УДК: 303.446.23
JEL classification: F 02

ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ КРОСС-КУЛЬТУРНЫХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ СУБЪЕКТОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

ПРОТАСЕВИЧ В.Д.,
обучающийся бакалавриата
кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация
E-mail: vpr11jr2003@gmail.com

Аннотация. *В данной статье была рассмотрена проблема кросс-культурных взаимодействий. Исследование направлено на оценку культурных различий предприятий в сфере международного бизнеса с помощью методов обобщения, дедукции, индукции, анализа и синтеза. В ходе исследования была выявлена взаимозависимость национальной и организационной культур, рассмотрены примеры ошибок крупных предприятий в кросс-культурной деятельности, а также проведена оценка международной деятельности на примере сотрудничества российской и китайской культур.*

Ключевые слова: *глобализация, культура, менеджмент, кросс-культурные взаимодействия, традиции, бизнес.*

APPROACHES TO THE ASSESSMENT OF BUSINESS ENTITIES'S CROSS-CULTURAL INTERACTIONS

PROTASEVICH V.D.,
Bachelor student of the Department of Foreign Economic Activity Management
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation
E-mail: vpr11jr2003@gmail.com

Annotation. *In this article, the problem of cross-cultural interactions was considered. The research is aimed at assessing the cultural differences of enterprises in the field of international business using methods of generalization, deduction, induction, analysis and synthesis. The study revealed the interdependence of national and organizational culture, considered examples of mistakes by large enterprises in cross-cultural activities, and assessed international activities using the example of cooperation between Russian and Chinese cultures.*

Keywords: *globalization, culture, management, cross-cultural interactions, traditions, business.*

Постановка проблемы в общем виде. Актуальность данной темы

обусловлена тем, что в эпоху глобализации внешнеэкономические связи становятся основой ведения бизнеса, следовательно, кросс-культурные взаимодействия являются необходимым процессом деятельности предприятия для достижения успеха.

Изложение материалов основного исследования. В ходе развития бизнеса за пределами страны функционирования предприятия, особо важную роль в процессе управления фирмой играет кросс-культурный менеджмент. Ведь культурные различия, в зависимости от грамотного подхода к их оценке, могут стать препятствиями или, наоборот, возможностями для дальнейшего развития бизнеса. Различные подходы к решению кросс-культурных проблем позволяют эффективно управлять фирмами, которые планируют выходить на мировой рынок.

Управление международным бизнесом – это решение кросс-культурных противоречий и конфликтов для достижения эффективного сотрудничества фирм из разных стран. В межкультурном бизнесе имеются свои субъект и объект. Субъект – фирма, развивающаяся с помощью внедрения кросс-культурных методов управления предприятием. Объект – группа людей, влияющих на межкультурную деятельность предприятия. Объектом могут быть менеджеры и сотрудники предприятия, а также клиенты предприятия или правительство страны, в которой оно функционирует.

В процессе управления межкультурным бизнесом крайне важно быть готовым к появлению и решению конфликтов, возникающих на основе культурных различий. Если руководители организации не изучают культурные различия, то в управлении бизнесом существует высокий риск возникновения конфликтов на культурной основе. Это может оказать негативное влияние на деятельность предприятия. Основа международной деятельности заключается в выявлении общих черт среди различных культур. Из этого следует обучение сотрудников предприятия правилам коммуникации с представителями других культур [1].

Важную роль в понимании поведения представителей различных культур

играют организационная и национальная культуры. Национальная культура формирует в человеке национальную идентичность, в то время как организационная культура позволяет человеку выделить свою идентичность самостоятельно, с помощью четких правил, прописанных в компании. Организационная и национальная культуры по своей структуре являются уникальными. Ведь каждая культура богата своими неповторимыми ценностями, верой, нормами поведения [2].

