

*О. В. Рыжанкова, канд. экон. наук, доцент  
УО «Белорусский государственный экономический университет»  
Минск (Беларусь)*

## **КРОСС-КУЛЬТУРНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ: СТЕРЕОТИПЫ И ПРОБЛЕМЫ**

Глобализация экономики неуклонно формирует и постепенно усиливает необходимость тесного взаимодействия резидентов практически всех государств с иностранным бизнес-партнером. Именно контакты на почве бизнеса зачастую представляют собой начальную точку соприкосновения наций. Возникает желание предположить, что по мере того, как это неминуемо происходит, такого рода взаимодействия идут вполне успешно. Однако, практика то и дело показывает, что далеко не вполне это так, а иногда результаты и вовсе таковы, что лишают оснований все надежды на успех.

При этом, крахом надежд, как ни странно, зачастую выступают не столько ошибки при выполнении условий сделки и даже не форс-мажор, но недоучет неизбежных культурных различий, которые со всей многовековой определенностью возникают при любых формах интеграции межнациональных команд, а поэтому и вполне в состоянии повлечь для предприятий потери масштабов катастрофических, вплоть до полной утраты сфер влияния в бизнесе.

Безусловно, что примеры неудач такого рода не афишируются, а если становятся известны, то в них всегда обнаруживаются попытки интерпретировать ситуацию просчетами в конкретных эмпирических данных и финансовых показателях, либо колебаниями рынка. Но и при этом, объективностью остается стереотипность мышления разно-национальных участников и присутствие многочисленных социальных факторов, которые заведомым образом не находят отражения в цифрах, но со всей очевидностью могут просто лишать взаимодействия, если не уделять им должного, причем по многим параметрам предварительного внимания.

Обстоятельства конкретных бизнес-встреч по поводу заключения внешнеэкономических сделок то и дело показывают, что проблем во взаимопонимании компаний возникает зачастую столько, что ведение переговоров международными участниками уже можно рассматривать как профессию и даже своего рода искусство, которое может занять достойное место на современном рынке труда. «Кросс-культура» ныне – это уже не просто термин, который можно перевести с английского словосочетания «Cross-culture» как «пересечение культур», но именно пограничное взаимодействие, «культура через границы». При этом, считать взаимодействие пограничным можно и во вполне прямом смысле, ибо речь идет о поведении, которое могло вовсе не встречаться и даже некоторым образом является неприемлемым в собственных национальных культурах договаривающихся сторон.

Однако, интеграционные процессы в условиях наступления глобализации все же усиливают стремления договариваться. От того, какие экономические и социальные изменения происходят вследствие этих контактов, все более и более зависит уровень страха или доверия между людьми во всем мире. И при этом, доверие и этика то и дело являются ведущими инструментами, воздействующими на конкурентоспособность компаний. Если позволить себе это признать, то придется согласиться и с тем, что ныне появляются все новые и новые сегменты взаимодействия, которые расширяют обо-

зримые поля столкновений и многократно ускоряют амплитуду их колебаний, вплоть до обнаружения неких подводных камней преткновений, исходящих из межкультурно-общения при экономической необходимости преодолении границ.

На поверхности это выглядит довольно традиционным образом – переписка, презентации, выставки, семинары, PR, интернет-чаты и другие подобные формы международной деловой коммуникации уже вполне общеизвестны. Но сложность кросс-культурной интеграции не убывает от самого наличия такого формального разнообразия.

Прежде всего, безусловно, это касается проведения этапа деловых переговоров как момента формирования контакта ради обозначенной бизнес-цели. Уже здесь могут возникнуть и, как правило, возникают дополнительные сложности, начиная от различий национальных, религиозных, вплоть до личностных специфических предпочтений, в ряду которых языковые различия могут оказаться далеко не решающими. Уже на этом начальном этапе взаимодействия может оказаться, что какие бы сложные расчеты не были представлены, какие бы дополнительные условия не были оговорены, – все они будут восприняты с недоверием.

Если договоренности будут достигнуты поспешным преодолением этого недоверия, то реализация их, вполне возможно, может проходить далее в неприемлемых социальных условиях – к примеру, опасных для здоровья, с использованием длинного рабочего дня или детского труда. И дело здесь будет еще и в том, что по мере глобализации бизнеса цепочка производства продукции неминуемо удлинится, что еще более усложняет межнациональное взаимодействие, придавая особую важность задаче социальной ответственности его участников.

Особенно заметным это становится в отношении защиты прав международных коллективов рабочих, когда ответственность делят между собой производители, подрядчики, субподрядчики, агенты по закупкам, посредники и другие стороны деловых отношений, которые пересекают языковые барьеры, временные пояса и границы между странами. При этом, неминуемо входят в столкновение внешние этические нормы и местная культура, что может представлять собой так называемый этический империализм в попытках подавления и неуважения национальных особенностей и уникальности, если учесть существование релятивистской и абсолютистской (в духе универсализма) точек зрения на этику.

