

Е.В. МАРЧЕНКО

## КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ

*Россия все больше и больше сотрудничает в различных областях экономики, политики и культуры со странами Азии. Главная проблема российских предприятий, выходящих за рубеж, заключается в том, чтобы правильно увидеть культурные различия между странами Азии и Россией и уменьшить культурные конфликты. Руководители предприятий должны владеть методами управления предприятием в контексте различных культурных различий. Анализируется влияние культурных различий на управление многонациональными предприятиями на примере Китая и России.*

*Ключевые слова: кросс-культурный менеджмент, управление бизнесом, китайские и российские культурные различия.*

*The article expands on the major problems Russian businesses and their attempts to work on foreign markets. It's goal is to show the importance of leadership and ability to see and detect cross-cultural differences. Article outlines the ideas, how to minimize cross-cultural differences and conflicts between Russian and Asian industries and business relations. The influence of culture and national mentality in multinational industries from China and Russia are shown.*

*Keywords: cross-cultural management, business management, Chinese and Russian cultural differences.*

Кросс-культурный менеджмент приобретает особое значение в процессе управления компанией, как только решается вопрос о международном сотрудничестве и развитии бизнеса за пределами своей страны. Возможности и проблемы развития лежат не только в экономической плоскости, но и затрагивают национальные особенности ведения бизнеса. Культурные различия могут представляться как препятствия или же как возможности дальнейшего развития бизнеса. В рамках инициативы «Один пояс, один путь» все больше китайских предприятий отправляются за границу для осуществления слияний и поглощений, инвестиций и строительства за-

водов [3]. Поскольку китайские компании работают и управляют своим бизнесом за рубежом, они неизбежно сталкиваются с управленческими проблемами, возникающими из-за культурных различий между разными странами. Поэтому очень важно понимать культурные различия между Россией и Китаем и иметь хорошее представление о том, как осуществлять эффективное межкультурное управление бизнесом, чтобы можно было вносить целевые коррективы и принимать решения [1, 2, 4]. Эффективные решения проблем, вызванных культурными различиями, и инновационные подходы к транснациональному менеджменту способствуют эффективному управлению «выходящими на мировой уровень» предприятиями.

Межкультурное взаимодействие относится к взаимодействию между группами в двух различных культурных контекстах. Межкультурное управление бизнесом относится к тому, как противоречия и конфликты, возникающие из-за культурных различий, могут быть разрешены в различных культурных контекстах для достижения эффективного межкультурного управления бизнесом. Основным субъектом межкультурного управления бизнесом является компания, которая добавляет элемент культурных различий к своим управленческим функциям в обычном понимании и превращает их в позитивные факторы развития компании. Объектом межкультурного управления предприятием в широком смысле является группа людей, вовлеченных в деятельность предприятия в различных культурных контекстах, которыми могут быть менеджеры и сотрудники внутри предприятия или правительство и клиенты за пределами предприятия.

Межкультурное управление бизнесом требует разработки определенных систем и моделей, в рамках которых прослеживаются различия в ценностях и поведении людей в разных культурных контекстах. Следует понимать культурные различия и быть готовым к появлению и необходимому разрешению конфликтов и противоречий, возникающих из-за культурных различий. Влияние качеств различных культур происходит при анализе и реализации различных функций управления бизнесом. Если культурные различия не полностью осознаются руководителями предприятий, то существует высокий риск возникновения конфликтов из-за культурных различий в управлении бизнесом, что может оказать

негативное влияние на результативность управления, не позволит в полной мере достичь поставленных целей. В основе интеграции при международной деятельности лежат потребности выявить общие черты различных культур, изучить терпимость сотрудников компании к иностранной культуре. На основе уважения и интеграции различных культур компания должна сформировать философию бизнеса и модель управления, подходящую для достижения поставленных целей развития, внедрить ее через все функции компании и создать механизм обратной связи для ее корректировки в случае необходимости.

