

Література

1. Адлер Ю.П., Щепетова С.Е. Процессное описание бизнеса – основа основ и для системы экономики качества // Стандарты и качество. – 2002. – № 2. – С. 66–69.
2. Адлер Ю.П., Шпер В.Л. “Шесть сигм”: ещё одна дорога, ведущая к храму. – Методы менеджмента качества, 2000. – № 10. – С. 15–23.
3. Левинсон У., Рерик Р. Бережливое производство: синергетический подход к сокращению потерь. – М.: РИА “Стандарты и качество”, 2007, 145 с.

УДК 339.5.9:395

Ю.М. ПЕТРУШЕНКО  
Сумський державний університет

## КРОС-КУЛЬТУРНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ.

*У статті визначено основні переваги когнітивного підходу до розуміння ролі культури в системі міжнародних економічних відносин. Міжнародний бізнес, що пов'язаний з крос-культурною взаємодією, характеризується не тільки трансакційними витратами від складності ведення переговорів, але і трансакційними вигодами від взаємного обміну культурно зумовленими знаннями, цінностями, нормами, досвідом тощо. Нерозуміння можливостей використання потенціалу крос-культурної взаємодії може призвести до помилок у визначенні пріоритетів міжнародного співробітництва.*

*The article outlines the main benefits of cognitive approach to understanding the role of culture in the international economic relations. International business is connected with cross-cultural interaction and is characterized not only by transaction costs on the complexity of the negotiations, but also by the transaction benefits from a mutual exchange of knowledge conditioned by culture, values, norms, experiences, etc. Misunderstanding of the possibilities of the potential of cross-cultural interaction can lead to errors in setting priorities for international cooperation.*

На початку третього тисячоліття особливо гостро відчувається вплив глобалізації, інтернаціоналізації та інтеграційних процесів на розвиток національної економіки. Ці явища знайшли відображення у зростанні масштабів та динаміки міжнародного співробітництва. Крім того має місце загострення конкуренції на світовій арені. Центр ваги у сфері глобальної конкурентоспроможності зміщується в культурно-ціннісне русло, у зв'язку з чим міжнародна конкурентоспроможність компаній все більше починає залежати від позицій національних культур на світовому ринку та від забезпечення ефективних міжнародних відносин в умовах крос-культурних взаємодій.

Класичний підхід до розуміння впливу культури на міжнародну економічну діяльність ґрунтується на понятті культури як емпіричної категорії, що відображає відносно стабільну, однорідну, внутрішньо несуперечливу систему специфічних припущень, цінностей та норм, які можна об'єктивно описувати; щось, чим колективно володіють члени групи, організації або нації, або чим вони користуються.

Цей підхід розглядає особливості національних культур та дозволяє зрозуміти, як ці особливості впливають та визначають специфіку ведення бізнесу в тій чи іншій культурній системі. Знання особливостей та специфіки культурних систем формує особливу компетентність фірми, несе заряд принципово нових конкурентних переваг, а тому суттєво підвищує ефективність співробітництва з іноземним партнером. Культура є фундаментальною та визначальною базою формування будь-якої економічної системи.

Один із найбільш впливових представників цього наукового напрямку С. Хантінгтон вважає, що дистанція культур є перешкодою на шляху до ефективних міжнародних економічних відносин: “народи та країни з подібними культурами йдуть разом, народи і країни з різними культурами йдуть порізно” [1]. Культурні відмінності передбачають непорозуміння, культурний шок, яких зазнає економічний агент, виходячи на світовий ринок, та ставлять під сумнів необхідність процесів злиття, поглинання та глобалізацію світового співтовариства в цілому.

Проте класичний підхід схильний перебільшувати різницю між культурами та розглядати її як причину можливих протиріч, непорозумінь, а значить, і провалів у міжнародному співробітництві. У більшості випадків “гострі кути” – відмінності в мові та культурі – виходять на передній план лише тоді, коли все інше складається невдало. Тому культура є не причиною, а лише можливим стимулятором напружень в економічних відносинах. Сьогодні ж, щоб відповідати вимогам світового ринку, отримувати максимальну вигоду від міжнародної співпраці та сприяти організаційному навчанню, важливо вбачати в культурі ресурс, а не загрозу.

**Метою статті** є розробка пропозицій щодо вдосконалення менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств на основі отримання додаткових вигод від крос-культурної взаємодії.

Принципово новий підхід, який лежить в основі дослідження і дозволяє по-іншому розглянути роль культури в міжнародних економічних відносинах, був вперше використаний Н. Дж. Холденом, який запропонував розглядати культуру як об'єкт когнітивної економіки [2].

Під культурою він розумів різноманітність спільних знань; “місця перебування” спільного знання та подібного світогляду, які постійно перекриваються та перерозподіляються. У даному випадку мова йде про такі знання, досвід, цінності, норми, переконання та образи, які формувалися віками, укорінилися в соціальній

пам'яті та не потребують доказів. Тобто це неявні підсвідомі знання. Їх важко чітко сформулювати та висловити без двозначностей та невизначеностей. Не даремно кажуть, що знаємо більше, ніж можемо сказати.

Історично й традиційно зумовлені знання формують специфіку ведення справ у тій чи іншій країні. А оскільки ці знання досить важко виявити та скопіювати, то вони стають втіленням унікальних конкурентних переваг компанії. Ці знання накопичуються протягом усього часу існування організації й дозволяють їй розвивати інтуїцію та здатність пізнавати, що, у свою чергу, сприяє кращому розумінню бізнесу. Даний процес можна назвати накопиченням мудрості організації.

Успіх багатьох фірм пояснюється їх здатністю виявити явне знання із неявного в процесі спільної роботи та наступного відтворення в різних ситуаціях, тим самим перетворюючи його в додатковий корпоративний ресурс.

У транснаціональних корпораціях культурно зумовлені знання є розосередженими по всьому світу та, на жаль, локальними, доступними лише вузькому колу людей. Як засвідчує досвід, проблемою є вміння здобувати знання "місцевого масштабу" та поширювати їх серед інших підрозділів тієї ж компанії. Хоча ці навички надзвичайно важливі, адже культурно зумовлені знання є унікальними. Вони увібрали в себе специфіку, характерну лише для даної культурної системи. Компанія, що залишає знання, які можуть бути корисними для багатьох підрозділів, відомими лише одному підрозділу, ризикує втратити унікальну конкурентну перевагу.

Оскільки культура як сукупність унікальних історично сформованих знань розглядається як ресурс організації, крос-культурний менеджмент повинен менше уваги приділяти культурним відмінностям, а концентруватися на використанні цього ресурсу (тобто не нейтралізувати або контролювати культурні розбіжності, а будувати на них свою роботу).

Якщо сутнісна точка зору передбачає споглядання культурних відмінностей, то когнітивний підхід пропонує їх використання. А для ефективного використання культурно зумовлених знань необхідним є впровадження відповідного механізму крос-культурного менеджменту. Розглянемо дію цього механізму.

Основною метою крос-культурного менеджменту є сприяння узгодженню дій в роботі та навчанні під час контактів, у яких культури як історично сформовані знання, цінності та досвід включаються у спільну мультикультурну діяльність.

Досягнення цієї мети передбачає розв'язання наступних завдань:

1) комбінація різноманітних корисних знань за допомогою інтерактивної трансляції (тобто трансляції у взаємодії). Інтерактивна трансляція є формою крос-культурної діяльності, що передбачає інтеграцію учасників у процесі роботи в мультикультурних групах для розробки спільного підходу до розуміння та вирішення проблеми в межах інтернаціональної компанії. Інтерактивна трансляція також передбачає формування навичок роботи в подібних командах. Стосовно когнітивної сфери трансляція дозволяє універсальне знання, що може знаходитись будь-де, зробити доступним іншим людям. Інтерактивна трансляція передбачає перенесення знань, цінностей та досвіду. У результаті може відбуватися вдосконалення та оновлення тих знань, якими вже володіють учасники. Також знання можуть бути трансформовані й у нові форми поведінки й діяльності. Для того, щоб учасникам мультикультурних груп дійсно вдалося виявити унікальні знання та досвід, якими володіють співробітники підрозділів корпорації, доцільною є їх безпосередня інтеграція у виробничий процес. Важливим завданням мультикультурних груп є розповсюдження у підрозділи спільних для корпорації норм, цінностей, що є базою загальної корпоративної культури. Усе це робиться з метою формування цілісного колективу, який готовий працювати для досягнення загальних цілей організації;

2) сприяння розвитку процесуальної компетентності учасників мультикультурних груп, тобто формувати в них відчуття потреби в командній роботі та прихильність міжкультурній взаємодії. Процесуальна компетентність дозволяє дотримуватися принципу рівності у вирішенні спільних проблем та допомагає спільному використанню знань, передачі досвіду та стимулюванню групового навчання. Без процесуальної компетенції групове навчання та спільне використання знань виявляються неможливими;

3) сприяти формуванню ефективних крос-культурних технологій, які створюють умови для надходження знань, цінностей, досвіду із різноманітних внутрішніх та зовнішніх культурних джерел та трансформують їх в поведінку, поняття, товари та послуги. Вони включають формування комунікативних мереж та спільної бізнес мови;

4) створення та підтримка партнерської, відкритої атмосфери, яка полегшує взаємодію культур та сприяє вільному об'єднанню знань. Така атмосфера досягається завдяки соціальним вмінням, професійній компетентності, розуму й такту в спілкуванні.

Успішне виконання крос-культурним менеджментом своїх основних завдань (а саме формування процесуальної компетентності, ефективних крос-культурних технологій, а отже, й результативної інтерактивної трансляції) дозволяє компанії виявляти, накопичувати та синтезувати культурно зумовлені знання, досягаючи синкретичних ефектів, коли інтелектуальний потенціал колективу виявляється більшим за суму потенціалів його окремих членів. Крос-культурна трансляція знань сприяє створенню нового унікального знання, тобто такого, яке навряд чи може виникнути в штаб-квартирі корпорації. Здобуваючи нове знання першою, організація може разом з цим придбати унікальну конкурентну перевагу.

На прикладі деяких корпорацій можна показати те, яким чином в тій чи іншій компанії втілювалися основні принципи та методи крос-культурного менеджменту.

Компанія Novo Nordisk, штаб-квартира якої знаходиться в Данії і яка діє в секторі біотехнології та охорони здоров'я, крос-культурному навчанню сприяла через процес фасилітації.

Вихідними завданнями фасилітаторів були, по-перше, проведення структурованої, планомірної оцінки ступеня реалізації Принципів менеджменту Novo Nordisk у конкретній філії чи проектній групі для підвищення узгодженості їх роботи на користь компанії в цілому. По-друге, під час роботи в ситуації багатоманітності культур вони намагалися виявляти та сприяти трансляції прикладів найбільш успішної роботи, вдалих ідей, нових прикладних напрямків, нових підходів до маркетингу з одного культурного середовища в інше. У межах міжкультурних контактів фасилітатори поводити себе розумно, з відчуттям такту. Те, що було виявлено фасилітаторами як мультикультурною, багатомовною командою професіоналів, не могло б стати відомим компанії жодним іншим шляхом.

Що ж стосується компанії Matsusita Electric (штаб-квартира: Японія; сектори бізнесу: побутова електроніка, електрообладнання, обладнання систем зв'язку, відео- та аудіоапаратура), то їй не вдалося створити сприятливих умов для крос-культурної трансляції знань. Причинами цього перш за все були домінування японського начала (етноцентризм) та консерватизм філософії компанії. До того ж вище керівництво компанії в Японії не враховувало специфіку мислення іноземного персоналу та не заохочувало творчі ініціативи філії та підрозділів з інших країн.

Приклад Matsusita Electric доводить, що компанія, робота якої визначається світоглядом, притаманним одиничній національній групі, є закритою для знання, що в дійсності є для неї потенційною цінністю.

Керівництво компанії LEGO (штаб-квартира: Данія; сектори бізнесу: іграшки, комп'ютерні ігри, LEGO-парки, мерчандайзинг) у цілому сприяло крос-культурній трансляції знань. Це було зумовлено такими факторами:

- 1) у цілому стиль менеджменту LEGO є спробою дотримуватися "нейтралітету стосовно культури";
- 2) ідентичність та культурні цінності компанії, втілені в її бренді та дотримання принципу поважного ставлення до дітей, виходять за межі між культурних відмінностей;
- 3) штаб-квартира компанії, у якій явно домінують датчани, відкрита впливу філіалів та свідомо підтримує робочі групи змішаного національного складу, що, за словами одного з менеджерів, є пропагандою політики спільного ментального простору.

Компанія Sulzer Infa (штаб-квартира: Швейцарія; сектори бізнесу: інфраструктурні рішення в будівництві) формує цікавий контраст з Novo Nordisk. Данська компанія створила команду фасилітаторів – агентів організаційних змін, що працюють у відділеннях Novo Nordisk по всьому світу. Sulzer Infa стала вирішувати ті ж завдання централізовано, за допомогою корпоративного університету, що отримав назву Академія Sulzer Infa. Її діяльність переважно спирається на прагнення перетворити Sulzer Infa в компанію, засновану на знаннях. Співробітники Академії усвідомлюють, що компанії слід швидко розвиватись та формувати зв'язки між європейськими відділеннями. Для досягнення цієї мети, вони організовували спеціальні семінари. Семінари планувались для вирішення таких завдань, працювати над якими можна лише одночасно. Особливістю такого семінару є спонтанність встановлення нових, безперечно корисних, контактів [2].

Отже, серйозні ускладнення та напруження були виявлені лише в корпорації Matsusita Electric та й те лише стосовно її менеджерів у США. Взагалі ж, культура, переважно національна, що передбачає культурні відмінності, не сприймається робітниками як серйозне ускладнення. Насправді ж відрізняються саме способи відображення культурних відмінностей. Тому компанії розробляють системи й структури, що дозволяють їм долати міжкультурні перешкоди, та вважають досвід крос-культурної взаємодії джерелом навчання компанії.

Таким чином, знання груп – це окрема незамінна компетенція. Зокрема, І. Нонака та Х. Такеючі доводять, що успіх японських фірм, які працюють на міжнародній арені, пояснюється їх здатністю виявляти в процесі спільної роботи із неявних знань, якими володіють співробітники компанії-партнера, явні знання та відтворювати їх у майбутньому, тим самим перетворюючи виявлені знання в додатковий корпоративний ресурс. Компанія, що залишає знання, які можуть бути корисними для багатьох підрозділів, доступними лише одному з них, ризикує втратити унікальну конкурентну перевагу [3]. Звичайно, фірмам з тих країн, культури яких є близькими, легше формувати структуру взаємовідносин. Проте легкість не завжди зумовлює вищу ефективність. Якщо фірми розуміють доцільність та готові до співпраці з партнерами з країн, культури яких суттєво відрізняються, то, у випадку їх взаємодії, вони можуть отримати набагато більший ефект, ніж якщо б вони працювали виключно зі спорідненими культурами.

Цей ефект можна розглядати як трансакційні вигоди, а саме: вигоди від взаємного обміну неявними культурно зумовленими знаннями, цінностями, нормами, досвідом тощо. Ці вигоди можуть бути віддаленими у часі, і тому їх досить складно матеріалізувати. Проте діяльність провідних транснаціональних корпорацій, які розміщують різні за специфікою виробничі комплекси в багатьох країнах світу, уже зараз доводить, що цей ефект дійсно має місце. У даному випадку можна говорити про культурно зумовлені порівняльні переваги у міжнародній торгівлі.

### Література

1. Huntington S. The Clash of Civilizations and Remaking of World Order. New York: Simon and Schuster. 1996.
2. Holden N. J. (2004). Why marketers need a new concept of culture for the global knowledge economy. *International Marketing Review*. 2004. Vol. 21. No. 6, pp. 563–572.
3. Nonaka I., Takeuchi H. The knowledge-creating company. New York: Oxford University Press. 1995.