Если время с самого начала не тратится на выяснение причин недопонимания сторон, то далее разбирательства могут идти неограниченно долго. Камней преткновения, как правило, всегда оказывается значительное, если даже и вовсе не бесконечное множество.

Попытаемся выделить основные из них последовательно, но вне иерархической соподчиненности, ибо действие каждого такого «камня» едва ли всерьез предсказуемо – они лишь вероятностны в той или иной конкретной ситуации.

Исходными в начале формирования договоренностей зачастую являются:

– принцип подобия: многие менеджеры, да и сами руководители довольно самоуверенно полагают, что общность коммерческих интересов обеспечит сходство сотрудников межкультурных команд для того, чтобы легко общаться друг с другом, принимать решения и без особого труда договариваться;

– языковой барьер: препятствие в виде многочисленных значений слов иностранного языка, которые, даже и изученные в совершенстве, все же зачастую заметно искажают смыслы, которые участники пытаются передать друг другу;

– наличие невербальной коммуникации: само поведение участников является заметной составляющей межличностной коммуникации и иногда может содержать столь большую часть коммуникативных сообщений, что неверная интерпретация невербального поведения может привести к недопониманию и даже вызвать конфликт, нарушающий межкультурный процесс общения вплоть до его исключения;

– стереотипы мышления участников: как предубеждения одних людей в отношении других, которые существуют вне зависимости от субъективно обозначенных причин встречи и идут со всей неизбежностью психологических процессов.

Данные подходы к деловому общению свидетельствуют о необходимости кросс-культурной интеграции, но сами по себе – еще не являются таковой. Они – лишь факторы влияния любого общения, межкультурного - в том числе. Но их ценность в том, что безусловная опора на стереотипы уже в самом начале может заметно лишить объективности и помешать оценивать сообщения представителей других культур. При этом, как ни странно, могут негативно проявиться сугубо теоретические знания о представителях других культур в виде некогда воспринятых постулатов в качестве догм и породить так называемые тупиковые ценностные оценки, когда различия ценностей могут стать реальным неодолимым препятствием, ввиду уже наработанного в своей среде единообразия восприятия мира и нежелания отказаться от него в угоду чего бы то ни было.

Безусловно, что перечень проблем в результате излишнего полагания на стереотипы будет только возрастать, когда сама практика станет выявлять и предлагать структурировать «камни», о которые будут «биться» потоки слов и действий в переговорах, вплоть до их разрушения.

Таковыми проблемами могут стать:

– опрометчивое применение юмора и сокращений слов: облегчение общения таким образом может не состояться, а ситуация в целом – оказаться под угрозой, ибо ожидаемого смеха не последует, недоумение спровоцирует паузу, после которой продолжение переговоров может и не последовать;

– неудачные комплименты: даже и при всем благолепии посылы, они могут быть не просто неуместны в ситуации, но даже и недопустимы для представителей некоторых культур, например, по гендерному, либо другому национальному признаку;

– сбой временных режимов: характерные особенности в виде спешки, либо же опозданий, может предвещать нежелание иметь последующие договоренности, дабы не усугублять ситуацию последующими ее согласованиями;

– ситуативные факторы различий культур.

Представляется, что у многих деловых людей уже есть собственные примеры обнаружения данные несоответствий. То и дело это становится известным на постсоветском пространстве, стремящемся к интеграции с рынком стран Запада, что может находить выражение в спешном введении дресс-кода, отмене отчетств в именовании сотрудников, в настойчивости призывов к участию в корпоративных мероприятиях, вне выявления желаний персонала и других привнесенных из других корпоративных культур нововведениях. Речь идет о попытках адаптироваться, а, по сути, о вытеснении, если не о подавлении одной культуры нормы других культур, даже не взирая на то, что этой «одной» является культура собственная.

И здесь есть о чем задуматься не просто как о велении глобализации в процессе интеграции компаний в международном бизнесе, но и как о велении собственном, то есть и регионально, и корпоративно культурно определенном. Ведь объединение экономического пространства – то есть торгового, инвестиционного, финансового и далее

по различным конкретным хозяйственным сферам пространства – оно идет не с отменной культурных ценностей, но все же – с их сохранением. При всей неизбежности взаимовлияния оказывается, что каждой отдельной нации нежеланна отмена собственных традиций и постулатов, с которыми она, собственно, и возникла. Не в том ли, смеем предположить, во многом и кроется причина видоизменения, а даже и обесценения инноваций, которые инородным образом возникли, распространились – да не прижились, разбились, как о камни преткновения, о многообразии культурных ценностей и инородных социальных норм.

Данные рассуждения о кросс-культурах в ходе интеграции делового пространства не решают, но ставят и прослеживают необходимую ориентацию в международном пространстве, профессиональном бизнес-сообществе – прежде всего. Речь должна идти об обретении способностей и профессиональных же навыков, о функциональных умениях понимания взглядов и состояния представителей различных культур при их взаимодействии по меж границ своих культур. И здесь во многом дело состоит в способностях мыслить гибко, осмотрительно и, непременно, ситуативно.