Рассматривая особенности китайской корпоративной культуры, можно отметить ряд характерных факторов. Современная китайская корпоративная культура сформировалась после заимствования западной культуры научного менеджмента и включения собственной национальной культуры в систему корпоративного управления. Основные ценности китайских предприятий – это традиционная китайская культура, которая, основываясь на собственной культуре китайской нации, была сформирована для того, чтобы научить народ, как вести себя, культивировать себя и налаживать свою жизнь. Когда сотрудники предприятия найдут свои духовные опоры и сформируют свои убеждения в основных ценностях предприятия, и в то же время предприятие хорошо поработает над продвижением своей корпоративной культуры, оно будет привлекать своих сотрудников к работе с высокой эффективностью, и такая корпоративная культура сформирует отличную корпоративную команду. Западная концепция научного управ-

ления, с другой стороны, решает проблему соответствия индустриальному институциональному порядку, которая не была решена традиционной культурой, и дает хороший ориентир для китайских предприятий при построении производственных процедур, систем качества и безопасности. Поэтому современная китайская корпоративная культура основана на слиянии традиционной китайской культуры с западными системами управления.

В китайской корпоративной культуре больше внимания уделяется командной работе. Отношения между начальниками и подчиненными и сотрудниками внутри компании характерны для традиционной китайской культуры. В Китае руководители компаний должны быть знакомы с методами управления бизнесом и уметь выявлять коренные причины проблем.

Ч. Хэмптон делит всю культуру в бизнесе на культуру с высоким контекстом и культуру с низким контекстом. Китайская деловая культура – это культура с высоким контекстом, где не делается различий между рабочим и личным временем и где решения принимаются с учетом всех возможных факторов.

Для сравнения рассмотрим особенности российской корпоративной культуры, которая также подвержена трансформации под влиянием зарубежных концепций управления. Российская корпоративная культура похожа на западную тем, что в ней ценится личность. Российская корпоративная культура – это низкоконтекстная культура. В низкоконтекстной культуре решения, принимаемые руководителями, ясны и конкретны, сотрудники работают в соответствии с четкими и недвусмысленными инструкциями руково-

дителей и полагаются на практику для проверки решений, принятых руководителями. Особое внимание уделяется планированию и четкости инструкций, а все решения и действия выполняются в соответствии с планом. Кроме того, существует четкое определение личного и рабочего времени, руководитель не должен вмешиваться в личное время работника, а указания руководителя работнику должны быть выражены полно и точно, если используются двусмысленные термины, российский работник часто будет воспринимать это негативно.

В современных условиях развития мировой экономики, подверженной изменениям политических тенденций, можно говорить об усилении международного сотрудничества России и Китая. В связи с этим необходимо прорабатывать меры для того, чтобы уменьшить конфликты, возникающие из-за культурных различий в процессе кросс-культурного корпоративного управления, в первую очередь необходимо идентифицировать себя с культурами друг друга. Культурная идентификация предполагает равенство, уважение и понимание, а не принуждение сотрудников других культур к культуре той страны, к которой они уже привыкли, что может повлиять на нормальное функционирование компании.

В российской корпоративной культуре признается авторитет власти, но каждый сотрудник является личностью, и споры и разногласия на работе – это нормальное явление для решения «рабочих моментов», а решения часто принимаются с опорой на мнение руководителя. Сотрудники стремятся к личным достижениям и ценят управление личностью с акцентом на работу. В китайской корпоративной культуре,

с другой стороны, подчеркивается работа в команде, стремление к гармонии и избегание прямых споров, принятие решений требует коллективности, подчеркивается корпоративная сплоченность и отношения.

Существуют также различия между китайским и российским отношением к понятию времени: русские склонны планировать будущие события заранее, в то время как китайцы относятся к будущему так, как диктуют обстоятельства. Русские делают акцент на эффективности использования времени, в то время как китайцы больше внимания уделяют важности взаимоотношений в работе. Китайцы могут быть готовы к переговорам в любое время, в то время как у русских есть определенный график переговоров.