Влияние национальной и организационной культур на человека было освещено в трудах большого количества ученых. Проанализировав их работы, можно сделать вывод, что организационные культуры отличают друг от друга в той же степени, в которой отличаются национальные культуры. Например, Э. Шейн придерживался мысли, что национальная культура влияет на жизнь обычных людей таким же образом, как организационная культура влияет на сотрудников определенной компании [3].

А. Лорен, наоборот, считал, что организационная культура не проникает вглубь человека так же глубоко, как национальная.

Несмотря на то, что организационная и национальная культура проявляются в разных сферах жизни человека, они тесно связаны между собой и прекрасно сочетаются. На практике качественное сочетание организационной и национальной культуры можно проследить в деятельности японских компаний. Приобретая зарубежные фирмы, японцы образуют внутри предприятия культуру, которая не подвергается кросс-культурным конфликтам. Данный процесс занимает достаточно много времени, так как японская культура специфическая. Иностранцам требуется время, чтобы понять и принять ее, а местным сотрудникам, наоборот, необходимо время для изучения и адаптации к культуре партнеров. Данный подход активно используется в таких сферах бизнеса, как пищевая промышленность, автомобильный бизнес, сфера IT-технологий и др.

Следует отметить, что качественное сочетание организационной и национальной культур в кросс-культурном бизнесе возможно только тогда,

когда обе стороны стремятся создать комфортные условия для сотрудничества.

К сожалению, большинство компаний не уделяют должного внимания изучению культур потенциальных иностранных партнеров или рынков, на которые компания планирует проникать. В связи с этим возникают серьезные кросс-культурные конфликты.

Серьезную ошибку допустила компания «PepsiCo» при работе на китайском рынке. Лозунг фирмы «Оживись вместе с нами!» был переведен для китайских потребителей, как «Мы вернем ваших предков из могилы!». Эта ситуация оскорбила население Китая, так как в их культуре отношение к умершим предкам находится на особом уровне переживаний.

Также следует отметить провал популярного американского производителя мячей для гольфа. Выйдя на японский рынок, компания не смогла там продать даже одну упаковку своих мячей. Причиной оказалось недостаточное наличие сведений о японской культуре. В каждой упаковке было по четыре мяча, а цифра четыре в Японии является символом смерти [4].

Далее рассмотрим кросс-культурные конфликты в процессе сотрудничества предприятий из разных стран. Здесь стоит отметить американскую компанию «Walmart» и ситуацию, когда фирма открыла две крупные торговые сети в Германии. Немецкая и американская культуры оказались абсолютно несовместимыми, так как американская привычка слежки сотрудников друг за другом и доносов начальству о нарушениях вызывали у немецких сотрудников отвращение. Помимо этого, попытка навязать продавцам и кассирам обязательную улыбку и предложение помощи клиентам вызвала возмущение у немецких потребителей. Оказалось, что в Германии считается крайне неприемлемым откровенно улыбаться и навязывать помощь незнакомым людям. Следствием данных ошибок стал уход «Walmart» с немецкого рынка [5].

Чтобы не допускать рассмотренных выше кросс-культурных ошибок, следует ответственно подходить к оценке и сравнению культурных различий. В рамках такой оценки Г. Хофстеде разработал модель многомерного подхода к сравнениям различных культур. В рамках разработки модели был проведен

опрос более чем 150 тысяч сотрудников одной из крупнейших американских транснациональных корпораций (IBM) в 40 странах. Результатом опроса стало выявление кардинально отличающегося друг от друга поведения сотрудников зарубежных филиалов и их отношения к делу. Основная причина таких отличий связана с особенностями различных национальных культур [6].

Например, англоязычным культурам присуща конфликтность. С помощью конфликтов англичане проявляют инициативу и креативность. Отсутствие конфликтной обстановки в компании считается недопустимым. Без напряженности между сотрудниками нарушается пригодная для работы атмосфера внутри предприятия. С помощью споров и дискуссий английские менеджеры становятся эмоционально устойчивее и их разум легче зарождает креативные идеи для бизнеса. Если во время конфликта в Англии человек пытается уйти от него – общество воспринимает этот поступок как поражение в споре.