Представляется, что именно ситуативность мышления – особо актуальная задача подготовки специалиста по межкультурным коммуникациям в целом, в сфере международного бизнеса – самым конкретным образом. Если учесть, что сами алгоритмы поведения для разрешения конфликтов уже достаточно описаны, то, видимо, не стоит оспаривать, что в перечень, который формирует любой такой алгоритм, применимый и в данной ситуации, входят:

- анализ конфликта,
- определение корня проблемы,
- рассмотрение предшествовавшей конфликту ситуации,
- учет поведенческих особенностей участников конфликта,
- разработка стратегии и осуществление ее на будущее.

Однако, само умение анализировать – это именно умение. А оно не может возникнуть вдруг перед началом встречи и лишь редчайшим образом обнаружится в ней экспромтом. При этом, в любом переговорном процессе аналитик – тоже сторона, подверженная многочисленным культурно-определенным особенностям, в том числе - вышеопределенным. А значит, аналитическая работа такого рода должна иметь доминантой нечто очень важное – не наноси вред самому себе, представителям своей компании, самой компании, своей стране... Баланс, с которым надо и себя показать и на других посмотреть – ответственная задача по адаптации себя в сфере кросс-культурных отношений в международном бизнесе. Смеем заметить, что в нашем представлении именно путем сознательных усилий по кросс-культурной интеграции сторон и будет формироваться и нарабатываться тот самый цивилизационный ресурс в ходе любых человеческих отношений.

Таким образом, глобализация экономики все более требует от общества не только больших знаний и даже не столько больших денег, но – взаимопонимания участников, что как вызовы современности все более демонстрирует международный бизнес. Растущая степень вовлеченности во экономические взаимодействия представителей различных стран и культур с учетом глобализации самого менеджмента и его контрактной парадигмы, – все это само по себе не отменяет различий людей, а значит – и не решает трудностей их общения.

Исходя из этого, под кросс-культурной интеграцией международного бизнеса в условиях глобализации стоит понимать не только растущий поток денег и товаров, но еще и всемирный обмен знаниями. Для предпринимателей – это в огромной мере рас-

ширение собственного горизонта мышления, его глобализация путем тщательной обработки и усвоения культурных особенностей как непосредственных участников бизнеса в рамках предприятия, так и всех, кто заинтересован в его международном развитии. Быть предпринимателем в условиях глобализации в таком понимании – это черпать знания из всех источников и извлекать из этого прибыль с использованием профессионализма, бдительности и осторожности, но не в ущерб так называемым «обычным знаниям» – правилам этикета и приличия, национальным традициям и особенностям, к которым ныне стоит добавить понимание решения еще и задач экологии.

#### ***Список использованных источников***

1. Громова Л.А. Этические модели экономического поведения/ Л.А. Громова. - СПб: Питер, 2015.
2. Деловые коммуникации / Э.М. Лисс, А. С. Ковальчук. – М.: Дашков и К, 2018. – 342 с.
3. Деловая культура и психология общения / Г.М. Шеламова. – М.: Академия, 2018. – 189 с.
4. Закутнов О.И. Деловые культуры в контексте глобализации/ О.И. Закутнов// Каспийский регион. – 2014. - №4. – С 67-70.
5. Киган, Р., Лэйхи Л. Культура для каждого. Как стать организацией осознанно-го развития/ Р. Киган, Л. Лэйхи. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016 – 185 с.
6. Коноваленко М.Ю. Деловые коммуникации / М.Ю. Коноваленко. – Минск: Юрайт, 2014. – 480 с.
7. Крылова С. Г. Деловые коммуникации / С. Г. Крылова. – Екатеринбург: Урал. гос. пед. ун-т, 2015. – 105 с.
8. Тромпенаарс Ф., Хампден-Тернер Ч. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса/ Ф. Тромпенаарс, Ч. Хампден-Тернер. Пер. с англ. - М.: Попурри, 2011.

***А. Н. Саевец, канд. экон. наук, доцент,  
УО «Белорусский государственный экономический университет»  
Минск (Беларусь)***

## **КОМПЛЕКСНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПРОДАЖ**

Стимулирование продаж является действенным инструментом маркетинговых коммуникаций, сущность которых заключается в применении разнообразных, преимущественно краткосрочных, побудительных средств, призванных ускорить или увеличить продажи отдельных товаров или услуг потребителям или торговым посредникам. Осуществление таких мероприятий во многих случаях требует решения некоторых проблем: реализация одновременно всех имеющихся инструментов стимулирования продаж практически невозможна, а произвольный их выбор не рационален и часто может привести к ошибочным решениям, поскольку не все инструменты или их возможные сочетания действенны и позволяют достичь нужного эффекта и желаемого результата в конкретной ситуации продаж. Следовательно, эффективное использование инструментов стимулирования продаж возможно на основе оценки отдельных инструментов и комплексного их применения.