесе. Установление и поддержание хороших межличностных отношений очень важно в российской деловой среде. Из-за сложных социальных отношений многие вещи необходимо решать путем взаимной координации через межличностные отношения. В российской корпоративной культуре человеческие отношения занимают более важное место, чем в других странах, что влияет на деловые операции и принятие решений.[[37]](#footnote-37)

2. Акцент на менеджменте среднего звена

В российских компаниях менеджеры среднего звена играют жизненно важную роль, контролируя и управляя работой подчиненных сотрудников. В российской корпоративной культуре менеджеры среднего звена считаются относительно важными фигурами, управляющими подчиненными сотрудниками и оказывающими существенное влияние на развитие и деятельность предприятия. Многие российские компании уделяют особое внимание обучению и развитию менеджеров среднего звена, чтобы обеспечить повышение их профессиональных и управленческих способностей.[[38]](#footnote-38)

3. Открытость

Русская открытость в полной мере проявляется и в деловой среде. В российских компаниях сотрудники обычно не скрывают своих мыслей и мнений между собой, а высказывают их прямо. Это также облегчает ведение переговоров и выражение мнений в деловых переговорах. Кроме того, российские сотрудники часто очень красноречивы, они не позволяют проблемам сохраняться из страха перед лицом, они готовы столкнуться с ними и решить их, что делает компании более инновационными.[[39]](#footnote-39)

4. Лояльность к лидерству

В российской корпоративной культуре сотрудники часто более лояльны к своим руководителям, чем к компании. Лидеры часто считаются авторитетными фигурами в российских компаниях, а их слова и дела считаются эталоном, на котором массы могут учиться. Поэтому сотрудники склонны проявлять лояльность к своим руководителям и охотно выполнять их указания и распоряжения, что также является важной причиной долгосрочного стабильного развития российских предприятий.

5. Отражение особенностей западной и восточной корпоративной культуры

Корпоративная культура России не только воплощает в себе некоторые черты западной культуры, но и отражает некоторые черты восточной культуры. В традиционной восточноевропейской корпоративной культуре руководитель берет на себя инициативу в принятии решений, а сотрудникам нужно только следовать указаниям менеджера. Но в современных российских компаниях руководители больше уважают мнение сотрудников, а сотрудники свободнее высказывают свое мнение и предложения. Эта уникальная черта сочетания западной и восточной корпоративной культуры не только сохраняет суть русской традиционной культуры, но и имеет современные черты.[[40]](#footnote-40)

В России немало руководителей, которые считают реализацию стратегии, основанной на использовании более качественных трудовых ресурсов, затратной. Но если проанализировать результаты проведенных работ по формированию и совершенствованию института корпоративной культуры, то на самом деле мы увидим, что именно такая стратегия обеспечивает долговременную успешность бизнеса. В основе неудач и успехов (предприятия) часто лежат причины, прямо или косвенно относящиеся к его корпоративной культуре. Психологический климат, стиль руководства в коллективе, сложившийся имидж предприятия влияют на производительность труда и, в конечном итоге, на конкурентоспособность продукции, на объём прибыли и т. д. Следовательно, каждый менеджер должен предвидеть последствия своих действий и принятых решений для внутриорганизационных взаимоотношений и для репутации предприятия.[[41]](#footnote-41)

Столкнувшись со все более сложной и меняющейся глобальной бизнес-средой, компаниям, ведущим бизнес в России, необходимо углубленное изучение уникальных характеристик и особенностей российской корпоративной культуры. Поняв российскую корпоративную культуру, компании могут лучше адаптироваться к местной бизнес-среде, более эффективно вести бизнес и добиваться коммерческого успеха.

# 2.3. Сходства и различия организационной культуры в китайских и российских организациях

Прототипами китайских концепций и теорий организационной культуры, как и российских, являются американские концепции и теории. В частности, китайские концепции и теории были разработаны на основе работ таких американских ученых как, Э. Шейна (E. Schein) «Корпоративная культура и лидерство», который в 1985 г. предложил определение организационной культуры, разделив ее на три структурных уровня; Чжана Де, который пытался дать свое определение организационной культуры, приводя несколько дефиниций американских авторов, например, J. C. Spender: «Организационная культура – это общая система убеждений членов организации»; C. O. Reilly: «Твердые и широко распространенные основные ценности»; G. Hofstede: «У людей наблюдается общий психологический процесс»[[42]](#footnote-42).

При изучении китайской организационной культуры, следует, главным образом, принимать во внимание тот факт, что Китай – это коммунистическое государство. Жесткая централизация и иерархичность власти характерна для всех китайских компаний. Поэтому власть сосредотачивается в одних правящих руках генерального директора организации. Однако, заместитель генерального директора отдельно взятого предприятия стоит на ступень ниже, например, секретаря партии КНР. Секретарь может обладать большей властью, чем формально находящийся выше него по статусу заместитель генерального директора[[43]](#footnote-43). Это обусловлено важнейшей ролью правящей Коммунистической партии Китая.

Для российских компаний четкое распределение ролей не характерно, наоборот, прослеживается тенденция «многофункционального работника», т. е. функции одной штатной единицы четко не регламентируются. Помимо его должностных обязанностей, за небольшую плату он выполняет дополнительные, например, продавцу книжного магазина, помимо работы с клиентами, приходится содержать в чистоте торговый зал, совмещая в себе продавцаконсультанта, уборщика и кассира.

Сдержанность в словах, присущая китайцам является проявлением китайского неформального правила – «Сохранение лица». Русские же, не придерживающиеся этого правила, представляются китайцам грубыми и прямолинейными. Данная особенность зачастую становится причиной конфликтов.

В отличие от русских, которым присуща высокая инициативность, китайцы безынициативны, но очень внимательны к деталям, чего в свою очередь не хватает русским. Из безынициативности китайцев вытекает особая осторожность, отсутствие склонности к рискам и высокая работоспособность[[44]](#footnote-44). Причиной является большое количество населения Китая. Как было сказано выше, в компаниях действует строгая иерархия, каждый занимается своим делом и не выходит за рамки своих обязанностей. Таким образом, более 85 % китайцев – рабочие люди, которые выполняют изо дня в день одну операцию, и их заработная плата зависит от объема выполненной работы. Для качественного выполнения большого объема работы ему нужно быть внимательным к мелочам и не выходить за рамки своей специализации.

Перечисленные особенности, присущие китайским работникам в совокупности с высокой численностью населения порождают огромную конкуренцию внутри страны – как между компаниями, так и между отдельными индивидами, что в свою очередь ведет к эксплуатационным склонностям со стороны руководства компаний. В настоящее время в России, в соответствии с Трудовым кодексом РФ (ст. 91), продолжительность рабочего времени не может превышать 40 часов в неделю, т. е. 8 часов в день, 5 дней в неделю[[45]](#footnote-45). Трудовое законодательство КНР отмечает, что норма рабочего времени – 44 часа в неделю. Дополнительные часы, сверх этого, требуют оплаты сверхурочных, а ежемесячное количество сверхурочных не должно превышать 36 часов. С увеличением конкуренции на рынке Китая появилась система 996. Рабочий день с 9 часов до 21 часа, 6 дней в неделю[[46]](#footnote-46). Такая система практически стала нормой для китайцев, тогда как русские для них представляются ленивыми, медлительными и неэффективными партнерами.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод о том, что Китай – это коммунистическое государство с четко распределенными ролями и обязанностями каждого представителя вертикальной цепи распределения власти. Генеральный директор – глава компании, первое и последнее слово всегда остается за ним. Однако правило распределения власти в соответствии с социальным статусом действует только внутри организационной структуры. Представители коммунистической партии наделены правом распоряжаться властью в той же степени, что и руководители организаций и предприятий. Такая четкая система распределения обязанностей во многом обусловлена большой численностью населения страны, что в свою очередь не присуще российским компаниям, где один работник зачастую выполняет несколько функций.

Китайская цивилизация – одна из самых древних. Культура формировалась веками, воспитывая поколения. Поэтому современный деловой подход китайцев основан на древних религиозных течениях и основах капитализма. Уважение и почтение к партнеру в бизнесе сочетается со стремлением не упустить свою выгоду. Во время переговоров китайские партнеры могут обойти стороной обсуждения отдельных тем, которые, по их мнению, очевидны, или могут косвенно задеть чувства другой стороны. Этим они «сохраняют лицо». Тогда как русские партнеры обсуждают все, чтобы избежать дальнейшего недопонимания.[[47]](#footnote-47)

Основную часть населения Китая составляет рабочий класс. Для эффективного выполнения линейной операции работнику необходимо быть внимательным к деталям, чтобы не допустить брака и не выходить за рамки своих обязанностей в работе. В противном случае брак в производстве и излишняя инициативность ведет к уменьшению выполненной работы, как итог к невысокой заработной плате.

# Глава 3. Сравнительный анализ системы формирования и развития организационной культуры в китайских и российских компаниях

# 3.1. Характеристика компаний «FAW Group» (Китай) и «АвтоВАЗ» (Россия)

　China First Automobile Group Co., Ltd. (далее именуемая China FAW) — это крупная государственная группа автомобильных предприятий. Ранее известный как Первый автомобильный завод, это одна из ключевых строек «первой пятилетки» страны. Фундамент был заложен в 1953 г., завод был введен в эксплуатацию в 1956 г. и изготовил первый грузовик (марка Jiefang) в Новом Китае, а в 1958 г. – первый легковой автомобиль (марка Dongfeng) и первый автомобиль класса люкс (марка Red Flag). в Новом Китае. Создание FAW создало историю новой автомобильной промышленности Китая.

После более чем 60 лет развития China FAW создала пять основных производственных баз в Северо-Восточном Китае, Северном Китае, Восточном Китае, Южном Китае и Юго-Западном Китае, а также создала глобальную структуру исследований и разработок.У нее есть независимые бренды, такие как Hongqi, Jiefang , и Bestune, а также Volkswagen (Audi), Toyota и др. Бренд совместного предприятия с совокупным объемом производства и продаж более 53 миллионов автомобилей, по объему продаж занимает первое место в автомобильной промышленности Китая.

FAW имеет 32 дочерних предприятия, находящихся в полной собственности, и 17 дочерних предприятий, в том числе дочерние предприятия, находящиеся в полной собственности, такие как FAW Jiefang Automobile Co., Ltd., Fawer Auto Parts Co., Ltd., FAW Car Co., Ltd., Tianjin FAW Xiali Automobile Co. ., Ltd. Компании, зарегистрированные на бирже, такие как FAW Sihuan Co., Ltd., и китайско-иностранные совместные предприятия, такие как FAW-Volkswagen Co., Ltd. и Tianjin FAW Toyota Motor Co., Ltd. Сформируйте три производственные базы с разумной планировкой в ​​Северо-Восточном Китае, Северном Китае, Цзяодун и Юго-Западном Китае, а также технологический центр с ведущим уровнем разработки продуктов и технологических материалов в отечественной автомобильной промышленности.

Сосредоточив внимание на видении развития и целях создания мобильной туристической компании мирового класса, FAW [3] берет бренд за основу и делит свой бизнес на семь основных секторов. Штаб-квартира группы напрямую продает бренд «Red Flag».

Что касается технологических инноваций, у FAW есть ключевые государственные лаборатории и постдокторские рабочие места. За последние десять лет достижения в области научных и технологических исследований и разработок были отмечены более чем 150 национальными и отраслевыми наградами, а проект «Освобождение шестого поколения тяжелых серийных коммерческих автомобилей и независимых разработок дизельных двигателей» получил первую премия Национальной премии в области науки и техники. В настоящее время FAW активно интегрирует глобальные превосходные ресурсы для создания схемы исследований и разработок «трех стран и пяти мест».

С точки зрения самостоятельного развития, стоимость брендов «Hongqi» и «Jiefang» всегда занимала первое место среди отечественных легковых автомобилей и коммерческих автомобилей. Серия «Hongqi» L стала основным транспортным средством для крупных национальных мероприятий, демонстрируя поведение национального автомобиля. Доля рынка средних и тяжелых грузовиков Jiefang остается первой в отрасли. «Пентиум» — одна из представительных моделей автомобилей китайской марки с высокими показателями безопасности и хорошим опытом вождения.

С точки зрения открытого сотрудничества, он установил долгосрочные отношения стратегического сотрудничества с Volkswagen, Audi, Toyota и другими многонациональными автомобильными компаниями; активно участвовал в строительстве «Пояса и пути», построил 1 зарубежный завод, авторизовал 12 сборочных заводов KD. , и ее бизнес охватывает 48 стран. Он осуществляет всестороннее и глубокое стратегическое сотрудничество с местными органами власти, университетами, предприятиями, финансовыми и научно-исследовательскими подразделениями.

FAW стремится содействовать преобразованию, модернизации и стремительному развитию предприятия и сформулировала ориентированное на будущее видение развития. Промышленная экосистема превратит FAW в компанию по предоставлению мобильных туристических услуг мирового уровня.

АвтоВАЗ – российская автомобилестроительная компания, ранее известная как ВАЗ (Волжский автомобильный завод), обычное торговое название — Lada. Завод компании является крупнейшим автомобилестроительным заводом в России и Восточной Европе и одним из крупнейших в мире с более чем 140 километрами производственных линий.

АвтоВАЗ был создан в 1966 году советскими властями в сотрудничестве с итальянским автопроизводителем Fiat с целью производства серийных автомобилей для удовлетворения потребностей Советского Союза и его союзников. Как только фабрика была создана, она располагалась на берегу реки Волги. Официально завод был запущен в производство в 1970 году, а его первой маркой автомобилей стала «Жигули».

В 1973 году газета «Чикаго Трибьюн» опубликовала статью, в которой завод «АвтоВАЗ» описывался как «ультрасовременный». К 1975 году годовой выпуск депо достиг 750 000 автомобилей. Серия Lada была запущена в 1978 году, первые 250 автомобилей поступили в продажу в 1980 году. В позднесоветскую эпоху в управлении фабрикой был кризис, и к моменту распада Советского Союза в 1991 году советские власти осуществили приватизацию компании. В 1993 году компания была преобразована в акционерное общество и зарегистрирована на Московской бирже.

В 2022 году доля продаж LADA в России на рынке составила около 20,5%. Это соответствует примерно 311 600 автомобилям, что на 17% больше по сравнению с предыдущим годом. Автомобили под брендом LADA продают 428 официальных дилеров.

Компания разрабатывает и реализует программные мероприятия по повышению эффективности производства, обеспечению стабильных поставок и качества комплектующих, улучшению качества автомобилей и укреплению дилерских центров LADA. Основные цели компании - увеличение доли LADA на российском рынке как минимум до 20%, увеличение экспорта до 50%, достижение положительного денежного потока, увеличение операционной прибыли до 10%, разработка и вывод на рынок новых моделей LADA в ближайшие годы.

Совет директоров ведущего российского автопроизводителя АвтоВАЗ утвердил план инвестиций в размере почти 40 миллиардов рублей (585 миллионов долларов) в компанию в 2023 году. Российская автомобильная компания АвтоВАЗ в 2023 году инвестирует 585 миллионов долларов США с годовым объемом производства 400 000 автомобилей.

По состоянию на 6 декабря компания произвела 200 000 автомобилей в 2022 году. Ранее в декабре 2022 Минпромторг РФ сообщил, что совет директоров АвтоВАЗа утвердил производственный план компании на 2023 год в объеме 401 тыс. автомобилей, сообщает РИА Новости.

# 3.2. Сравнительная характеристика организационной культуры в компаниях «FAW Group» (Китай) и «АвтоВАЗ» (Россия)

Организационная культура FAW включает в себя миссию, видение, ценности, предпринимательский дух и т. д. Она всегда играла жизненно важную роль в процессе ее развития и роста. Именно благодаря организационной культуре FAW является непобедимым местом.

Миссия FAW Group: «Овладейте ключевыми технологиями, создайте национальный автомобильный бренд, укрепите автомобильную промышленность Китая и проложите новый путь для инноваций и развития автомобильной промышленности в новую эпоху».

Философия FAW Group: «Создайте прекрасное путешествие и лучшую жизнь, создайте экологически чистое и интеллектуальное мобильное туристическое предприятие мирового класса, которое понравится потребителям, и станьте пионером в автомобильной промышленности».

Ценности FAW Group: «Помните о миссии, реализуйте видение, любите партию и страну, служите людям, различайте общественное и частное, чистое и честное, справедливое и справедливое, демократическое и законное, создавайте ценность, сотрудничайте и делитесь, прежде всего пользователь , учитывать все стороны, развитие сотрудников, общую судьбу, преданность делу и вклад в общество».

Задачи FAW Group: «Смело стоять на переднем крае, всегда стремиться к первому, мечтать, иметь высокие устремления, быть полным энтузиазма, быть преданным делу, реформировать и внедрять инновации, стремиться к совершенству, стремиться к совершенству, быть лучшим, быть усердным в обучении и расширить свои знания».

Характеристика организационной культуры организации FAW.

Во-первых, с точки зрения автора, самое важное – это коллективное сознание или коллективизм. Это наиболее отличительная черта от российских компаний. Группа компаний FAW имеет очень сильное коллективное сознание, которое играет важную роль в функционировании и развитии компании. В силу этой фундаментальной причины существуют интересные явления, которые непонятны сотрудникам из других стран.

Почти все в компании относятся к FAW Group так, как будто это их собственная компания. Сталкиваясь с проблемами, сотрудники привыкли думать о проблемах с точки зрения компании. Точнее, сотрудники часто сталкиваются с трудными проблемами в своей повседневной работе. Столкнувшись с проблемой, сотрудники FAW Group не следуют строго правилам и процедурам, таким как понимание проблемы, прежде чем откладывать ее на потом, или сообщение о предыдущей проблеме руководству и ожидание следующей встречи или разговора для совместного поиска решения. В первую очередь они сами ищут решение проблемы и часто невольно смотрят с точки зрения компании на то, как решить проблему, чтобы минимизировать затраты компании. Главная цель в глазах сотрудников FAW Group – сэкономить затраты компании и решить проблемы компании как можно быстрее.

Эффект коллективного мышления заключается в том, что интересы компании превыше интересов отдельного человека. В повседневной работе это не так заметно, но когда интересы компании и интересы отдельного человека вступают в конфликт и приходится выбирать между ними, выбор обычно делается в пользу интересов компании. Конечно, никто не хочет жертвовать своими собственными интересами, но из-за влияния коллективного сознания сотрудники часто выбирают вариант удовлетворения интересов компании в ущерб своим личным интересам. Понимание, которое лучше всего соответствует коллективному сознанию сотрудников, заключается в том, что только если компания может развиваться в долгосрочной перспективе, люди в компании могут развиваться в долгосрочной перспективе.

В-третьих, как уже упоминалось в предыдущем разделе, предпочтения компании в отношении прибыли под влиянием коллективного сознания создают еще одно интересное явление: сверхурочную работу. Возможно, в корпоративной среде на китайской земле это не признается. Однако это явление особенно ярко проявляется благодаря специфическим условиям работы в FAW Engels Group. В частности, сотрудники FAW Group готовы проявлять инициативу и работать сверхурочно на благо компании. Подобное явление очень редко встречается в российских компаниях. Это явление возникает именно потому, что работники помнят об интересах компании. Например, сотрудник, который в пятницу днем понимает, что его рабочее задание не выполнено, не собирается продолжать незаконченную работу на следующей неделе, даже если нет жесткого ограничения по времени. Поэтому он постарается закончить работу, даже если ему придется работать сверхурочно в выходные. Это еще одно проявление максимизации прибыли компании. И когда большинство людей в компании принимают феномен активного сверхурочного труда, сверхурочная работа становится нормой.

Коллективизм также влияет на отношения между сотрудниками в компании. Для сотрудников российских компаний работа и личная жизнь должны быть строго разделены и не должны пересекаться. Поэтому часто бывает так, что, например, два сотрудника компании, даже если их должности тесно связаны, хорошо общаются на работе, но, возможно, совсем не общаются вне работы и не имеют личных контактов в рабочее время. Это вполне объяснимо в современной корпоративной среде, ориентированной на рабочее место. Это не так в компании FAW, где сотрудники с удовольствием знакомятся друг с другом и дружат при отсутствии серьезных конфликтов. Стремление к дружеским отношениям с коллегами не означает, что сотрудники FAW Group намеренно разделяют свою работу и личную жизнь. Наоборот, они часто проводят время вместе в нерабочее время. В то же время коллеги с удовольствием помогают друг другу в работе, а сотрудники делают все возможное, чтобы решить рабочие трудности без жалоб.

Помимо командной работы, есть и другие особенности корпоративной культуры FAW, например, проблема текучести кадров. В принципе, это также характерно для корпоративной культуры всех китайских предприятий. На предприятиях часто возникает проблема нечеткого распределения обязанностей. В компаниях FAW объем работы и обязанности каждого сотрудника могут быть определены, но то, что они делают каждый день и какие задачи выполняют, часто совершенно не входит в их круг обязанностей. Это может быть понятным для сотрудников других компаний. Однако в такой китайской компании, как FAW Group, работа за пределами своих обязанностей заслуживает высокой оценки. Это связано с тем, что сотрудник, обнаруживший проблему, часто не является тем, кто должен ее решать, а поскольку интересы компании совпадают и она хочет, чтобы проблема была решена как можно скорее, сотрудник, обнаруживший проблему, может сначала попытаться решить ее за пределами своей зоны ответственности.

В целом, такая уникальная организационная культура, как в группе FAW, имеет как преимущества, так и недостатки. Коллективизм, когда все делается на благо компании, не во всех случаях полезен. Он часто вызывает множество проблем в управлении компанией и общении. Однако, с точки зрения делового сотрудничества между Китаем и Россией, понимание уникальной организационной культуры китайских компаний, таких как FAW Group, очень полезно для делового обмена с китайскими компаниями.

Далее рассмотрим организационную культуру компании «АвтоВАЗ».

Автоваз имеет модель организационной культуры Советского Союза. На предприятии пока нет формального кодекса делового поведения, но акционеры предприятия имеют контроль над предприятием и доступ к информации о его деятельности.

Сотрудники российского предприятия являются первыми участниками программы обучения. Обучение проводится для уполномоченных неспециализированных сотрудников (например, токарей, сварщиков). Кроме того, в 2009 году компания запустила онлайн-платформу для дистанционного обучения и общения. Целью этой платформы является развитие нового мышления у сотрудников.

Данная онлайн-платформа преследует следующие цели

- Создание виртуального учебного пространства.

- Накопление и распространение знаний компании.

- Организация коммуникационных процессов.

- Организация внутренних информационных сервисов для обучения и развития компетенций.

Компания «АвтоВАЗ» основана на характерных правилах социальных предприятий и лучшей организационной культуре, которая является современным примером инклюзивной рыночной культуры, адаптированной к специфике предприятий и различных категорий людей. Корпоративные ценности сотрудников, корпоративный культурный фон отрасли, мотивация персонала и долгосрочная, качественная работа в компании являются целями компании. В рамках реализации основ организационной культуры ежегодно проводится около 20 крупных мероприятий с участием около 65% всех сотрудников, посвященных международным и национальным датам, национально-культурным событиям и т.д.

Российская компания «АвтоВАЗ» стремится к четкому управлению на основе установленных бизнес-процессов, развитию прозрачного демократического управления и активному вниманию к корпоративной культуре и основам социальной политики.

В конце 20 века АвтоВАЗ пережил серьезные кадровые изменения, о чем свидетельствует создание механизма закрытой кадровой политики (внутреннего штатного расписания). Однако со сменой высшего руководства кадровая политика постепенно стала трансформироваться в открытую. Как известно, привлечение специалистов извне компании является одной из основных черт открытого HR. Назначение на должность генерального директора «АвтоВАЗа» человека со стороны - один из самых ярких примеров этого. Это указывает на позитивное направление в развитии управления человеческими ресурсами: В начале 21 века в топ-менеджмент «АвтоВАЗа» вошли люди, ранее не работавшие в компании.

Гибридные модели управления человеческими ресурсами обычно являются наиболее эффективными и целесообразными с практической точки зрения. Однако модель управления персоналом АвтоВАЗа часто является очень рискованным подходом, поскольку предполагает политику «открыто-закрыто». Как показывает практика, компании, которые всегда придерживаются открытой кадровой политики, не стесняются привлекать иностранных специалистов на руководящие должности. Это связано с тем, что высококвалифицированные менеджеры приносят значительную пользу компании.

Российские предприятия АвтоВАЗа поддерживают развитие талантов и рабочей силы. Работники – это ключ к производству, а навыки людей определяют производительность многих. Совершенствуются и укрепляются производство, технологии и качество, развивается интенсивное управление человеческими ресурсами. Иерархические структуры управления - неизбежный результат авторитарных систем и жесткой централизации. Когда управление консервативно, трудно внедрять изменения в деятельность, не говоря уже об адаптации к внешней среде. Это серьезный недостаток новой модели управления компаниями АвтоВАЗа. Поэтому миссия и стратегия компании «АвтоВАЗ» в большей степени направлена на обновление системы управления человеческими ресурсами и систем, интегрирующих потенциал человеческих ресурсов для повышения производительности и эффективности. Корпоративные системы управления включают в себя рыночные стратегии, рынки ресурсов, технологическую интеграцию, инвестиционные стратегии и социальные стратегии. Эти стратегические вопросы более важны, чем управление бизнесом, развитие сотрудников, стратегия качества продукции, стратегия инноваций и стратегия процессов. Если выбрана стратегия качества продукции, необходимы хорошие навыки на ключевых позициях. Стратегия инноваций требует более развитых навыков. Сотрудники должны быть гибкими и готовыми принять широкий спектр новых технологий и подходов.

Предпринимательский дух АвтоВАЗа – это «выполнение обещаний, сотрудничество и взаимовыручка». Выполнение обещаний» означает выполнение наших обязательств по уважению других людей и защите целостности наших клиентов». Сотворчество и взаимовыручка» означает, что компании выигрывают беспроигрышные ситуации в цепочке создания стоимости на основе справедливости и честности. «АвтоВАЗ» стремится стать ведущим мировым производителем двигателей в России и предложить своим клиентам лучшие продукты и услуги. Компания достигает этого: во-первых, путем адаптации своей концепции к меняющимся тенденциям; во-вторых, путем создания механизма бизнеса, ориентированного на прибыль; в-третьих, путем стандартизации технологий и бизнес-процессов; в-четвертых, путем широкого сотрудничества. Исходя из этого, инновации признаются одним из важнейших принципов, а инновационные продукты также способствуют развитию навыков.

Организационная культура China FAW Group - это инновационная идея, выдвинутая лидерами компании и принятая всеми сотрудниками. Организационная культура основана на реформах. Она представляет собой постепенное развитие 20-летней культуры развития корпоративной культуры Китая. Корпоративная культура FAW Group основана на концептуальных инновациях, подчеркивает стратегические инновации, гарантируется организационными инновациями, использует технологические инновации в качестве средства и нацелена на рыночные инновации. FAW Group всегда преследует общие интересы сотрудников, акционеров и компании и стремится к созданию гармоничных отношений между сотрудниками. Коллегиальность и мастерство сотрудников, а также лучшие человеческие отношения служат хорошим моральным и материальным стимулом для мотивации и стимулирования труда.

В российской корпоративной культуре, как и на АвтоВАЗе, большое значение придается реализации индивидуальных ценностей. В многонациональной корпоративной культуре личные ценности очень важны и вдохновляют каждого на то, чтобы помочь компании хорошо разработать новые продукты. Однако, по моему личному мнению, сотрудники могут реализовать свои ценности, только эффективно выполняя свою работу. Поддерживая развитие отдельных людей, они способствуют развитию предприятия в целом.

Предприятия не являются независимыми личностями, они - часть общественной жизни, и при поддержке общества они могут достичь долгосрочной выгоды и развития. В то же время, бизнес, который вносит вклад в развитие общества, будет лучше признан и поддержан обществом. Хорошие отношения между бизнесом и обществом приносят пользу как бизнесу, так и обществу.

Предприятия FAW Group и АвтоВАЗ являются крупными предприятиями в Китае и России. В условиях быстрого развития от предприятий требуется выполнение своих социальных обязанностей и создание благоприятных условий для развития. Китайские предприятия публикуют информацию о своих социальных обязанностях, таких как социальная благотворительность, борьба с бедностью, волонтерство и поддержка искусства, культуры и образования, чтобы подчеркнуть важность социальной ответственности. Их целью является предоставление качественных услуг и повышение своей репутации. Кроме того, российские компании, такие как Автоваз, уделяют внимание комментариям и обратной связи в диалоге с заинтересованными сторонами; опросы клиентов и сотрудников, которые Автоваз проводит в форме интерактивных анкет, позволяют получить от них больше предложений по стратегии корпоративной социальной ответственности, Исходя из этого, мы получаем возможность лучше обслуживать наших клиентов.

На протяжении многих лет корпоративная культура Группы FAW и АвтоВАЗа постоянно впитывала опыт Запада. Китайские предприятия изучают опыт западных методов управления, совершенствуют свои системы управления, сочетают западное мышление и системы управления с собственными корпоративными особенностями, а также в полной мере используют внешние исследования и ресурсы. Например, китайские предприятия создали крупные международные предприятия и исследовательские центры, создали крупные научно-исследовательские институты и исследовательские центры, чтобы постоянно улучшать свои конкурентные преимущества в развитии крупных глобальных предприятий.

АвтоВАЗ развивал свои предприятия, моделируя корпоративную культуру Советского Союза и используя иностранный персонал и передовые методы управления западной культуры в качестве управленческих возможностей. Однако методы управления не могут быть полностью соблюдены в части управления персоналом и кадровой политики. Необходимо также учитывать национальные традиции и развитие бизнеса.

# 3.3. Практические рекомендации по совершенствованию организационной культуры в компаниях «FAW Group» (Китай) и «АвтоВАЗ» (Россия)

В разных странах существуют разные организационные культуры, в основном потому, что они имеют разное историческое происхождение. Восточные культуры подчеркивают «коллективизм», в то время как западные культуры подчеркивают «индивидуализм». Российская культура относится к западной культуре. Китайская культура является типичной восточной культурой, поэтому обе культуры будут иметь свои особенности и различия. Для России китайская корпоративная культура также имеет некоторые эталонные ценности и может быть разумно усвоена и использована в качестве эталона. Теория управления корпоративной культурой на китайских предприятиях имеет большое значение для России.

Продолжающееся влияние и воздействие западной «индивидуалистической» социальной культуры на российское общество требует поощрения индивидуализации и конкуренции. В последние годы в российских компаниях все большее внимание уделяется компетентности сотрудников. Российские компании также уделяют большое внимание «коллективизму», что находит отражение во внутренних командах, которые носят ярко выраженный коллективный характер. «Коллективизм», подчеркивается в китайской социальной системе, основан на бескорыстии и патриотизме. В нем подчеркивается, что, когда интересы группы и интересы отдельного человека вступают в конфликт, следует отдавать предпочтение интересам группы.

Конечная цель бизнеса заключается в том, что коллективизм является средством для достижения коллективом цели совершенства. Компания максимизирует общее благо через общую борьбу. Эта концепция важна для общего блага их бизнеса. Группа FAW хорошо разбирается в коллективной и индивидуальной компетенции и полностью использует свою коллективную и индивидуальную компетенцию. Российские компании должны перенять этот опыт и иметь определенный дух компетентных людей и команд с отличными навыками. Хотя материальное вознаграждение за трудовой энтузиазм и мотивацию растет, быстрое развитие предприятий требует удвоения усилий и большего вклада.

Признание таланта российскими бизнес-лидерами часто основано на удовлетворении технических потребностей. Они не признают, что человеческие ресурсы являются стратегическим ресурсом. Устойчивость в нынешних экономических условиях является главным условием выживания и развития российских компаний. Управление человеческими ресурсами часто ассоциируется с выживанием предприятий и устойчивым развитием. Для достижения устойчивого развития российские компании должны развивать и постоянно укреплять свои ключевые компетенции. Ключевые компетенции охватывают сотрудников компании, персонал компании и их взаимное сотрудничество, интеграцию и обмен основными знаниями и навыками, а также непрерывное обучение. Китайские компании считают, что человеческие ресурсы являются самым важным элементом предприятия. Компании должны активно поощрять и направлять карьерный рост своих сотрудников, чтобы они понимали свою ценность и могли внести полноценный вклад в работу компании при смене роли. Главная задача управления человеческими ресурсами в российских компаниях - установление превосходства интеллектуального капитала и поддержание уникальности этого превосходства.

Иерархические отношения в современных компаниях становятся все более мягкими, это касается и российских компаний. Границы между лидерством и лидерской властью стираются. Управление персоналом переходит от административной власти к поддержке, власть постепенно заменяется информацией. Чтобы повысить вовлеченность сотрудников, менеджеры должны улучшить информационные структуры, повысить общее качество, создать обучающую среду, повысить лояльность сотрудников и удовлетворенность работой. Китайские компании ценят это. Они развивают своих сотрудников в своих собственных семьях. В то же время, поскольку рыночная среда продолжает меняться, российским компаниям необходимо изменить свое поведение и методы работы путем организационных реформ и изменения процессов, чтобы изменить поведение своих сотрудников.

Образование и обучение также могут помочь изменить отношение сотрудников к работе и обеспечить их конкурентоспособность в будущем. Российским компаниям необходимо интегрировать планирование человеческих ресурсов с корпоративным стратегическим планированием. Хорошее управление человеческими ресурсами требует стратегического роста, и стратегия управления человеческими ресурсами должна полностью учитываться при разработке и реализации корпоративной стратегии. Поэтому российским компаниям необходимо правильно понять рыночную ориентацию своих предприятий, сосредоточиться на развитии и использовании человеческих ресурсов, улучшить управление человеческими ресурсами, поддерживать и повышать ценность человеческих ресурсов на стратегическом уровне.

 Предприятия должны формулировать стратегии развития человеческих ресурсов в соответствии со своим бизнесом и в соответствии со своими стратегиями развития. Кроме того, предприятия должны сформулировать долгосрочные планы развития и краткосрочные цели управления человеческими ресурсами, установить разумные уровни управления, эффективно реализовать взаимосвязь между обязанностями и правами, стандартизировать режим работы рынка человеческих ресурсов предприятия, разумно контролировать распределение человеческих ресурсов, реализовать динамический баланс между спросом и предложением человеческих ресурсов, корректировать развитие человеческих ресурсов и развивать предприятие вместе с созданием системы развития человеческих ресурсов.

Инновации – тема будущего управления российскими предприятиями, иначе нынешнее экономическое и социальное развитие будет серьезным и медленным. Создание новой ситуации в управлении человеческими ресурсами зависит от инноваций. Главная ценность китайских предприятий – это инновации. Необходимо создать эффективные инновационные механизмы, создать атмосферу, способствующую инновациям, позволить компании время от времени чувствовать риск и улучшить способность реагировать на изменения во внешней среде.

Каждый сотрудник должен вносить предложения и мнения по развитию предприятия, компания должна в полной мере осознать энтузиазм и инициативу каждого сотрудника, усилить управление инновациями, внедрить инновационные механизмы, разработать меры по решению экологических проблем в любое время, чтобы избежать различных проблем и негативных последствий для производства и деятельности предприятия. Это должно быть сделано. Если один уходит из бизнеса, другие справятся с этим комфортно и прекрасно.

Российские компании также могут учиться у китайских компаний, строить корпоративную культуру и создавать хорошую культурную атмосферу. Убедитесь, что сотрудники понимают ценности и цели компании, и повышайте чувство принадлежности сотрудников к компании. Менеджеры должны стремиться к созданию хорошей атмосферы корпоративной культуры. Корпоративная культура, в которой сотрудники могут узнавать себя, помогает коллективам держаться вместе. В то же время инновационные компании должны улучшать каналы внутренней коммуникации, создавать хорошие каналы коммуникации для сотрудников на всех уровнях, создавать прозрачную, открытую и гармоничную межличностную атмосферу, правильно управлять и координировать межличностные отношения, создавать хорошие, стабильные внутренние отношения и благоприятную внутреннюю среду.

Сегодня многие крупные и успешные китайские компании придают большое значение долгосрочным и краткосрочным целям. Руководители китайских компаний не только сосредоточены на краткосрочной прибыли компании, но и придают большое значение и поощряют долгосрочные цели, такие как стратегическое планирование и развитие компании. Они уделяют большое внимание социальной ответственности, подчеркивают долгосрочные и краткосрочные интересы акционеров, заботятся о согласованном развитии клиентов и окружающей среды.

Мы делаем больший акцент на роли человеческих ресурсов. Очень важно, чтобы мы отбирали хороших и компетентных сотрудников и отправляли их за границу для обучения и подготовки на постоянной или временной основе. Очевидно, что это аккумулирование международных резервов с международными стандартами и перспективами компании, и результаты оказались очень успешными. С другой стороны, в российских компаниях больше мобильных сотрудников и меньше планирования долгосрочных целей. Хотя у многих компаний есть долгосрочные цели, большинство документов обычно висят на стене и не сопровождаются конкретной реализацией.

Не существует руководства, описывающего, как должна выполняться работа и производство. В результате многие компании сосредотачиваются только на сиюминутной прибыли и реализации краткосрочных целей, игнорируя долгосрочное устойчивое и согласованное развитие предприятия. Например, при достижении экономической прибыли игнорируется долгосрочное развитие сотрудников и создание кадрового резерва. Одним словом, с точки зрения корпоративной культуры и ценностей российские компании должны планировать и формулировать текущие и будущие корпоративные цели, добиваясь того, чтобы каждый сотрудник компании был согласован с корпоративными целями, реализовывал свои сильные стороны для компании и был мотивирован на общее развитие и выживание компании.

В постоянно меняющейся среде руководителям предприятий необходимо в любое время корректировать свои планы, чтобы адаптироваться к внезапным изменениям во внешней среде и обеспечить правильность и научность целей предприятия.

# Заключение

Термин «организационная культура» – относительно новое явление. Организационная культура понимается как система убеждений и ценностей, разделяемых всеми членами организации. Организационная культура является основой жизнеспособности организации. Организационная культура компании тесно связана с общей культурой страны, региона или нации, которая, как известно, представляет собой совокупность интеллектуальных, производственных и социальных достижений людей. Язык, поведение, основные ценности, устойчивые нормы, принципы жизни и деятельности организации - все это отражает культуру организации, отличает одну организацию от другой и оказывает значительное влияние на развитие и долгосрочное выживание организации.

Функции и признаки организационной культуры формируются и реализуются в человеческой среде, которая и формирует организационную культуру предприятия. Культура является продуктом взаимодействия философии предприятия с отдельными индивидуумами, с отдельными социальными группами и внешней средой, которая предъявляет свои требования к организации.

Необходимо отметить первостепенную и многозначительную роль организационной культуры в успехе функционирования и выживания предприятия в долгосрочной перспективе. Организационная культура повышает эффективность работы команды и решает задачи не только индивидуального развития сотрудников, но и развития организации в целом. Она создает предпосылки для формирования устойчивого и эффективно работающего коллектива, обеспечивает значимость производственной деятельности в глазах членов организации. Хорошая организационная культура помогает фирме добиться успеха, быть устойчивой в условиях конкуренции, а также обеспечивает лидерство среди других организаций.

Прототипами китайских концепций и теорий организационной культуры, как и российских, являются американские концепции и теории. При изучении китайской организационной культуры, следует, главным образом, принимать во внимание тот факт, что Китай – это коммунистическое государство. Жесткая централизация и иерархичность власти характерна для всех китайских компаний. Поэтому власть сосредотачивается в одних правящих руках генерального директора организации.

Для российских компаний четкое распределение ролей не характерно, наоборот, прослеживается тенденция «многофункционального работника», т. е. функции одной штатной единицы четко не регламентируются. Помимо его должностных обязанностей, за небольшую плату он выполняет дополнительные, например, продавцу книжного магазина, помимо работы с клиентами, приходится содержать в чистоте торговый зал, совмещая в себе продавца-консультанта, уборщика и кассира.

Сдержанность в словах, присущая китайцам является проявлением китайского неформального правила – «Сохранение лица». Русские же, не придерживающиеся этого правила, представляются китайцам грубыми и прямолинейными. Данная особенность зачастую становится причиной конфликтов.

В отличие от русских, которым присуща высокая инициативность, китайцы безынициативны, но очень внимательны к деталям, чего в свою очередь не хватает русским. Из безынициативности китайцев вытекает особая осторожность, отсутствие склонности к рискам и высокая работоспособность.

Предприятия «FAW Group» (Китай) и «АвтоВАЗ» (Россия) находятся под влиянием традиционной культуры своей страны и имеют свою уникальную корпоративную культуру. Взаимное глубокое понимание особенностей корпоративной культуры друг друга между китайскими и российскими предприятиями способствует развитию сотрудничества между Китаем и Россией.

Определено, что российские компании должны глубоко ознакомить с особенностями китайской корпоративной культуры и впитать сильные стороны китайской корпоративной культуры. Например, установить правильную концепцию коллективизма, установить концепцию уважения талантов, установить разумную модель управления, развивать инновационное сознание предприятий, формулировать выполнимые корпоративные цели для содействия оптимизации и развитие российской корпоративной культуры в свою очередь.

# Список использованных источников

1. Аверина, С. М. Особенности корпоративной культуры в России / С. М. Аверина // Современные проблемы АПК и их решение : Материалы V Национальной конференции, Майский, 14 октября 2022 года. Том 1. – Майский: Белгородский государственный аграрный университет имени В.Я. Горина, 2022. – С. 202-204.
2. Аверьянова, А. А. Корпоративная культура и ее особенности в России / А. А. Аверьянова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2016. — № 29 (133). — С. 345-347. — URL: https://moluch.ru/archive/133/37176/
3. Алексашина Т.В. Модели организационного поведения: учеб. пособие для студентов магистратуры направления «Управление персоналом» (программа «Стратегическое управление персоналом»). – М.: РУТ (МИИТ), 2019. – 114 с.
4. Антипин, Д. А. Влияние конфуцианства на развитие корпоративной культуры в Китае / Д. А. Антипин // Современные научные исследования и инновации. – 2021. – № 1(117). – С. 23.
5. Апрелов, Е. А. Конфликтность китайского и корейского характеров в эпоху глобализации / Е. А. Апрелов, Е. Ю. Костина. – Текст: электронный // Universum: Общественные науки: электрон. научн. журн. – 2015. – № 12 (21). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/konfliktnost-kitayskogo-i-koreyskogo-harakterov-v-epohuglobalizatsii
6. Буряк, Н. Ю. Факторы эффективности формирования организационной культуры компании в современной системе коммуникации / Н. Ю. Буряк // Вестник ИМСИТ. – 2022. – № 2(90). – С. 58-61.
7. В Китае опубликован производственный календарь на 2022 год. – Текст: электронный // China Briefing: официальный сайт. – URL: https://www.china-briefing.com/news/v-kitaeopublikovan-proizvodstvennyj-kalendar-na-2022-god
8. Ван Ифэй. Специфика китайской корпоративной культуры: дис. … канд. культурологии: 24.00.01 / Ван Ифэй. Владивосток, 2020. 238 с.
9. Ван, В. Социально-экономическое взаимодействие России и Китая: проблемы и перспективы / В. Ван. – Текст: электронный // Политика и общество. – 2018. – № 6. – С. 26-38. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-ekonomicheskoe-vzaimodeystvie-rossii-i-kitayaproblemy-i-perspektivy
10. Вэй Фэн, Н. Н. Покровская Организационная культура в России и Китае //Социологические исследования. 2007. № 4 (276). - С. 136-140
11. Генкин Б.М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика) : монография / Б.М. Генкин. — 2-е изд., испр. — Москва: Норма: ИНФРА-М, 2020. С. 352.
12. Горшенева, М. К. Культурологический анализ современных практик корпоративной культуры Китая / М. К. Горшенева // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Познание. – 2021. – № 10. – С. 11-15.
13. Грушенко В.И. Менеждмент. Восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений: учебное пособие / В.И. Грушенко. — Москва: ИНФРА-М, 2019. С. 288.
14. Гюльнезерова, М. Н. Формирование современных инновационных стратегий и рост компетентностного уровня человеческого капитала: взаимосвязь и противоречия / М. Н. Гюльнезерова // Университетская наука - региону. - Ставрополь : ООО «Фабула», 2019. - С. 278-280. -
15. Деминг Э. Менеджмент нового времени: простые механизмы, ведущие к росту, инновациям и доминированию на рынке / Эдвардс Деминг; пер. с англ. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. С. 182.
16. Ди, В. Состояние китайской национальной культуры в современную эпоху: проблемы, противоречия и перспективы / В. Ди, Х. Юэ. – Текст: электронный // Теория и практика общественного развития. – 2022. – № 4 (170). – С. 44-50. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sostoyanie-kitayskoy-natsionalnoy-kultury-v-sovremennuyu-epohuproblemy-protivorechiya-i-perspektivy
17. Зиновьева Е.Г., Усманов А.И. Модель управления организационной культурой в механизме повышения конкурентоспособности предприятия // Современный менеджмент: теория и практика: сб. материалов VI Всероссийской (национальной) научно-практ. конф. – Магнитогорск: ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова», 2021. – С. 23-32.
18. Ковтун, Е. А. К вопросу о организационной культуре / Е. А. Ковтун, Д. Э. Удалов // . – 2022. – № 83-3. – С. 35-38.
19. Кузнецова, Н. В. Ценности организационной культуры или культура организационных ценностей? / Н. В. Кузнецова // Мировоззренческие основания культуры современной России : Сборник научных трудов ХIII Международной научной конференции, Магнитогорск, 19–20 мая 2022 года / Под общей редакцией В.А. Жилиной. – Магнитогорск: Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова, 2022. – С. 81-86.
20. Кулешова А. А. Проблемы формирования и развития организационной культуры // Молодой ученый. – 2016. – №12. – С. 1548-1551
21. Куулар, Ч. К. Соотношение понятий «корпоративная культура» и «организационная культура» / Ч. К. Куулар // МНСК-2022 : Материалы 60-й Международной научной студенческой конференции, Новосибирск, 10–20 апреля 2022 года. – Новосибирск: Новосибирский национальный исследовательский государственный университет, 2022. – С. 125-126.
22. Лаврова, Д. А. Управление организационной культурой предприятия / Д. А. Лаврова // . – 2022. – № 8(164). – С. 15-25.
23. Лещенко, В. Культура для корпораций [Электронный ресурс] / В. Лещенко // Электронный журнал «Босс». – Режим доступа: http://www.bossmag.ru/kultura-dlya-korporatsiy.html.
24. Ли Чэнъянь. Обзор исследований организационной культуры [J]. Академический обмен, 2006 г. (6).
25. Ли Янь, Руи Минцзе.Влияние людей с различной организационной культурой на эффективность организационного обучения управленческим инновациям[J].Управление исследованиями и разработками, 2008 (8).
26. Лубягина, А. В. Ценности и традиционная культура как основное содержание корпоративной культуры Китая / А. В. Лубягина // Проблемы кросс-культурного менеджмента в контексте управления: национальные культуры и языковые различия : Материалы II Межвузовской научно-практической конференции, Липецк, 18 мая 2022 года / Под общей редакцией Н.В. Лебедева, А.С. Шуруповой. – Воронеж: Автономная некоммерческая организация по оказанию издательских и полиграфических услуг «НАУКА-ЮНИПРЕСС», 2022. – С. 137-140.
27. Максимова, К. В. Особенности развития корпоративной культуры в организациях современной России / К. В. Максимова // . – 2015. – № 4. – С. 49-54.
28. Михайлова Э.А. Механизм формирования организационной культуры предприятия // Вестник факультета управления СпбГЭУ. – 2018. – №3. – С. 159-162.
29. Организационная культура в деятельности организации / В. А. Бортникова, А. Д. Еремин, Е. И. Егоренков, К. А. Фурман // Современные проблемы лингвистики и методики преподавания русского языка в ВУЗе и школе. – 2022. – № 41. – С. 265-269.
30. Поджидаева, А. Ю. Корпоративная культура как способ повышения конкурентоспособности организаций в России / А. Ю. Поджидаева // Методология предотвращения угроз в XXI веке : Сборник научных трудов. – Иркутск : Иркутский государственный университет, 2022. – С. 693-695.
31. Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 04.11.2022). – Текст: электронный // КонсультантПлюс: официальный сайт. – 2022. – URL: https://www.consultant.ru/document/Cons\_doc\_LAW\_34683
32. Столяренко, А. В. Организационная культура как механизм повышения эффективности деятельности предприятия / А. В. Столяренко, М. В. Подколзина. – Текст: электронный // Концепт. – 2017. – № 1. – С. 122-128. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-kultura-kak-mehanizm-povysheniyaeffektivnosti-deyatelnosti-predpriyatiya
33. Сун Ли, Чжан Дэ. Факторы влияния и формирование корпоративной культуры [J] Управление предприятием, 2005 (10)
34. Тарасова, А. А. Типология организационной культуры и ее особенности в России / А. А. Тарасова, А. О. Власенко, И. В. Корецкая // МИРОВАЯ НАУКА: НОВЫЕ ВЕКТОРЫ и ОРИЕНТИРЫ : Материалы VII Международной научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 30 сентября 2022 года. Том Часть 1. – Ростов-на-Дону: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «Манускрипт», 2022. – С. 208-211.
35. Тихомиров П.В. Мотивация сотрудников в контексте корпоративной культуры организации / П. В. Тихомиров. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. 2019. № 4 (242). С. 176-179
36. Харченко, Н. П. Организационная культура как фактор конкурентной деятельности и траектория устойчивого развития организации / Н. П. Харченко, А. В. Мартынова // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2022. – № 3(90). – С. 160-165.
37. Хэ Ли, Лин Венцюань, Исследование влияния различных организационных культур предприятий на идентичность и вовлеченность в работу [J], Наука и управление наукой и технологиями, 2008 (5).
38. Ши, Д. К вопросу о механизмах реализации внешней культурной политики КНР на современном этапе / Д. Ши // Международные отношения: история, теория, практика : материалы X научно-практической конференции молодых ученых факультета международных отношений Белорусского государственного университета, Минск, 05 февраля 2020 года. – Минск: Белорусский государственный университет, 2020. – С. 73-79.
39. Ши, Сяовэй. Управление организационной культурой современных компаний в Китае / Сяовэй Ши. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2017. — № 14 (148). — С. 479-480.
40. Щукина, В. И. Организационные национальные культуры России и Китая: проблемы международного сотрудничества / В. И. Щукина // Вестник ВИЭПП. – 2022. – № 2. – С. 91-94.
41. 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, pp. 345-376.
42. 传承儒家文化，弘扬儒商精神山东省儒商研究会副会长、秘书长袁庆宏先生访谈 (Inherit of Confucian culture and promote the spirit of Confucian merchants. Interview with Mr. Yuan Qinghong, Vice President and SecretaryGeneral of Shandong Confucian Business Research Association // Zigong Confucian Business (Beijing) Cultural Research Institute) // 子贡儒商（北京）文化研究院 京. 2019年06月10日. URL: http://www.chinarushang.net/rushangfangtan/2019-06-10/1221.html
43. 蔡俊生, 陈荷清, 韩德林. 文化论. 北京: 人民出版社, 2003 年. 第 2页=Цай Юньшэн, Чэнь Хэцин, Хан Делин. Теория культуры. Пекин: Народное издательство, 2003. 408с.
1. Деминг Э. Менеджмент нового времени: простые механизмы, ведущие к росту, инновациям и доминированию на рынке / Эдвардс Деминг; пер. с англ. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. С. 182. [↑](#footnote-ref-1)
2. Организационная культура в деятельности организации / В. А. Бортникова, А. Д. Еремин, Е. И. Егоренков, К. А. Фурман // Современные проблемы лингвистики и методики преподавания русского языка в ВУЗе и школе. – 2022. – № 41. – С. 265-269.  [↑](#footnote-ref-2)
3. Ши, Сяовэй. Управление организационной культурой современных компаний в Китае / Сяовэй Ши. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2017. — № 14 (148). — С. 479-480. [↑](#footnote-ref-3)
4. Организационная культура в деятельности организации / В. А. Бортникова, А. Д. Еремин, Е. И. Егоренков, К. А. Фурман // Современные проблемы лингвистики и методики преподавания русского языка в ВУЗе и школе. – 2022. – № 41. – С. 265-269.  [↑](#footnote-ref-4)
5. Генкин Б.М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика) : монография / Б.М.

Генкин. — 2-е изд., испр. — Москва: Норма: ИНФРА-М, 2020. С. 352. [↑](#footnote-ref-5)
6. 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, pp. 345-376. [↑](#footnote-ref-6)
7. Хэ Ли, Лин Венцюань, Исследование влияния различных организационных культур предприятий на идентичность и вовлеченность в работу [J], Наука и управление наукой и технологиями, 2008 (5). [↑](#footnote-ref-7)
8. Лаврова, Д. А. Управление организационной культурой предприятия / Д. А. Лаврова // . – 2022. – № 8(164). – С. 15-25. [↑](#footnote-ref-8)
9. Ши, Д. К вопросу о механизмах реализации внешней культурной политики КНР на современном этапе / Д. Ши // Международные отношения: история, теория, практика : материалы X научно-практической конференции молодых ученых факультета международных отношений Белорусского государственного университета, Минск, 05 февраля 2020 года. – Минск: Белорусский государственный университет, 2020. – С. 73-79. [↑](#footnote-ref-9)
10. Ли Янь, Руи Минцзе.Влияние людей с различной организационной культурой на эффективность организационного обучения управленческим инновациям[J].Управление исследованиями и разработками, 2008 (8). [↑](#footnote-ref-10)
11. Грушенко В.И. Менеждмент. Восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений: учебное пособие / В.И. Грушенко. — Москва: ИНФРА-М, 2019. С. 288. [↑](#footnote-ref-11)
12. Ковтун, Е. А. К вопросу о организационной культуре / Е. А. Ковтун, Д. Э. Удалов // . – 2022. – № 83-3. – С. 35-38. [↑](#footnote-ref-12)
13. Гюльнезерова, М. Н. Формирование современных инновационных стратегий и рост компетентностного уровня человеческого капитала: взаимосвязь и противоречия / М. Н. Гюльнезерова // Университетская наука - региону. - Ставрополь : ООО «Фабула», 2019. - С. 278-280. - [↑](#footnote-ref-13)
14. Харченко, Н. П. Организационная культура как фактор конкурентной деятельности и траектория устойчивого развития организации / Н. П. Харченко, А. В. Мартынова // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2022. – № 3(90). – С. 160-165.  [↑](#footnote-ref-14)
15. Алексашина Т.В. Модели организационного поведения: учеб. пособие для студентов магистратуры направления «Управление персоналом» (программа «Стратегическое управление персоналом»). – М.: РУТ (МИИТ), 2019. – 114 с. [↑](#footnote-ref-15)
16. Сун Ли, Чжан Дэ. Факторы влияния и формирование корпоративной культуры [J] Управление предприятием, 2005 (10) [↑](#footnote-ref-16)
17. Тихомиров П.В. Мотивация сотрудников в контексте корпоративной культуры организации / П. В. Тихомиров. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. 2019. № 4 (242). С. 176-179 [↑](#footnote-ref-17)
18. Харченко, Н. П. Организационная культура как фактор конкурентной деятельности и траектория устойчивого развития организации / Н. П. Харченко, А. В. Мартынова // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2022. – № 3(90). – С. 160-165.  [↑](#footnote-ref-18)
19. Куулар, Ч. К. Соотношение понятий «корпоративная культура» и «организационная культура» / Ч. К. Куулар // МНСК-2022 : Материалы 60-й Международной научной студенческой конференции, Новосибирск, 10–20 апреля 2022 года. – Новосибирск: Новосибирский национальный исследовательский государственный университет, 2022. – С. 125-126. [↑](#footnote-ref-19)
20. Ли Чэнъянь. Обзор исследований организационной культуры [J]. Академический обмен, 2006 г. (6). [↑](#footnote-ref-20)
21. Зиновьева Е.Г., Усманов А.И. Модель управления организационной культурой в механизме повышения конкурентоспособности предприятия // Современный менеджмент: теория и практика: сб. материалов VI Всероссийской (национальной) научно-практ. конф. – Магнитогорск: ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова», 2021. – С. 23-32. [↑](#footnote-ref-21)
22. Кулешова, А. А. Проблемы формирования и развития организационной культуры / А. А. Кулешова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2016. — № 12 (116). — С. 1548-1551. [↑](#footnote-ref-22)
23. Кулешова А. А. Проблемы формирования и развития организационной культуры // Молодой ученый. – 2016. – №12. – С. 1548-1551 [↑](#footnote-ref-23)
24. Буряк, Н. Ю. Факторы эффективности формирования организационной культуры компании в современной системе коммуникации / Н. Ю. Буряк // Вестник ИМСИТ. – 2022. – № 2(90). – С. 58-61. [↑](#footnote-ref-24)
25. Кузнецова, Н. В. Ценности организационной культуры или культура организационных ценностей? / Н. В. Кузнецова // Мировоззренческие основания культуры современной России : Сборник научных трудов ХIII Международной научной конференции, Магнитогорск, 19–20 мая 2022 года / Под общей редакцией В.А. Жилиной. – Магнитогорск: Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова, 2022. – С. 81-86. [↑](#footnote-ref-25)
26. Михайлова Э.А. Механизм формирования организационной культуры предприятия // Вестник факультета управления СпбГЭУ. – 2018. – №3. – С. 159-162. [↑](#footnote-ref-26)
27. 蔡俊生, 陈荷清, 韩德林. 文化论. 北京: 人民出版社, 2003 年. 第 2页=Цай Юньшэн, Чэнь Хэцин, Хан Делин. Теория культуры. Пекин: Народное издательство, 2003. 408с [↑](#footnote-ref-27)
28. Лубягина, А. В. Ценности и традиционная культура как основное содержание корпоративной культуры Китая / А. В. Лубягина // Проблемы кросс-культурного менеджмента в контексте управления: национальные культуры и языковые различия : Материалы II Межвузовской научно-практической конференции, Липецк, 18 мая 2022 года / Под общей редакцией Н.В. Лебедева, А.С. Шуруповой. – Воронеж: Автономная некоммерческая организация по оказанию издательских и полиграфических услуг "НАУКА-ЮНИПРЕСС", 2022. – С. 137-140. [↑](#footnote-ref-28)
29. Ди, В. Состояние китайской национальной культуры в современную эпоху: проблемы, противоречия и перспективы / В. Ди, Х. Юэ. – Текст: электронный // Теория и практика общественного развития. – 2022. – № 4 (170). – С. 44-50. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sostoyanie-kitayskoy-natsionalnoy-kultury-v-sovremennuyu-epohuproblemy-protivorechiya-i-perspektivy [↑](#footnote-ref-29)
30. Вэй Фэн, Н. Н. Покровская Организационная культура в России и Китае //Социологические исследования. 2007. № 4 (276). - С. 136-140 [↑](#footnote-ref-30)
31. Ван Ифэй. Специфика китайской корпоративной культуры: дис. … канд. культурологии: 24.00.01 / Ван Ифэй. Владивосток, 2020. 238 с. [↑](#footnote-ref-31)
32. Горшенева, М. К. Культурологический анализ современных практик корпоративной культуры Китая / М. К. Горшенева // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Познание. – 2021. – № 10. – С. 11-15.  [↑](#footnote-ref-32)
33. . 传承儒家文化，弘扬儒商精神山东省儒商研究会副会长、秘书长袁庆宏先生访谈 (Inherit of Confucian culture and promote the spirit of Confucian merchants. Interview with Mr. Yuan Qinghong, Vice President and SecretaryGeneral of Shandong Confucian Business Research Association // Zigong Confucian Business (Beijing) Cultural Research Institute) // 子贡儒商（北京）文化研究院 京. 2019年06月10日. URL: http://www.chinarushang.net/rushangfangtan/2019-06-10/1221.html [↑](#footnote-ref-33)
34. Антипин, Д. А. Влияние конфуцианства на развитие корпоративной культуры в Китае / Д. А. Антипин // Современные научные исследования и инновации. – 2021. – № 1(117). – С. 23.  [↑](#footnote-ref-34)
35. Максимова, К. В. Особенности развития корпоративной культуры в организациях современной России / К. В. Максимова // . – 2015. – № 4. – С. 49-54.  [↑](#footnote-ref-35)
36. Лещенко, В. Культура для корпораций [Электронный ресурс] / В. Лещенко // Электронный журнал «Босс». – Режим доступа: http://www.bossmag.ru/kultura-dlya-korporatsiy.html. [↑](#footnote-ref-36)
37. Аверина, С. М. Особенности корпоративной культуры в России / С. М. Аверина // Современные проблемы АПК и их решение : Материалы V Национальной конференции, Майский, 14 октября 2022 года. Том 1. – Майский: Белгородский государственный аграрный университет имени В.Я. Горина, 2022. – С. 202-204. [↑](#footnote-ref-37)
38. [↑](#footnote-ref-38)
39. Поджидаева, А. Ю. Корпоративная культура как способ повышения конкурентоспособности организаций в России / А. Ю. Поджидаева // Методология предотвращения угроз в XXI веке : Сборник научных трудов. – Иркутск : Иркутский государственный университет, 2022. – С. 693-695. [↑](#footnote-ref-39)
40. Тарасова, А. А. Типология организационной культуры и ее особенности в России / А. А. Тарасова, А. О. Власенко, И. В. Корецкая // МИРОВАЯ НАУКА: НОВЫЕ ВЕКТОРЫ и ОРИЕНТИРЫ : Материалы VII Международной научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 30 сентября 2022 года. Том Часть 1. – Ростов-на-Дону: Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "Манускрипт", 2022. – С. 208-211. [↑](#footnote-ref-40)
41. Аверьянова, А. А. Корпоративная культура и ее особенности в России / А. А. Аверьянова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2016. — № 29 (133). — С. 345-347. — URL: https://moluch.ru/archive/133/37176/ [↑](#footnote-ref-41)
42. Столяренко, А. В. Организационная культура как механизм повышения эффективности деятельности предприятия / А. В. Столяренко, М. В. Подколзина. – Текст: электронный // Концепт. – 2017. – № 1. – С. 122-128. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-kultura-kak-mehanizm-povysheniyaeffektivnosti-deyatelnosti-predpriyatiya [↑](#footnote-ref-42)
43. Апрелов, Е. А. Конфликтность китайского и корейского характеров в эпоху глобализации / Е. А. Апрелов, Е. Ю. Костина. – Текст: электронный // Universum: Общественные науки: электрон. научн. журн. – 2015. – № 12 (21). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/konfliktnost-kitayskogo-i-koreyskogo-harakterov-v-epohuglobalizatsii [↑](#footnote-ref-43)
44. Ван, В. Социально-экономическое взаимодействие России и Китая: проблемы и перспективы / В. Ван. – Текст: электронный // Политика и общество. – 2018. – № 6. – С. 26-38. –

URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-ekonomicheskoe-vzaimodeystvie-rossii-i-kitayaproblemy-i-perspektivy [↑](#footnote-ref-44)
45. Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 04.11.2022). – Текст: электронный // КонсультантПлюс: официальный сайт. – 2022. – URL: https://www.consultant.ru/document/Cons\_doc\_LAW\_34683 [↑](#footnote-ref-45)
46. В Китае опубликован производственный календарь на 2022 год. – Текст: электронный // China Briefing: официальный сайт. – URL: https://www.china-briefing.com/news/v-kitaeopublikovan-proizvodstvennyj-kalendar-na-2022-god [↑](#footnote-ref-46)
47. Щукина, В. И. Организационные национальные культуры России и Китая: проблемы международного сотрудничества / В. И. Щукина // Вестник ВИЭПП. – 2022. – № 2. – С. 91-94.  [↑](#footnote-ref-47)