Помимо англичан, к конфликтным культурам можно отнести арабскую бизнес-культуру.

Однако далеко не все культуры стремятся к конфликтам. Японская культура, наоборот, воспринимает конфликт как нечто грубое и неприемлемое.

В стране восходящего солнца даже слово «нет» считается грубым и может привести к столкновению мнений. Японцы стараются решать конфликты за счет компромисса и совместных усилий, чтобы прийти к согласию.

Вслед за сравнением японской и английской культур, следует подробно рассмотреть китайскую и российскую культуры, а также оценить их взаимодействие. Суть китайской организационной культуры заключается в следующем: для формирования эффективного управления предприятием при осуществлении международной деятельности фирме необходимо создать благоприятную корпоративную культуру. Под благоприятной корпоративной культурой подразумевается ситуация, когда сотрудники находят близкие им убеждения в основных ценностях предприятия.

Согласно исследованиям Ч. Хэмптона, бизнес-культура подразделяется на

культуру с высоким (китайская) и низким (российская) контекстом. Культуры с высоким контекстом обуславливают отсутствие разделения на личное и рабочее время сотрудника. Решения в таких культурах могут приниматься спонтанно, но в процессе принятия решений учитываются все влияющие на фирму факторы [7].

В культурах с низким контекстом ценится личность. Рабочий процесс должен следовать инструкциям. Решения принимаются после длительного и тщательного планирования. Кроме того, существует четкое определение личного и рабочего времени, руководитель не должен вмешиваться в личное время работника, а указания руководителя должны быть выражены полно и точно, без двойного смысла.

Все вышеупомянутые особенности следует учитывать, а также, в связи с усилением сотрудничества между Китаем и Российской Федерацией, принимать меры для комфортной совместной деятельности, а также предупреждать и не допускать кросс-культурные конфликты между сторонами.

Вслед за сравнением национальных культур, следует рассмотреть организационные культуры России и Китая. Российская организационная культуре построена на власти руководителя, именно он принимает основные решения. Каждый сотрудник является личностью и стремится к достижению целей и карьерному росту, поэтому споры на рабочем месте являются обыденностью. В китайской организационной культуре, наоборот, ценится работа в команде. Сотрудники прилагают много усилий для поддержания гармонии внутри коллектива. Основные решения принимаются сообща, учитывая мнения большинства.

Важную роль в развитии компании играет корпоративная культура., формировать которую необходимо на многие годы вперед, учитывая цели и особенности предприятия. Для предприятий, планирующих международное сотрудничество, крайне важным становится уважение культурных различий партнеров из других стран.

Эффективным способом разрешения межкультурных конфликтов является межкультурная осведомленность. Поэтому для успешного сотрудничества

между российской и китайской культурами необходимо провести ряд мероприятий по межкультурной подготовке работников. В рамках такой подготовки необходимо освоить особенности своей и чужой культуры, овладеть языковым вопросом, а также не допускать кросс-культурных или быть готовыми к их решению.

Одним из подходов для улучшения кросс-культурного взаимодействия является обучение персонала деловой этике. Для эффективного ведения международного бизнеса менеджерам необходимо регулярно улучшать свои знания в сфере социальной, культурной и моральной среды, в которой они работают. Полученные знания в вопросах деловой этики являются стратегическим средством улучшения деловой и профессиональной деятельности. В современной деловой этике в качестве эталона все чаще выступают универсальные этические стандарты и правовые акты, а также международные нормы гуманности, которые могут быть применены в кросс-культурной деятельности фирмы.

Помимо деловой этики, следует уделять внимание развитию навыков коммуникации и лидерских навыков менеджеров. Развитие данных навыков позволяет специалистам обсуждать проблемы и пути их решения с представителями различных культур на глобальном уровне.

Важность лидерских навыков проявляется в умении брать на себя ответственность и уверенно выражать взгляды и принципы совей компании в процессе межкультурного общения. В сочетании с навыками кросс-культурных взаимодействий лидерские навыки могут быть полезны в оценке поведения членов команды и выявлении проблем в коммуникации.