Корпоративная культура играет важную роль в управлении бизнесом и развитии компании в целом. Формирование корпоративной культуры должно происходить осознанно, с учетом долгосрочных перспектив развития бизнеса. При этом уважение культурных различий между двумя странами в процессе управления бизнесом становится важным элементом процесса управления. Принятие правильной стратегии интеграции с учетом культурных различий между двумя сторонами определяется частью корпоративной стратегии. Управление такой компанией с разным культурным фоном требует от обеих сторон достаточно правильного понимания и интерпретации этой разницы. Обеим сторонам, помимо преодоления языкового барьера, необходимо преодолеть различия, основанные на разном культурном понимании. Обе стороны должны уважать различия между собой, поскольку их соответствующие культуры формируются в

течение длительного периода времени и в краткосрочной перспективе адаптация русских к китайскому способу работы или китайцев к российскому может не привести к хорошим результатам в управлении бизнесом. Поэтому сотрудниками из разных культур следует управлять по-разному, чтобы уменьшить количество конфликтов между двумя сторонами из-за культурных различий.

Конъюнктура мировых рынков требует усиления интеграции различных культур и формирования инновационной модели корпоративного управления. Китайские компании легко копируют отечественные стили и модели управления в зарубежных странах, что может негативно сказаться на управлении компанией. Для объединения китайских и российских сотрудников требуется больше управленческой мудрости, а менеджерам необходимо отойти от старой застывшей модели управления, внедрить инновационные методы управления и адаптировать концепции управления. С помощью инновационных методов управления и корректировки философии управления можно установить общие ценности в компании и достичь единой корпоративной культуры.

Межкультурная осведомленность является эффективным способом разрешения межкультурных конфликтов. Поэтому необходимо провести ряд мероприятий по межкультурной подготовке, в основном включающих в себя осведомленность и понимание культуры другой компании и культуры исходной компании, языковую подготовку, подготовку по межкультурной чувствительности и адаптивности, а также подготовку по межкультурным конфликтам и умению их решать, что-

бы обе стороны могли эффективно общаться и улучшить свои навыки делового сотрудничества.

Китайская культура очень отличается от российской. У этих двух стран большие различия в историческом прошлом, национальных верованиях, образе мышления и ценностях. Поэтому в процессе управления предприятием необходимо преодолеть различия между разными культурами, отталкиваться от культурных различий обеих сторон и исследовать

способ управления, адаптированный к обеим культурам. Если метод управления предприятием подходит, то это не только сделает внутреннее управление компанией бесперебойным, но и сформирует эталонное значение для других предприятий, увеличит культурный обмен между двумя странами, сформирует ценный кросс-культурный опыт управления предприятием и создаст благоприятное конкурентное преимущество для предприятия.

#### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Марченко Е.В., Зуева А.А. *Современные условия развития креативной экономики // Инновационные технологии в управлении: сб. науч. ст. / под ред. Е.В. Марченко. М.: МАКС Пресс, 2021. Вып. 11. С. 103–107.*

2. *Платформа народного обмена Китая и России – Обратиться к памяти старшего поколения, продолжить историю дружбы нового поколения.* URL: <http://russian.people.com.cn/31857/97284/6681983.html> (дата обращения: 10.12.2022).

3. Хао Дацзян, Ван Пэй. *Исследование проблем и контрмер кросс-культурного развития китайских предприятий в контексте «Один пояс, один путь» [J] // Экономика бизнеса. 2019. № 2. С. 48–49.*

4. *Дизайнеры одежды из КНР приобретают все большую известность в мире // RG.RU.* URL: <https://rg.ru/2019/12/27/dizajneriy-odezhdy-iz-knr-priobretaiut-vse-bolshuu-izvestnost-v-mire.html> (дата обращения: 10.12.2022).