Знания и информация стали средой, в которой развивается бизнес. Поскольку увеличивается число компаний, являющихся глобальными, растет интерес к созданию и развертыванию баз знаний в глобальном масштабе как для использования знаний и опыта, которые распределены по всему миру, так и для предоставления баз кейсов всем региональным организациям поддержки для последовательного решения проблем клиентов по всему миру [8].

Выводы. Таким образом, кросс-культурный менеджмент играет важную роль в деятельности современного предприятия. Организационная и национальная культура играют одинаково важную роль при выборе стратегии управления бизнесом. Качественное сочетание организационной и национальной культур в кросс-культурном бизнесе возможно только тогда, когда обе стороны стремятся создать комфортные условия для сотрудничества.

Самой оптимальной оценкой кросс-культурных различий является модель многомерного подхода Г. Хофстеде. Основная причина таких отличий связана с особенностями различных национальных культур.

Согласно исследованиям Ч. Хэмптона, бизнес-культура подразделяется на культуру с высоким и низким контекстом. Культуры с высоким контекстом обуславливают отсутствие разделения на личное и рабочее время сотрудника. Решения в таких культурах могут приниматься спонтанно, но в процессе принятия решений учитываются все влияющие на фирму факторы. В культурах с низким контекстом ценится личность. Рабочий процесс должен следовать инструкциям. Решения принимаются после длительного и тщательного планирования.

Российская организационная культуре построена на власти руководителя, именно он принимает основные решения. В китайской организационной культуре, наоборот, ценится работа в команде. Основные решения принимаются сообща, учитывая мнения большинства.

Одним из подходов для улучшения кросс-культурного взаимодействия является обучение персонала деловой этике. Для эффективного ведения международного бизнеса менеджерам необходимо регулярно улучшать свои знания в сфере социальной, культурной и моральной среды, в которой они работают. Помимо деловой этики, следует уделять внимание развитию навыков коммуникации и лидерских навыков менеджеров.

Список литературы

1. Марченко, Е. В. Кросс-культурный менеджмент в современных условиях управления бизнесом / Е. В. Марченко // Вестник РМАТ. – 2023. – №

1. – С. 14-18.

2. Пирогова, А. Е. Организационные конфликты: кросс-культурные аспекты / А. Е. Пирогова, А. К. Боташева // International Scientific Review. – 2015. – № 8(9). – С. 70-72.

3. Шейн, Э. Г. Организационная культура и лидерство : учебник для слушателей, обучающихся по программе "Мастер делового администрирования" : [пер. с англ.] / Э. Г. Шейн ; Эдгар Шейн. – Москва [и др.] : Питер, 2012. – 330 с.

4. Ошибки и ляпы в локализации брендов [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://news.flarus.ru/?topic=870&ysclid=lxqdztm2jc609485416 (дата обращения: 22.06.2024).

5. Ищенко, А. И. Проблемы и конфликты кросс-культурного менеджмента / А. И. Ищенко // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2021. – № 2(54). – С. 185-188.

6. Gunkel, D. J. Behind the Mask: Machine Morality / Gunkel D. J., Byson J. J., Torrance S. // The Machine Question: AI, Ethics and Moral Responsibility / ed. by K. Miller, M. J. Wolf, F. Grodzinsky. Birmingham: AISB/IACAP World Congress, - 2012. – P. 34-38.

7. Крылова, М. Б. Кросс-культурный менеджмент: от классики к современности / М. Б. Крылова // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2023. – № 1(139). – С. 129-133.

8. Каштанова, Е. В. Кросс-культурный менеджмент в сложившейся культуре коммуникаций / Е. В. Каштанова, М. В. Ионцева, В. Н. Воронин, Д. А. Носова // Вестник славянских культур. – 2022. – № 64. – С. 121-133.

Научный руководитель:
Науменко С.Н., д-р экон. наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация