

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра инженерного предпринимательства

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема работы
Влияние специфики деловых культур на эффективность взаимодействия с поставщиками

УДК 005.5:339.944.2(479.24)(479.11)(510)(47+57)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
14A2A	Н.А. Бессонов		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Е.Г. Леонтьева	к.ф.н доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Е.А. Грахова			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИП	С.В. Хачин	К.Т.Н.		

Томск – 2016 г.

**ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП
НАПРАВЛЕНИЕ «МЕНЕДЖМЕНТ»**

БАКАЛАВР (38.03.02)

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
P4	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
P5	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
P6	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию.
P7	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
P8	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Общекультурные компетенции</i>	

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
Р9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
Р10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
Р11	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации. .

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра инженерного предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИП ИСГТ
С.В. Хачин

(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

выпускной квалификационной работы бакалавра

Студенту:

Группа	ФИО
14A2A	Бессонов Никита Александрович

Тема работы:

Влияние специфики деловых культур на эффективность взаимодействия с поставщиками	
Утверждена приказом директора ИСГТ	№3108/с от 21.04.2016
Срок сдачи студентом выполненной работы:	15.06.2016

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	публикации в периодической печати, отчетность организации, самостоятельно собранный материал
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	Теоретический обзор литературы по классификации деловых культур;

	исследование характерных особенностей деловой культуры стран, участвующих в поставке продукции для ООО ТПК «САВА»; сравнительный анализ деловых культур Азербайджана, Китая и Сербии, относительно России; рекомендации ООО ТПК «САВА» для эффективного взаимодействия со странами поставщиками
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел «Социальная ответственность»	Грахова Е.А.
Названия разделов, которые должны быть написаны на иностранном языке:	
Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы	01.02.2016

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Леонтьева Е.Г.	к.ф.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
14A2A	Бессонов Н.А.		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа ___99___ страниц, ___7___ рисунков, ___5___ таблиц, ___36___ источников, ___2___ приложения.

Ключевые слова: межкультурный менеджмент, деловая культура, классификация, особенности, различия, бизнес, межкультурные коммуникации.

Объектом исследования являются деловые культуры Азербайджана, Китая, России, Сербии.

Предметом исследования является специфика деловых культур вышеперечисленных стран, влияющая на повышение эффективности взаимодействия с поставщиками.

Цель работы – разработка рекомендаций по повышению эффективности взаимодействия с поставщиками ООО ТПК «САВА» через проведение сравнительного анализа деловых культур Азербайджана, Китая, Сербии относительно деловой культуры России.

Актуальность работы: тема межкультурной коммуникации в настоящее время приобрела серьезный характер в связи с высокой мобильностью населения, что приводит к стремительному расширению межкультурных контактов, особенно это отображается в бизнес процессах. Данные исследования способствуют выявлению путей совершенствования делового общения в рамках всемирного процесса глобализации, международной миграции.

В процессе исследования проводился: сравнительный анализ деловых культур Азербайджана, Китая, Сербии и России с помощью классификации Ричарда Льюиса.

В результате исследования были выявлены основные особенности и различия деловых культур, влияющие на эффективность взаимодействия с поставщиками. А также были разработаны рекомендации по повышению эффективности взаимодействия со странами поставщиками, а именно, Азербайджаном, Китаем и Сербией.

Теоретическая и практическая значимость работы

На основании классификации Ричарда Льюиса были проанализированы особенности деловых культур Азербайджана, Китая, Сербии и деловой культуры России и сформулированы рекомендации по эффективному взаимодействию с поставщиками - представителями вышеназванных культур.

Область применения: ООО ТПК «САВА».

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	10
Глава 1. Теоретические подходы в межкультурном менеджменте.....	12
1.1. История межкультурного менеджмента	13
1.2. Теория Фонса Тромпенаарса	14
1.2.1. Культуры универсальных и культуры частных истин.....	15
1.2.2. Культуры коллективизма и культуры индивидуализма.....	16
1.2.3. Культуры нейтральные и культуры эмоциональные.....	17
1.2.4. Культуры низкоконтекстные и культуры высококонтекстные.....	17
1.2.5. Культуры, ориентированные на социальное происхождение и культуры, ориентированные на заслуги.....	18
1.2.6. Культуры, по-разному относящиеся ко времени.....	19
1.2.7. Культуры, по-разному относящиеся к природе.....	19
1.3. Теория Герта Хофстеде.....	20
1.3.1. Дистанция власти.....	21
1.3.2. Индивидуализм и коллективизм.....	23
1.3.3. Мужественность и женственность.....	24
1.3.4. Избегание неопределенности.....	25
1.4. Теория Ричарда Льюиса.....	26
1.4.1. Моноактивный тип.....	28
1.4.2. Полиактивный тип.....	29
1.4.3. Реактивный тип.....	31
Глава 2. Предприятия ООО ТПК «САВА» на международном рынке.....	34
2.1. Описание предприятия ООО ТПК «Сава».....	34

2.1.1. Организационная структура.....	35
2.1.2. Описание продукции.....	36
2.1.3. Международное сотрудничество.....	38
2.2. Анализ деловых культур стран поставщиков ООО ТПК «Сава».....	39
2.2.1. Азербайджан.....	39
2.2.2. Китай.....	48
2.2.3. Сербия.....	62
Глава 3. Рекомендации по повышению эффективности взаимодействия с поставщиками.....	79
3.1. Рекомендации по ведению бизнеса с представителями Азербайджана.....	71
3.2. Рекомендации по ведению бизнеса с представителями Китая.....	73
3.3. Рекомендации по ведению бизнеса с представителями Сербии.....	75
Глава 4. Социальная ответственность.....	79
4.1. Определение стейкхолдеров.....	80
4.2. Определение структуры программ КСО.....	81
4.2.1. Внутренняя социальная политика.....	81
4.2.2. Внешняя социальная политика.....	83
4.3. Определение затрат на программы КСО.....	84
4.4. Оценка эффективности и выработка рекомендаций.....	88
Заключение.....	90
Список публикаций.....	93
Список использованных источников.....	94
Приложение А. Раздел ВКР, выполненный на иностранном языке.....	98
Приложение 1. Организационная структура.....	99

Введение

Исследования по межкультурной коммуникации в последнее время приобретают всё большее значение в связи с процессами глобализации и интенсивной миграции. Различие национальных деловых культур приводит к столкновению различных систем ценностей. Международный бизнес осуществляется на стыке различных культурных сред. Чем сильнее различаются культуры, тем острее проявляются межкультурные противоречия. Соответственно чем больше межкультурных коммуникаций, тем сложнее выстраивать деловые отношения, следовательно, причиной многих трудностей в международном бизнесе служат не плохие экономические решения, а именно межкультурные противоречия.

В связи с вышесказанным становится очевидна актуальность данной темы для современного мира. Данные исследования способствуют выявлению путей совершенствования делового общения. Для России изучение межкультурного взаимодействия достаточно ново, но абсолютно необходимо. Более того, углубленное изучение сложившихся на мировой арене международных моделей менеджмента позволит определить приемлемость их для России и выявить собственную модель поведения, учитывающую ценности национальной культуры и современные реалии жизни.

Целью данной работы является разработка рекомендаций по повышению эффективности взаимодействия с поставщиками ООО ТПК «САВА» через проведение сравнительного анализа деловых культур Азербайджана, Китая, Сербии относительно русской деловой культуры, для избегания возможных проблем связанных с различностью культурных особенностей.

Для достижения поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

1. Провести теоретический обзор литературы по классификации деловых культур.

2. Провести исследование характерных особенностей деловой культуры стран, участвующих в поставке продукции для ООО ТПК «САВА».
3. Провести сравнительный анализ деловых культур Азербайджана, Китая и Сербии, относительно России.
4. Дать рекомендации ООО ТПК «САВА» для эффективного взаимодействия со странами поставщиками.

Объектом исследования данной работы являются деловые культуры стран, участвующих в поставке продукции для ООО «ТПК «САВА», а именно Азербайджана, Китая и Сербии.

Предмет исследования – специфика деловых культур вышеперечисленных стран.

Методологической основой исследования является классификация деловых культур Ричарда Льюиса.

Глава 1. Теоретические подходы в межкультурном менеджменте

В мире насчитывается множество культур и каждая имеет свои особенности. Многие культуры обладают чем-то общим, поэтому их можно объединить в группы. Различными учеными предпринимались попытки дать классификацию основных характеристик стран и культур, позволяющих наиболее полно сопоставить их сходство и различия. Более ранние исследования национальной культуры различных стран основывались, преимущественно, на выявлении специфических образцов поведения её представителей в определенных ситуациях, т. е. простой фиксацией наиболее часто проявляемого поведения. Исследователи получали свои данные методом наблюдения. В последующем, когда появилась возможность использовать формальные методы, научные исследования приобрели более системный характер. Производилась систематизация социологической информации, ее математическая обработка и статистический анализ. [3; с. 176]

Классификацией культур занимались многие ученые, среди которых наиболее известными являются Э. Холл, Ф. Тромпенаарс, Г. Хофстеде. Но их классификации слишком сложны для практического применения. Для проведения данного исследования была использована модель Ричарда Льюиса, потому что ему удалось создать новую, универсальную классификацию, которая наиболее полно охватывает все культуры. Также он является основателем легендарного так называемого «треугольника» культур, благодаря которому возможно ранжировать разные страны, выделяя из них моноактивные, полиактивные и реактивные. Подробнее об этом будет написано ниже. [19; 20]

1.1. История межкультурного менеджмента

Межкультурный менеджмент (англ. cross-cultural management) — управление отношениями, возникающими на границе национальных и организационных культур, исследование причин межкультурных конфликтов и их нейтрализация, выяснение и использование при управлении организацией закономерностей поведения, свойственных национальной деловой культуре. Эффективный межкультурный менеджмент - совместное с представителями других культур ведение бизнеса, основанное на признании, уважении кросс-культурных различий и формировании общей корпоративной системы ценностей, которые бы воспринимались и признавались каждым членом многонационального коллектива. [18]

Согласно традиционному представлению межкультурный менеджмент — это управление культурными различиями (management of cross-cultural differences) и способность управлять культурным шоком. В новом понимании — межкультурный менеджмент рассматривается не как менеджмент культурных различий, а как деятельность, осуществляемая на пересечении культур. [5; с. 117]

Термин «межкультурный менеджмент» является относительно новым как для России, так и для всего мира. Первыми организациями, инициировавшими и впервые исследовавшими межкультурные различия в управленческой практике, были американские транснациональные компании, столкнувшиеся в 50-60-х гг. XX в. с необходимостью воздействия с другими национальными культурами. Концептуальные основы, позволяющие выявлять, идентифицировать и оценивать общие черты и различия в управленческих проблемах в разных странах и регионах мира, начали складываться в академических исследованиях в конце 1960-х - начале 1970-х гг. В США и Европе по-настоящему серьезно этой проблемой стали заниматься в 1980-х годах прошлого века. В России особенный интерес к межкультурному менеджменту появился в середине 90-х годов. Всплеск интереса к этой

тематике не случаен. Это связано с тем, что Россия стала открытой страной, началась интернационализация русского рынка, интеграция с иностранными предприятиями.

За последние десятилетия резко вырос интерес к исследованию национальных деловых культур и к возможности использования результатов этих исследований в практической деятельности менеджеров. Знание особенностей системы менеджмента и специфики национальной деловой культуры стран-партнеров, типичных моделей поведения представителей местного населения формирует особую компетенцию фирмы и дает принципиально новые конкурентные преимущества. Необходимость учета культурного фактора тем сильнее, чем контрастнее культура стран. [5; с. 107]

Многообразие культур весьма велико, каждая из них имеет свои особенности. В разных странах и регионах складывается свой стиль управления, который зависит от религиозных, политических, экономических, климатических, исторических, социальных и других факторов. Культура серьезно влияет на процесс ведения переговоров, менеджмент, стиль лидерства, мотивацию, способы разрешения конфликтов и на многие другие элементы управления.

1.2. Теория Фонса Тромпенаарса

Фонс Тромпенаарс (Fons Trompenaars) известен во всем мире за его работу в качестве консультанта, тренера, мотивационного спикера и автора ряда книг по вопросам культуры и бизнеса. Он провел более 25 лет, помогая руководителям и специалистам по управлению компаний из списка Fortune 500 решать свои деловые и культурные дилеммы для повышения глобальной эффективности и производительности компаний, особенно в области глобализации, слияний и поглощений, HR и развития лидерства. [35]

Тромпенаарс выделяет 7 основных параметров, по которым отличаются культуры [4; с. 49]:

- 1) культуры универсальных и культуры частных истин;
- 2) культуры коллективизма и культуры индивидуализма;
- 3) культуры нейтральные и культуры эмоциональные;
- 4) культуры низкоконтекстные и культуры высококонтекстные;
- 5) культуры, ориентированные на социальное происхождение, и культуры, ориентированные на заслуги;
- 6) культуры, по-разному относящиеся ко времени;
- 7) культуры, по-разному относящиеся к природе.

1.2.1. Культуры универсальных и культуры частных истин

Попытка избежать неопределенности путем разработки детальных законов и правил далеко не всегда сопровождается стремлением им следовать. Голландский ученый Фонс Тромпенаарс исследовал эту особенность различных деловых культур. По степени готовности следовать своим собственным законам или находить основания для их нарушения он разделил национальные культуры на культуры преимущественно универсальных и преимущественно конкретных истин.

Культура универсальных истин основана на правилах. Это значит, что все законы и правила одинаковы для всех, не должно быть исключений, потому что исключения ослабляют правила. Таким образом, в культурах, где господствует универсальный подход, традиционной является высокая законопослушность. Морально-этический стандарт этих культур иллюстрируется, известным афоризмом: «Сократ мне друг, но истина, дороже».

В культурах частных истин традиционным является поиск конкретных причин и моральных оправданий для нарушения правил. Классической для такого подхода является русская пословица: «Исключение подтверждает правило». [7; с. 71]

Список деловых культур универсальных истин возглавляют Канада, США, Англия и Скандинавские страны. На другом полюсе находятся страны Азии и Латинской Америки, Юго-Западная Европа, а также Россия и страны СНГ.

1.2.2. Культуры коллективизма и культуры индивидуализма

В работах Тромпенаарса говорится, что одним из основных параметров культурной дифференциации является отношение к коллективизму и индивидуализму. В обществе с высоким показателем коллективизма человек ориентируется на общие цели и достижения. При доминировании индивидуализма интересы личности ставятся выше интересов группы.

В обществе с высоким уровнем индивидуализма человек в любой ситуации сначала будет заботиться о своих личных интересах и о благополучии своей собственной семьи. При этом само общество оценивается с точки зрения того, как оно обслуживает индивидуальные интересы ее членов. При преобладании коллективизма, отдельные члены общества несут ответственность за то, чтобы их действия шли на пользу всему обществу. Здесь оценке подвергается не общество, а человек, значимость которого зависит от того, как он обслуживает интересы сообщества.

1.2.3. Культуры нейтральные и культуры эмоциональные

В разных культурах существует различное отношение к проявлению эмоций в деловых отношениях. Согласно этому, Ф Тромпенаарс выделил два типа деловых культур: эмоционально активную и эмоционально нейтральную. Эмоции свойственны всем людям, но способы их проявления в различных культурах отличаются. Эту разницу и отражает параметр «нейтральные - эмоциональные культуры». В эмоциональных культурах выражать эмоции открыто вполне естественно, в то время как нейтральные культуры полагают, что эмоции необходимо сдерживать, чтобы не отвлекать собеседников от сути вопроса и чтобы не создавалось впечатление, что человек себя не контролирует. [7; с. 88]

Нейтральные культуры сдерживают эмоции и считают выражение чувств на рабочем месте непрофессиональным. Эмоциональные культуры, наоборот, будут, скорее всего, относиться к своим нейтральным коллегам как к людям, которые не имеют эмоций вообще, или скрывают их «под маской». Эмоциональные культуры открыто выражают свои эмоции и не проводят границы между эмоциями и деловыми решениями.

1.2.4. Культуры низкоконтекстные и культуры высококонтекстные

В высококонтекстных культурах частная жизнь и публичная жизнь тесно связаны между собой. Здесь нет четкого разделения, все увязано со всем: и работа, и личные отношения, и бизнес, и совместные интересы, и общие знакомые и т. п. Статус и репутация распространяются на все сферы жизни.

Представители низкоконтекстного типа культуры не просто разделяют частную, личную жизнь (которая касается только самого человека) от общественной, но и рассматривают каждый сектор своей жизни отдельно.

Причем статус и репутация не распространяются автоматически на все сферы жизни.

К странам низкоконтекстной культуры относят Северную Америку, Голландию, Скандинавские страны, Германию и т. д. В свою очередь к высококонтекстным культурам относят страны Востока, Азии, Южной и Юго-Западной Европы

1.2.5. Культуры, ориентированные на социальное происхождение, и культуры, ориентированные на заслуги

Социальный статус обозначает место, которое занимает человек в определенной социальной системе. На статус человека могут оказывать влияние такие факторы, как возраст, пол, связи (принадлежность к определенной социальной группе), отношение родства, образование и профессия. Социологи различают предписанный и достигаемый статус. В первом случае общество приписывает индивиду статус автоматически, независимо от самого человека, во втором случае статус определяется в зависимости от собственных усилий и заслуг человека. В зависимости от того, как определяется статус человека в обществе, различают культуры, ориентированные на заслуги, и культуры, ориентированные на социальное происхождение. [7; 94]

Представители культуры, ориентированной на заслуги, будут вести переговоры с человеком, который настроен на достижение результата, хорошо понимает предмет переговоров и уверен в своих действиях. Для них не важно, сколько ему лет, какой он религии и расы. Знание этих особенностей облегчит процесс ведения переговоров и позволит избежать неприятных ситуаций.

В странах, ориентированных на социальное происхождение, характерно широкое использование званий, титулов. Очень важно показывать свой статус в

компании, поэтому, представляясь, человек скажет, что он не просто начальник, а начальник отдела маркетинга или начальник департамента финансов. Для представителей данного типа культуры важно, чтобы и его партнер занимал высокое положение в своей компании, тогда они будут относиться к нему с уважением.

1.2.6. Культуры, по-разному относящиеся ко времени

Что касается параметра отношения ко времени, то, по мнению Тромпенаарса, в зависимости от того, как человек ориентируется во времени, различается его восприятие настоящего, прошлого и будущего. В зависимости от культуры человек может больше ориентироваться на будущее и не уделять значения прошлому или наоборот, жить в ностальгии и верить в то, что все действия настоящего обязательно связаны с прошлым. А кто-то живет сегодняшним днем и не думает о том, что будет завтра. И естественно, временная ориентация влияет на менеджмент в различных странах. Тромпенаарс выделяет последовательное (серия проходящих событий) и синхронное (прошлое, настоящее и будущее взаимосвязаны) отношение ко времени. В первом случае время имеет размерность, люди подчиняются расписаниям, делают одно дело в единицу времени и строят карьеру в соответствии с собственными интересами. Во втором случае люди одновременно занимаются сразу несколькими делами, предпочитают гибкий график работы, считают, что время выполнения задач зависит от обстоятельств, и предпочитают подолгу работать в одной и той же компании. [7; с. 97]

1.2.7. Культуры, по-разному относящиеся к природе

Тромпенаарс выделяет два вида отношений к природе: первый - когда природа полностью контролируется человеком, и он использует ее ресурсы для

удовлетворения собственных потребностей, и второй - когда человек является частью природы и должен жить в соответствии с ее законами. Соответственно существует два вида менеджеров - те, которые действуют, руководствуясь собственными взглядами, и те, которые ориентируются на мнение окружающих. В первом случае каждый работник четко знает свои задачи и выполняет их; такая организация ставит на первое место собственные интересы, причем для выполнения поставленных целей «любые средства хороши». Представители второго типа культуры полагают, что организация должна развиваться таким образом, чтобы не нарушать гармонии с природой; большое внимание уделяется отношениям, надо соблюдать вежливость в общении, быть мягким и терпеливым, а также идти на компромиссы.

1.3. Теория Герта Хофстеде

Герт Хофстеде (Geert Hofstede) — голландский социопсихолог и антрополог, занимающийся изучением взаимодействия между культурами. Удостоен множества наград за проведенные межкультурные исследования по всему миру. Одним из его наиболее значительных достижений является разработка теории измерений культур, предоставляющей систематическую основу для оценки различий между нациями и культурами.

В 70-е годы прошлого века транснациональная компания IBM провела комплексное исследование своего персонала. Это исследование охватило более чем 80 тыс. сотрудников компании в 53 странах мира. Хофстеде изучил отчет об исследовании и выявил 2 группы ответов: общие для каждой страны и отличающиеся от страны к стране, и выделил два типа культур — корпоративную (или организационную) и деловую культуру каждой страны. [6]

Г. Хофстеде предложил 4 параметра, позволяющих описать различия между национальными культурами:

- 1) дистанция власти (от малой до большой);
- 2) индивидуализм и коллективизм;
- 3) мужественность и женственность;
- 4) избегание неопределенности (слабое и сильное).

1.3.1. Дистанция власти

По Хофстеде «индекс дистанции власти — это степень, с которой наделенные относительно меньшей властью члены организаций и институтов (например, семьи) ожидают и допускают неравномерность распределения власти». Это измерение не характеризует уровень распределения власти в данной культуре, а, скорее, анализирует его восприятие обществом. Низкий индекс дистанции власти означает, что культура ожидает и принимает демократические отношения с властью, а члены общества рассматриваются как равные. Высокий индекс дистанции власти означает, что наделенные меньшей властью члены общества принимают свое место и осознают существование формальных иерархических структур. Таким образом, можно сделать вывод о том, что страны, где люди преимущественно согласны с тем, что власть должна быть распределена неравномерно, а отношения в обществе базируются на неравенстве, относятся к культуре с большой дистанцией власти. В культурах с маленькой дистанцией власти люди стремятся к равномерному распределению власти. [37]

Дистанция власти изменяется от страны к стране, от культуры к культуре. Согласно теории Хофстеде, на уровне культуры в каждом обществе происходит «коллективное программирование» сознания отдельного члена данного общества. Этапами «программирования» выступают семья, школа (университет) и работа. Именно в семье начинается первый этап «ментального программирования». Традиции, правила и нормы поведения передаются ребенку от окружающих его взрослых людей.

В школе (а затем и в университете) начинается следующий этап коллективного программирования. Отношения между родителями и детьми заменяются отношениями между преподавателями и учениками. В обществе с большой дистанцией власти к учителям относятся с почтением (причем, чем взрослее учитель, тем большего уважения он заслуживает). Когда в класс заходит преподаватель, ученики должны встать, это подчеркивает дистанцию власти. В обществе с маленькой дистанцией власти центральной фигурой процесса образования является ученик. Он сам выбирает те предметы, которые хочет изучить. Он может задавать вопросы учителю и спорить с ним. От ученика ожидают инициативу в процессе обучения.

Следующим этапом коллективного программирования является работа. Здесь неравенство отражается на отношениях между начальником и подчиненным. В одних культурах неравенство отношений является нормальным явлением, в других это могут расценить как ущемление прав.

На работе в странах с большой дистанцией власти неравенство служит основой иерархии в отношениях. Подчиненный и начальник изначально не могут быть равны. Очень много контролирующих органов на каждой ступени иерархии, от чего возникает бумажная волокита и бюрократия. Подчиненным постоянно говорят, что им надо сделать, а решения принимает только высшее руководство. В итоге власть принадлежит ограниченному числу людей.

Соответственно в обществе с маленькой дистанцией власти, начальникам нежелательно выделяться, иметь привилегии и подчеркивать свой статус. Иерархия должностей существует только лишь для удобства управления. Профессиональные знания и умения являются основными критериями достижения власти. Возраст руководителя не имеет большого значения, поэтому в странах с маленькой дистанцией власти начальниками часто становятся молодые люди.

Согласно количественным данным, представленным в исследовании Г. Хофстеде, самый высокий индекс дистанции власти в Малайзии (105), Панаме (97), Филиппинах (92), самый низкий в Австрии (12). [6; с. 71]

1.3.2. Индивидуализм и коллективизм

Второй параметр, который выделяет Герт Хофстеде, это индивидуализм и коллективизм. «Степень, с которой члены общества склонны образовывать группы». Это измерение не имеет отношения к политике и касается больше групп, чем отдельных лиц. Культуры, для которых свойственен индивидуализм, придают большее значение достижению личных целей. В обществах, для которых характерен коллективизм, общественные цели и благосостояние ставятся выше личных.

В зависимости от общества, люди воспринимают себя как индивидов или как членов группы. Индивидуалисты – люди, которые живут в обществе, где собственные интересы преобладают над коллективными. Коллективисты (в данном контексте не имеют отношения к политическим взглядам) – это люди, которые живут в обществе, где интересы группы преобладают над индивидуальными.

Объясняя различия между коллективизмом и индивидуализмом, Г. Хофстеде поясняет, что в индивидуалистической культуре люди предпочитают действовать как отдельные личности, а не как члены какой-то группы. Высокая степень индивидуализма предполагает, что человек, находясь в условиях свободных социальных связей в обществе, сам заботится о себе и несет полную ответственность за свои действия: сотрудники не желают вмешательства организации в личную жизнь, избегают опеки с ее стороны, надеются только на себя, отстаивают свои интересы.

И, наоборот, коллективистское общество, по Г. Хофстеде, требует большой эмоциональной зависимости человека от организации и

ответственности организации за своих работников. В коллективистических обществах людям с детства прививают уважение к группам, к которым они принадлежат. В коллективистической культуре работники ожидают, что организация будет заниматься их личными делами и защищать их интересы; взаимодействие в организации основывается на чувстве долга и лояльности; продвижение по службе осуществляется в соответствии со стажем работы; руководители придерживаются традиционных взглядов на формы поддержания активности подчиненных; социальные связи внутри организации характеризуются сплоченностью; отношения между администрацией и работниками обычно базируются на моральной основе, на основе личных взаимоотношений.

Индекс индивидуализма наиболее высок для стран Западной Европы и низок для стран Азии, Африки, Латинской Америки. Обычно в качестве примера национальной культуры с максимальной степенью коллективизма называют Японию, с максимальной степенью индивидуализма – США.

1.3.3. Мужественность и женственность

«Распределение эмоциональных ролей между полами». Это измерение характеризует отношение важности традиционно мужских ценностей, таких как напористость, амбиции, стремление к власти и материализм, и традиционно женских ценностей, таких как мягкость в отношениях и наиболее выраженное чувство заботы. Культуры с более выраженным «мужским» типом обычно характеризуются более четкими различиями между полами и склонны к соперничеству и достижению целей. Меньший индекс в этом измерении означает, что для культуры характерны менее существенные различия между полами и более высокая ценность взаимоотношений.

Общества с жестким традиционным разделением и закреплением социальных ролей и трудовых функций между мужчинами и женщинами Г.

Хофстеде назвал маскулинными, а общества со слабым разделением ролей — фемининными. Согласно его исследованию, Культура считается мужественной, если в обществе половые роли мужчин и женщин четко разделены, т. е. мужчины жесткие, агрессивные, сфокусированы на материальном успехе и победе, а женщины скромные, нежные и сосредоточены на обеспечении качества жизни и морального комфорта в семье. Женственность – характерная черта общества, в котором различие половых ролей несущественно, т. е. и мужчины, и женщины могут быть в одинаковой мере сосредоточены и на материальном успехе, и на обеспечении качества жизни.

К странам с мужественной культурой относят США, Великобританию, Швейцарию, Германию. К наиболее женственным странам относят Японию, Голландию, Францию.

1.3.4. Избегание неопределенности

«Толерантность общества к неопределенности и отклонениям». Это измерение характеризует реакцию общества на незнакомые ситуации, непредвиденные события и давление перемен. Культуры, для которых этот индекс высок, менее терпимы к изменениям и стремятся избегать беспокойства, которое несет в себе неизвестность, путем установления строгих правил, нормативов и/или законов. Общества с низким индексом более открыты к изменениям и используют меньше правил и законов, а их обычаи имеют менее строгий характер.

Стремление избегать неопределенности — степень, с которой люди предпочитают действовать самостоятельно, заботясь о себе и своих близких. Речь идет о неопределенности будущего во всех значимых для повседневной жизни аспектах, причем не столько отдаленного, сколько ближайшего завтра (дней, недель, месяцев). В странах с разной культурой люди склонны и неопределенность воспринимать по-своему: в полярных случаях либо как

совершенно нежелательное явление, либо почти нейтрально, как неустойчивость погоды.

Люди в обществах, где неопределенность считается естественным состоянием социальной среды, принимают каждый новый день таким, какой он есть. Они относительно легко принимают риски и не склонны работать слишком усердно.

Общества с противоположным отношением к неопределенности воспринимают ее как, безусловно, негативное обстоятельство, пытаясь контролировать будущее. [6; с. 77]

К странам с низким индексом избегания неопределенности относятся Великобритания, Скандинавские страны. Здесь все что не запрещено, считается разрешенным.

1.4. Теория Ричарда Льюиса

Ричард Льюис (Richard Lewis) - известный во всем мире лингвист и специалист в области межкультурных исследований. В настоящее время ему принадлежит компания, которая занимается консалтингом в сфере международных бизнес коммуникаций. В своем исследовании Р. Льюис сравнивает не только культурные особенности различных наций, но и особенности их мышления, характера взаимоотношений. На основе анализа организации деятельности человека во времени, он дает свою классификацию культур, выделяя моноактивные, полиактивные и реактивные культуры, затем создает так называемый «треугольник», который схематически демонстрирует ранжирование стран согласно данной классификации. [2]

Моноактивные культуры – это культуры, ориентированные на выполнение дела в первую очередь. В этих культурах принято планировать свою жизнь, составлять расписания, организовывать деятельность в

определенной последовательности, заниматься только одним делом в данный момент времени. Для представителей данного типа время является денежным эквивалентом. Типичные представители таких культур – немцы, швейцарцы, американцы. Основными ценностями, для которых являются: бережное отношение ко времени, ориентация на выполнение задач, строгое следование намеченному плану, уважительное отношение к власти и как следствие соблюдение законов.

Полиактивные культуры – представители данного типа культур ориентированы в первую очередь на человеческие отношения. Грамотно выстроенные отношения с людьми способствуют дальнейшему эффективному сотрудничеству. Люди данного типа культур являются как правило подвижные, общительные, эмоциональные, привыкшие делать много дел сразу, планирующие очередность дел не по расписанию, а по степени важности, значимости того или иного дела в данный момент времени. Основные ценности для них, это ориентация на людей при выполнении задач, свободное отношение ко времени и закону, выполнение нескольких дел одновременно.

Реактивные культуры – это культуры, ориентированные на процедуру взаимодействия, придающие наибольшее значение вежливости и уважению. Процедура взаимодействия в таких странах носит церемониальный характер. Представителей таких культур часто называют слушающими культурами, которые предпочитают молча и спокойно слушать собеседника, осторожно реагируя на его предложения. Такие люди как правило являются интровертами. Стилль делового общения отличается дипломатичностью, осторожностью и сдержанностью. Основные ценности – гармония в отношениях, почтительность, соблюдение иерархии, терпеливость, бережное отношение к своей репутации и репутации других. [35]

1.4.1. Моноактивный тип

Способы общения и источники информации

Представители моноактивного типа культуры проявляют интровертивное поведение в разговоре, редко перебивают собеседника и отличаются сдержанной жестикуляцией и мимикой, т. е. арсенал их невербальных средств общения минимален. Сталкиваясь с обильной жестикуляцией и возбужденным поведением носителей других типов культуры, представители моноактивного типа культуры чувствуют себя неудобно. В деловых переговорах прежде всего ориентированы на факты и логику, компетентность и профессионализм.

В моноактивных культурах сбор информации идет для того, чтобы пользоваться ей в дальнейшей деятельности. Народы, относящиеся к этому типу культуры, отличаются преимущественным использованием источников информации, представляющих объективные данные. К таким источникам относятся: интернет, формальные источники (газеты, журналы), официальные источники (телевидение, радио) и др.

Отношение ко времени

Еще одним важным критерием дифференциации культур является отношение ко времени. Разные деловые культуры по-разному относятся ко времени и используют его. Традиционно считается, что есть два полюса – Восток и Запад. Время в восточных культурах «течет» медленнее, чем в западных. Но это лишь поверхностный взгляд на разницу восприятия времени.

Рассмотрим, как люди в моноактивных, полиактивных и реактивных культурах относятся ко времени. Начнем с моноактивных культур.

Для представителей данного типа культуры характерно линейное отношение ко времени. Это значит, что оно идет от прошлого через настоящее к будущему (Рисунок 1). [2]



Рисунок 1 – Линейное время

Поток времени идет в одном направлении, он не может идти обратно, поэтому то, что было, уже не вернуть, человек должен жить настоящим и планировать будущее. В таком понимании время является ограниченным ресурсом, оно быстротечно, следовательно, каждая секунда на счету. Поэтому в культурах, воспринимающих время линейно, развивается стремление к его эффективному использованию. Менеджеры проявляют строгую линейность и последовательность в планировании и проведении своих дел, предпочитают заниматься одним делом, а не выполнять несколько задач параллельно. [2]

1.4.2. Полиактивный тип

Способы общения и источники информации

Для полиактивных культур большое значение имеет процесс общения, а время начала и завершения дела несущественно. Бизнесмены в таких странах в основном составляют список встреч, а не график дел. Для них нет никакой проблемы в том, чтобы продлить встречу еще минут на 15–20, потому что необходимо завершить процесс коммуникации. В странах с моноактивным типом культуры это неприемлемо, и здесь, скорее всего, собеседника оборвут в процессе разговора, если он не уложится в отведенное для него время. В полиактивных странах опоздание считается нормальным и вполне естественным.

В полиактивных культурах способом коммуникации является диалог. Представители этих культур, не стесняясь, прерывают монолог партнера. Они

обращают внимание не только на то, что им говорят, но и на то, как говорят, практически не выносят молчания, потому как это демонстрирует явную незаинтересованность со стороны партнеров.

Представители полиактивных культур предпочитают более неформальные источники. Они видят события и деловые перспективы «в контексте», так как уже обладают большим количеством сведений, полученных в ходе личных встреч и бесед с людьми. Народы, представляющие этот тип культуры, в значительной степени, полагаются на устные сведения, получаемые ими в ходе многочисленных интервью, переговоров, деловых бесед и др. В своей практической деятельности сотрудники компаний ориентируются в основном на неформальный диалог, стремясь использовать личные отношения для решения той или иной проблемы. Бизнесмены будут уже иметь определенное мнение о предстоящей сделке, так как обсудили ее с семьей, друзьями, коллегами, знакомыми. [35]

Отношение ко времени

В отличие от моноактивных культур, представители полиактивных культур не привязаны к часам и календарю. Представители данного типа культуры (жители Южной Америки, Арабских стран, Италии, Испании, России и т. д.) демонстрируют личностное отношение к планированию и организации дел. Они не любят расписаний и инструкций, отличаются нерациональным распределением времени.

Для полиактивных культур время является некоей субъективной величиной, которой можно распоряжаться в соответствии с собственными планами и намерениями. При этом представители данного типа культуры считают, что чем больше дел они выполняют в одно и то же время, тем эффективнее проходит их день. В процессе распределения своих дел они, прежде всего, принимают во внимание относительную значимость каждой встречи по сравнению с другими. Время должно измеряться не только

ценностью (в денежном выражении), но и интересом и важностью запланированного мероприятия. Большое значение имеет личностный фактор, т.е. степень близости, дружбы с человеком. Часто на этой почве между представителями разных типов культур возникают конфликты.

1.4.3. Реактивный тип

Способы общения и источники информации

Предпочтительной формой общения в реактивных культурах является монолог, собеседника не перебивают и не прерывают, обращают внимание на факты. Представители данного типа культуры предпочитают выждать паузу, помолчать после того, как они выслушали собеседника. Тем самым они подчеркивают, что слова партнера имеют для них большое значение. Более того, говорить с недомолвками – также считается хорошим способом подчеркнуть уважение к собеседнику.

Отличие реактивных культур от моноактивных и полиактивных заключается в отношении к действию. Они редко выступают инициаторами действия или дискуссии, потому что это может задеть партнера. Представители реактивных культур начнут говорить и действовать только после того, как выскажется партнер (т. е. в ответ на предложение партнера). Таким образом, они показывают свое уважение. В ответ на свое внимание и уважение, они ожидают и от собеседника такой же реакции. Именно поэтому народы реактивных культур считаются лучшими в мире слушателями.

Носители реактивной культуры интроверты, они не многословны и предпочитают невербальную коммуникацию. Часто буквально воспринимают все, что им говорят. Именно поэтому они не очень любят колкий юмор и сарказм, так как это задевает их достоинство. Речь стараются строить обезличено, поэтому используют страдательный залог, например, «над

человеком смеялись», «о книге говорили» и безличные глаголы вроде «заходит», «начинает». Также стараются избегать контакта глаз. Жителям восточных стран (реактивный тип культуры) также свойственна ритуальность в проведении беседы.

Представители реактивных культур стремятся к использованию баз данных и печатной продукции, что сочетается с естественной склонностью жителей восточных стран внимательно слушать и вступать в дружелюбный диалог. [2]

Отношение ко времени

Общаясь с представителями реактивных культур, надо научиться реагировать на ситуацию, подстраиваться под их поведение. Китайцы, например, избегают поспешных решений, но обладают острым чувством ценности времени. Также они очень пунктуальны. В Китае считается уважительным прийти на встречу на 15 минут раньше и решить все проблемы до намеченного срока. Но, с другой стороны, китайцы ждут, что партнеры не пожалеют времени на укрепление личных отношений и на более тщательное рассмотрение деталей сделки. Поэтому переговоры могут затянуться.

Различные подходы к объяснению и восприятию времени часто приводят к недопониманию, конфликтам, проблемам в общении. Время является главным организатором человеческой деятельности. Очевидно, что для эффективного сотрудничества необходимо научиться понимать, как оценивает время ваш партнер по бизнесу. Необходимо обращать внимание на темп жизни и ритм деятельности, принятые в той или иной культуре. Показателем того, как обходятся со временем в разных культурах, служит отношение людей к пунктуальности и к планированию времени.

В данной работе нами была составлена таблица (Таблица 1).

Таблица 1 – Классификация деловых культур

Показатели культурных ценностей персонала	Тип деловой культуры		
	моноактивные	полиактивные	реактивные
Количество дел, выполняемых одновременно	Одно действие Линейный образ действий	Параллельно много разных дел	Циклический образ действий
Отношение ко времени	Линейное		Циклическое
	Четко распланированное время по расписанию	Планирование времени по привлекательности дел	Распределение времени согласно с уместностью, правилами вежливости и традициями
Стиль сбора информации	Ориентированы на формализованную информацию	Ориентированы на диалог через личные каналы информации	Сочетание
Основа управления	Ориентация на факты и логику	Ориентация на людей	Ориентация на людей, но постоянный контроль
Процесс принятия решения	Быстрое решение, принимаемое руководством	Решение, основанное личном авторитете руководителя, достигнутое путем предварительного согласования с ведущими менеджерами	Длительное решение, требующее согласования с большим кругом менеджеров (круговое решение)
Выполнение договорных обязательств	Обязательное	Возможны различные отклонения от условий договора - «лучше позже, чем никогда»	Нарушение условий договора, если это несовместимо с их представлениями
Поиск компромисса	Легко идут на компромисс	Зависит от конкретного индивида и страны, которую он представляет	Неохотно идут на компромисс, так как это означает отход от консенсуса, выработанного компанией

С помощью данной таблицы можно наглядно продемонстрировать основные различия всех трех типов данной классификации.

Глава 2. Предприятие ООО ТПК «САВА» на международном рынке

2.1. Описание предприятия ООО ТПК «Сава»

Томская производственная компания «САВА» была основана 4 апреля 2000 года, на базе тепличного комплекса «Кузовлевский». Специализируется на выпуске и реализации продуктов питания из дикоросов Сибири и Алтайского края. Это дикорастущие садовые ягоды, грибы, кедровые орехи и различные лекарственные травы.

В настоящее время компанию возглавляет Генеральный директор ООО ТПК "САВА" Никитин Андрей Иванович.

Основные направления деятельности — производство продуктов питания массового спроса, обеспечение функционального питания и полуфабрикатов для предприятий промышленного производства. Деятельность предприятия направлена на комплексную переработку ягодного сырья, в том числе дикорастущего. Сырье закупается в экологически чистых районах России, а также за рубежом, основными иностранными поставщиками являются предприятия из Азербайджана, Китая и Сербии.

Производство реализуется на современном немецком оборудовании, приобретенное компанией в марте 2013 года. Данное оборудование позволяет получать качественные соки прямого отжима.

Политика компании заключается в постоянном контроле качества продукции на всех стадиях, начиная с этапа сбора сырья. Поэтому особое внимание уделяется работе заготовительной сети по сбору и реализации дикоросов, созданных из разрозненных заготовительных структур и охватывающих большинство экологически чистых регионов России, в основном это западно-сибирский район.

Одно из направлений - научные разработки, развитие и производство продуктов в сфере функционального питания. На сегодняшний день компания реализует данную продукцию через розничные и аптечные сети, в детских лагерях, санаториях.

На предприятии работает команда молодых квалифицированных и целеустремленных специалистов. Кадровая политика компании построена таким образом, что позволяет практически полностью исключить частую смену стратегических кадров. Постоянно идет повышение квалификации ключевых сотрудников: высший руководящий состав участвует в президентской программе, менеджеры среднего звена повышают свою квалификацию через программы, реализуемые торгово-промышленной палатой г. Томска.

Помимо всего прочего компания постоянно сотрудничает с различными научными площадками. Например, на данный момент идет совместная разработка биоэнергетических напитков нового поколения на базе научной площадки Томского Государственного Университета. Данный проект рассчитан, в первую очередь, на Западный и Европейский рынок. [29]

2.1.1. Организационная структура

Организационная структура, которая схематически отражает состав и иерархию подразделений предприятия представлена в приложении Б.

Данная компания имеет линейно-функциональную структуру управления предприятия, которая состоит из:

- линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу;
- специализированных обслуживающих функциональных подразделений.

Линейные звенья принимают решения, а функциональные подразделения информируют и помогают линейному руководителю в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов для принятия конкретных решений.

Функциональные службы доводят свои решения до исполнителей либо через высшего руководителя, либо (в пределах специальных полномочий) прямо.

Линейно-функциональная структура управления обладает целым рядом преимуществ:

- быстрое осуществление действий по распоряжениям и указаниям, отдающимся вышестоящими руководителями нижестоящим,
- рациональное сочетание линейных и функциональных взаимосвязей;
- стабильность полномочий и ответственности за персоналом.
- единство и четкость распорядительства;
- более высокая, чем в линейной структуре, оперативность принятия и выполнение решений;
- личная ответственность каждого руководителя за результаты деятельности;
- профессиональное решение задач специалистами функциональных служб.

Внешнеэкономической деятельностью занимается заместитель генерального директора. Национальность – русский, а значит, является носителем русской деловой культуры и принадлежит к полиактивному типу. В качестве ассистентов привлекаются переводчик владеющий английским и китайским языками, и бухгалтер-документовед. С данными сотрудниками трудовой договор не заключается. Они оказывают услуги по договору гражданско-правового характера.

2.1.2. Описание продукции компании

Продукция «САВА» довольно известна, благодаря своему обширному ассортименту. Описание общего вида предлагаемой продукции можно увидеть ниже в таблице 2.

Таблица 2 – Виды продукции

Наименование
Нектары «Дикая Ягода»
Соки и нектары «САВА»
Джемы, повидло «САВА»
Томатная паста ГОСТ
Томатная паста «САВА» 20%
Томатная паста «САВА» 25%
Кетчупы «САВА»
Соусы и аджики
Нектары, соки, сиропы, джемы с фруктозой, соки с пектином «Мир здоровья»
Кедровое молочко
Протертая ягода

Одно из приоритетных направлений деятельности ТПК «САВА» – разработка новых технологий соков, джемов и других продуктов из дикорастущих ягод Сибири и Алтайского края, в том числе продуктов лечебно-профилактического питания с добавлением фруктозы для диетического, диабетического и общего потребления.

Благодаря жесткому контролю на всех стадиях производственного цикла и высокого качества сырья, вся продукция компании «САВА» имеет высокое качество и отменный вкус, подтверждением этого служат золотые медали и сертификаты многих российских выставок.

За время своего существования, сформирована материально – техническая база, отлажена работа производства, сформирована команда специалистов, организована заготовительная сеть по сбору дикоросов. Торговая

политика компании направлена на максимальную поддержку своих партнеров. На сегодняшний день компания «САВА» осуществляет поставки в города Центральной части России, Сибири и Дальнего Востока, с компанией сотрудничают предприятия из Москвы, Новосибирска, Иркутска, Красноярска, Кемерово, Барнаула, Читы, Улан-Удэ и др.. [29]

2.1.3. Международное сотрудничество

Налажено сотрудничество с предприятиями Центральной части России и Ближнего зарубежья. Первый контракт с зарубежными партнерами, а именно с Китаем, был подписан в сентябре 2008 года. Томское производственное предприятие «САВА» заключило договор с компанией «Xinjiang Chalkis Co.Ltd» на поставку переработанного томата в количестве 1000 тонн. Китайские партнеры предлагали качественный продукт по низкой цене, таким образом, соотношение цены и качества продуктов, которые предлагали китайские партнеры, имело весомое преимущество по сравнению с российскими поставщиками. В дальнейшем ООО ТПК «САВА» вышло на новые зарубежные рынки поставщиков, с целью минимизации затрат и максимизации качества поставляемой продукции.

Итак, основными странами - поставщиками для компании «САВА» являются:

- Азербайджан, ООО «Габалинский консервный завод Гилан» расположенный в городе Габала. Основное направление поставок: гранатовый концентрат, яблочное пюре, яблочный концентрат. Период сотрудничества более 5 лет.
- Китай, «Xinjiang Chalkis Co.Ltd» со штаб-квартирой в городе Урумчи. Основное направление поставок: томатная паста, клубника, малина. Первый контракт с этой компанией был подписан в 2008 году.
- Сербия, «ITN GROUP DOO», главный офис которой расположен в Белграде. Основное направление поставок: вишня. Период сотрудничества более 7 лет.

2.2. Анализ деловых культур стран поставщиков ООО ТПК «Сава»

Поскольку становление культурных ценностей носит непрерывный характер, необходимо провести исследование таких внешних факторов, которые наиболее сильно оказывают влияние на культуру той или иной нации. Для описания деловой культуры страны, необходимо рассмотреть ее в нескольких аспектах, а именно проанализировать влияние следующих факторов: исторический аспект, экономическое состояние, религия, географическое расположение и климатические условия. Все эти элементы, смешиваясь и пересекаясь, в совокупности имеют серьезное влияние на культуру народа, страны. [8]

Национальный характер и деловая культура каждой страны исторически формируются под влиянием вышеперечисленных факторов. Данное исследование необходимо для определения принадлежности Азербайджана, Китая и Сербии к одному из трех типов классификации Ричарда Льюиса.

2.2.1. Азербайджан

Азербайджан, официальное название — Азербайджанская Республика — государство на Южном Кавказе, расположенное в Передней Азии, а также, по мнению некоторых источников, частично и в Восточной Европе.

История

Культура — это важная часть публичной жизни, потенциал общества, отмечающий его духовное и творческое развитие на каждом этапе. Культура развивалась вместе с развитием самого государства. Культура Азербайджана включает в себя культуру Османской и Российской империй.

Из исторических справок известно, что к концу XV века завершилась тюркизация населения Азербайджана и сформировался современный тюркоязычный азербайджанский народ, однако этническая граница между турками и азербайджанцами установилась только в XVI веке, отсюда следует, что у Азербайджана общее происхождение с турками и почти один язык.

Несмотря на это, полного тождества в азербайджанской и турецкой ментальности не наблюдается. Азербайджан в 1813-1828 гг. был включен в состав Российской Империи, в то время как Турция вплоть до 1922 г. сама представляла собой империю, стоявшую "одной ногой" в Европе, другой - в Азии. Неизбежным последствием имперского прошлого является патриотизм, основанный на национальной гордости. В Турции он носит великодержавный характер, что связано с 500-летней историей Османской Империи. В отличие от турецкого, патриотизм азербайджанцев не является имперским, великодержавным и носит скорее характер привязанности к родной культуре, языку и литературе. [12]

Также следует сказать, что долгое пребывание в составе СССР, где люди жили не по законам, а по «понятиям», также сказалось на культуре данного народа и сформировало у части азербайджанцев терпимое отношение к нарушениям закона и злоупотреблению служебным положением. Азербайджанцы предпочитают строить отношения не столько согласно официальным предписаниям, сколько в рамках неофициальных отношений, основанных на дружеских, родственных связях и взаимной договоренности, поэтому появление межкультурных проблем на этой почве с представителями русской культуры, совсем незначительно.

Климат

Немалое влияние на особенности менталитета той или иной нации имеют и климатические условия.

Согласно классификации климатов Кеппена, в Азербайджане наблюдаются 9 из 11 типов климата. Средние температуры июля от +5 °С в высокогорных районах до +25—27 °С в низменных районах (максимум +32-35 °С, но иногда доходит и до +40 °С). Средние температуры января –10 °С в высокогорных и +4 °С в низменных районах.

Сравнительно благоприятный климат способствовал развитию сельского хозяйства на большей части равнинной территории региона, превратив его жителей в земледельцев. Основным же промыслом горцев стало животноводство. Жителей гор и равнин Кавказа связывает необходимость товарного обмена.

Также это отразилось и на культурных особенностях этой страны. Азербайджанцы любят поэзию, они сладкоречивы, произносят длинные цветистые тосты, часто рассказывают нравоучительные истории с философским подтекстом, а также анекдоты и смешные случаи из своей жизни. Они любят изящные обороты речи, гиперболы и преувеличения. Важную роль во взаимном общении азербайджанцев играет эмпатия – эмоциональное сопереживание, душевность. Они плохо переносят недостаток общения, одиночество и изоляцию. [22]

Религия

Не последнее место в формировании культуры занимает и религия.

Судьба Азербайджана в прошлом и его будущее неразрывно связаны с исламом. Согласно действующей Конституции, Азербайджан является светским государством - первая демократическая светская республика в мусульманском мире. В Азербайджанской Республике религия отделена от государства и представлена совокупностью различных религиозных течений и конфессий, распространённых среди этнических групп, населяющих страну и проживающих по всей территории Азербайджана. Ислам является основной религией в Азербайджане; около 99,2 % населения страны составляют мусульмане.

Следствием религии является еще и тот факт, что семья для азербайджанца - главное. Для них типичны самопожертвование во благо семьи и близких. В целом азербайджанцы миролюбивы, но эмоциональны и вспыльчивы, особенно если задеты их честь и достоинство, а также чувства и

интересы близких им людей, членов семьи и родственников. Для азербайджанца страшнее всего потерять достоинство или, как говорят, «ударить в грязь лицом», «потерять лицо», в этом они схожи с представителями азиатских стран, например, Китаем, хоть и религиозные верования у этих стран не соответствуют.

Азербайджанцам свойственны склонность к иронии и самоиронии, самокритика, чувство юмора, лукавство, любовь к веселью и развлечениям, определенный релятивизм мышления, то есть вера в то, что все в мире относительно.

Экономика

Если говорить о судьбе той или иной культуры, необходимо также иметь ввиду экономическое влияние на нее.

Азербайджан — индустриально-аграрная страна с высокоразвитой промышленностью и многоотраслевым сельским хозяйством. Важнейшее место в хозяйстве Азербайджана занимают: газодобывающая, нефтеперерабатывающая, химическая, машиностроительная, горнорудная промышленность (добыча железной руды и алунита) и цветная металлургия, разнообразные отрасли пищевой (консервная, чайная, табачная, винодельческая) и лёгкой (хлопкоочистительная, хлопчатобумажная, шёлковая, шерстяная, ковроткацкая) промышленности.

Азербайджан в последние годы лидирует среди стран СНГ по темпам экономического роста. Экономический рост продолжается непрерывно с 1996 года; в течение десяти лет экономика Азербайджана в среднем прибавляла по 13,6 % ежегодно (по сравнению с 1995 годом размер ВВП увеличился в 8,4 раза). ВВП на душу населения 7 499 долларов (2015г.).

Такая экономическая ситуация способствовала развитию у азербайджанского народа таких черт характера, как гостеприимство, великодушие, щедрость, порой доходящая до расточительности.

Их отличает любовь к красивым вещам, комфорту и благосостоянию. Обладая богатой национальной кухней, азербайджанцы любят вкусно поесть, среди них много гурманов. [23]

География

Что касается географического положения, то можно сделать вывод о том, что Азербайджан находится в благоприятных условиях.

Имеет сухопутную границу с Россией, Грузией, Арменией и Ираном. На севере, вдоль главного Кавказского хребта, проходит граница Азербайджана с Россией. С востока он омывается Каспийским морем, а на северо-западе и юго-западе соответственно соседствует с Грузией и Арменией. Большая часть территории Азербайджана представляет собой обширную равнину, окаймленную горными цепями, постепенно переходящими в низменность.

Недра Азербайджана содержат ценные полезные ископаемые: нефть и природный газ, алуниты, медную руду, золото, молибден и другие. С природными ресурсами Каспия тесно связаны такие отрасли народного хозяйства, как нефтедобывающая и рыбная промышленность, морской транспорт и судоремонт.

Большое количество полезных ископаемых говорит о том, что страна богатая, формируется независимый, амбициозный характер нации.

Исходя из данной информации, следует, что по классификации Льюиса, Азербайджан относится к полиактивному типу культур. А это значит, что носителями данной культуры являются эмоциональные, общительные люди, привыкшие делать несколько дел одновременно. Основные ценности у людей данного типа культур, это ориентация на людей при выполнении задач,

свободное отношение ко времени и закону, планирование очередности дел не по расписанию, а по степени относительной привлекательности, значимости того или иного дела в данный момент времени. Представители полиактивного типа культуры стремятся к установлению межличностных взаимоотношений, реализации семейственности и неформальных связей. Как правило, экстравертны и часто эмоциональны во взаимоотношении с людьми. [26]

Представители полиактивных культур предпочитают более неформальные источники. Они видят события и деловые перспективы «в контексте», так как уже обладают большим количеством сведений, полученных в ходе личных встреч и бесед с людьми. Народы, представляющие этот тип культуры, в значительной степени, полагаются на устные сведения, получаемые ими в ходе многочисленных интервью, переговоров, деловых бесед и др. (Рисунок 2).

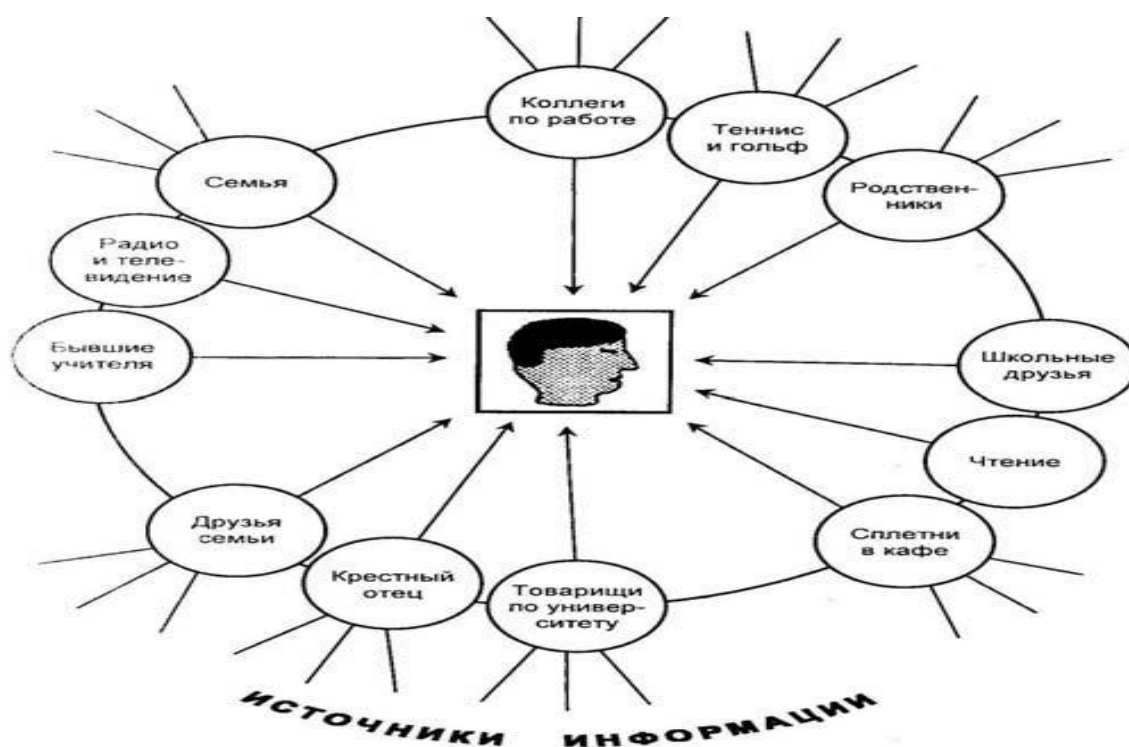


Рисунок 2 – Источники информации (полиактивный тип)

Что касается отношения ко времени, то представители полиактивных культур не привязаны к какому-то определенному времени, такие люди используют личностный подход к планированию и организации дел по

приоритету. Таким образом, можно сделать вывод о том, что для представителей азербайджанской деловой культуры время является некоей субъективной величиной, которой можно распоряжаться в соответствии с собственными планами и намерениями. При этом представители данного типа культуры считают, что чем больше дел они выполняют в одно и то же время, тем лучше. В процессе распределения своих дел они, прежде всего, принимают во внимание относительную значимость каждой встречи. Время должно измеряться не только ценностью (в денежном выражении), но и интересом и важностью запланированного мероприятия.

Пример.

Предположим, что представитель из азербайджанской делегации заключает сделку с представителем немецкой. Они заключают договор о поставке товара 9 июня. На рисунке 3 показано, как к этому теоретически должны отнестись партнеры. Немец уверен, что они полностью сходятся во взглядах с азербайджанцем. Но когда наступает 9 июня, оказывается, что азербайджанская сторона не готова поставить товар. Почему так происходит? На самом деле представитель из Азербайджана видит ситуацию иначе. Для него большое значение имеют межличностные отношения.



Рисунок 3 - Теоретический взгляд на выполнение договора

Он считает, что, так как они с немцем друзья и достаточно давно знакомы, то можно и подождать со сроками поставки, сдвинуть даты. Пунктуальный немец этого не поймет (Рисунок 4).

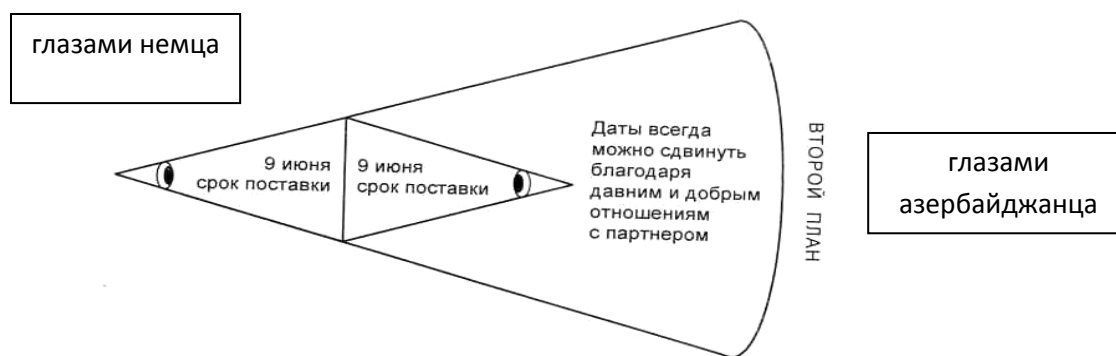


Рисунок 4 - Практический взгляд на выполнение договора

Таким образом, при назначении деловых встреч с представителям полиактивных культур можно не придерживаться назначенного времени. Надо учитывать, что они привыкли формировать время «под себя» в зависимости от обстоятельств. [2; 35]

В результате проведенного анализа азербайджанской деловой культуры на принадлежность к одному из трех типов классификации Ричарда Льюиса, было установлено, что Азербайджан, как и Россия, является полиактивной страной. Это означает, что представителям данных культур будет проще взаимодействовать в условиях бизнес среды, так как обе культуры воспринимают мир подобным образом, здесь речь идет об отношении к отдельным элементам кросс-культурной коммуникации: отношение ко времени, реакция на те или иные действия со стороны партнеров и т.д.. Однако нельзя сказать, что межкультурных проблем возникнуть не может, потому как менталитеты двух народов не могут быть идентичны, в силу разных обстоятельств, таких как: историческое прошлое, климатические условия, географическое положение, экономическое развитие, религиозная принадлежность и др.

Поэтому необходимо учесть некоторые особенности обеих стран и дать рекомендации представителям русской культуры по сотрудничеству с партнерами из Азербайджана.

В процессе делового общения представителю русской культуры следует избегать слов или поступков, которые могут показаться оскорбительными или унижительными для их партнеров, к таковым относятся употребление алкоголя, ношение неподходящей одежды, излишняя фамильярность по отношению к тем немногим женщинам, с которыми разрешено встречаться, а также вызов основным принципам ислама.

Также необходимо пойти на уступки в направлении экстравертивности. Следует начать с того, что следует находиться ближе при разговоре с представителем азербайджанской делегации, но поскольку оба партнера являются представителями полиактивной культуры, особых трудностей на этой почве возникнуть не должно.

Азербайджанцы говорят красиво и легко с теми, кто им нравится, поэтому надо постараться понравиться им. Они придают большое значение "контакту взглядов", поэтому при разговоре с ними необходимо смотреть им прямо в глаза.

Так как семья играет первостепенную роль в их жизни, всегда следует проявлять искреннее внимание ко всем членам семьи партнера, которых он представил. При посещении страны партнера следует привезти с собой подарки для всех его родственников.

Во время еды следует кушать только правой рукой, брать только те блюда, которые предлагают, и, нахваливая их, не уделять слишком много внимания тем, кто готовил их. Скорее всего, хозяева будут предлагать лучшие блюда, от которых не следует отказываться, лучше немного переесть, чем огорчить хозяев.

Возвращаясь к теме разговора, необходимо отметить, что осторожность, краткость и паузы на размышление не принесут никакого успеха в переговорах. Если не выражать свои мысли сдержанно, то они могут подумать, что что-то не так, и постараются выяснить что именно, пока не выяснят, в чем дело.

Встречаясь с ними, нужно говорить не только больше, но и громче, чем обычно. Громкость голоса, повышение высоты и тона и даже крик — все это при разговоре с азербайджанцами означает искренность. Азербайджанцы большие поклонники ораторского искусства, и если их партнерам удастся говорить красиво в их присутствии, то они сочтут это как признак образованности, утонченности и искренности. [34]

Таким образом, если знать некоторые особенности деловой культуры азербайджанского народа и грамотно воспользоваться этим на переговорах, можно достичь весьма эффективного результата (подписания контракта, осуществления сделки и т.д.), создать хорошие условия для дальнейшего сотрудничества, построенные на взаимном доверии.

2.2.2. Китай

Китай, официальное название — Китайская Народная Республика — социалистическое государство в Восточной Азии. Крупнейшее по численности населения государство мира; занимает третье место в мире по территории, уступая России и Канаде.

История, география

Это аграрное общество возникло на Желтой реке 5 тыс. лет назад, чем китайцы очень гордятся. В течение этого длительного периода практически всей письменной истории человечества — Китай сохранял исключительную изолированность. Эта страна, отрезанная от других народов бескрайним океаном на востоке, джунглями на юге, цепью высоких гор на западе и холодными степями на севере, никогда не завязывала длительных дружеских отношений с другими государствами. На протяжении двух тысячелетий Китай был "вселенной в себе", втягивая в свою орбиту Корею, Вьетнам и других соседей и собирая дань с остальных стран, в том числе и с Японии.

Неувядаемая культура Китая столетиями оказывала в Южной Азии влияние на музыку, танцы, живопись, религию, философию, архитектуру, театр, структуру и организацию общества и прежде всего на язык и литературу. [28]

Китай считает себя Chung-Kuo — Срединным царством, центром Вселенной и хранителем древнейших традиций мира. Эта страна с ее миллиардным населением не чувствует ослабления своего духовного влияния, которое она оказывала на окружающих в течение тысячелетий, а чувство превосходства своей культуры у китайцев развито даже больше, чем у японцев, которых они цивилизовали. Китайцы считают иностранцев неполноценными, продажными, декадентами, вероломными и непостоянными.

В период "опиумных войн", с 1839 по 1860 г., Британия навязала китайцам бенгальский опиум, аннексировала Гонконг и объявила своей собственностью территорию нескольких китайских портов, включая Шанхай. Франция, Германия и Россия вскоре последовали ее примеру, в то время как Япония, подражая Западу, нанесла сокрушительный удар по Китаю в войне 1894—1895 гг. и захватила Тайвань. Это послужило лишь прелюдией к полномасштабному вторжению иностранцев на континентальный Китай и к последующей гражданской войне после изгнания из страны японцев, которая завершилась победой сил Мао в 1949 г. Иностранные "дьяволы" вынуждены были отказаться от своих прибыльных гетто в Шанхае и других городах Китая, оставив лишь Гонконг в руках союзников.

Неприяженное отношение китайцев к иностранцам можно понять как реакцию на вышеописанные события, и ее легко принять как должное.

Огромные, изумительные успехи в сфере духовной культуры и искусства, достижения китайской цивилизации в целом не имеют себе равных в мире. Краткость истории Америки исключает американцев из числа серьезных соперников на звание лидера цивилизационного процесса. Ясное мышление и духовные ценности древних греков позволяют им принять участие в этом

споре; организационные способности римлян и масштабы завоеваний Римской империи сравнимы с китайскими; эпоха итальянского Возрождения вывела на арену мировой цивилизации титанов, чьи произведения искусства равны по силе или даже превосходят шедевры китайских мастеров, будь то в области музыки, живописи, оперы, танцев или архитектуры. Леонардо да Винчи, Микеланджело, Тициан, Рафаэль, Верди, Россини и Данте — этих гигантов трудно превзойти.

Китайцы не будут спорить с этим. Они могут восхищаться творениями европейского искусства и своеобразием его жанров и способны оценить эффективность американских, британских и французских политических систем и технологические успехи этих стран. Свое превосходство они ощущают в сфере моральных и духовных ценностей. Очень многие народы считают, что их нормы правильны, а поведение может служить образцом для подражания. Это само по себе неудивительно. Однако у китайцев, так же как у русских и мусульман, чувство собственного превосходства сочетается с резкой критикой в адрес западных народов. Они считают, что крупные европейские страны, ставшие когда-то великими империями, — Великобритания, Франция, Испания и Португалия — находятся в состоянии упадка, духовного разложения и распада, что американская культура стала приходить в упадок, не достигнув своего пика. Японцы, будучи когда-то ревностными последователями китайской философии и ее заповедей, впали в материализм и потребительство.

Если спросить у китайцев об их национальных ценностях, то они не замедлят с ответом: скромность, терпимость, сыновняя почтительность, учтивость, бережливость, терпение, уважение к старикам, искренность, преданность, привязанность к семье, почитание традиций, надежность и т.д., этот список достаточно велик. С трудом дойдя до конца этого списка китайских ценностей, которые они приписывают сами себе, можно удивиться наличию в нем таких качеств, как скромность и беспристрастность, однако в основном китайцы в своей повседневной жизни, особенно на индивидуальном уровне,

действительно проявляют многие из этих качеств. Что бы они ни думали о нас, мы вряд ли сможем отказать им в трудолюбии, добросовестности, терпении, непритязательности и бережливости. Они кажутся гармоничными в отношениях друг с другом (хорошо работают в команде), а с иностранцами обычно вежливы и уступчивы. [21]

Культурная дифференциация также имеет историческую природу происхождения. Романские и Китайские страны были империями. В течение многих лет вся власть была сосредоточена в центре, откуда и осуществлялось управление. Люди привыкли к большой дистанции власти.

Религия

Для того чтобы понять, почему китайцы почти во всех ситуациях дисциплинированы и вежливы, следует рассмотреть некоторые основные принципы их философии и убеждения. Наиболее сильное влияние на китайцев оказало конфуцианство.

Стабильность китайского общества, согласно представлениям конфуцианства, базируется на неравенстве между людьми. Эта позиция почти диаметрально противоположна идеям британцев, американцев и скандинавов, но она едва ли подвергается сомнению в Китае. Основу этичного поведения составляют пять типов взаимоотношений (Рисунок 5):

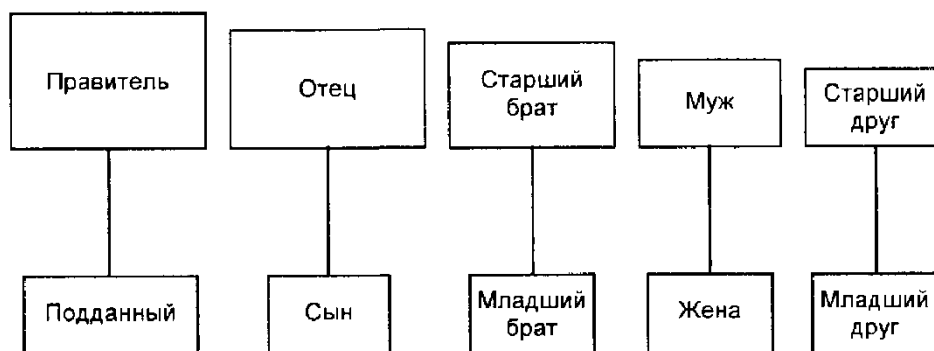


Рисунок 5 - Типология взаимоотношений

Китайцы убеждены в том, что игнорирование этих типов является причиной беспорядка, преступности и недостаточной общественной ответственности во многих западных странах, где в основном придерживаются только взаимоотношений типа "муж—жена" (которым в наше время угрожают частые разводы), если не считать эпизодических проявлений уважения к власти.

Неравенство взаимоотношений означает не просто предоставление неограниченных преимуществ тем, кто главенствует в них. Хотя власть старших не подлежит обсуждению, на них также возлагаются определенные обязанности: они должны защищать тех, кто демонстрирует им свое повиновение и преданность, проявлять к ним доброту.

Основное учение Конфуция можно свести к следующим положениям:

- Соблюдение неравенства во взаимоотношениях.
- Семья является прототипом любой общественной организации. Мы все не личности, а члены какой-нибудь группы.
- По отношению к другим нужно вести себя добродетельно. Каждый должен "сохранять свое лицо".
- Образование и упорный труд должны вознаграждаться.
- Следует быть умеренным во всем. Будьте бережливы, сохраняйте спокойствие, избегайте крайностей, старайтесь не потакать себе.

Конфуцианство оказывает сильное влияние на повседневную жизнь и деловую культуру Китая, поэтому русские партнеры должны иметь это в виду и соответствующим образом приспосабливаться.

На китайцев оказывают влияние и некоторые другие факторы, которые не характерны для западного образа мышления. К ним относится следующее:

- Даосизм — соблюдение здорового образа жизни, разумное вегетарианство и великодушие.

- Буддизм — достижение гармонии посредством медитации.
- Почитание предков — прошлое играет важную роль, оказывая сильное влияние на настоящее.
- Фэн-шуй (Feng shui) — религиозный принцип "вода и ветер", определяющий стиль при конструировании и расстановке мебели, зеркал и дверей.
- Гороскоп с годами по названиям животных (Animal years) — наделение человека качествами какого-нибудь животного — животного года его рождения.

То, что русскому человеку может показаться старомодным суеверием, для китайцев выглядит как современная реальность. Если человек родился в год Лошади, они будут считать, что он обладает большим запасом жизненных сил. Если в год Крысы, они будут в отношении с ним очень осторожными, так как он обладает ловкостью, храбростью и умом. Китайцы посчитают, что, если в офисе две двери находятся на одной прямой, это не принесет удачу, но природная вежливость заставит их удержаться от замечаний по данному поводу. Китайские партнеры учтиво согласятся с большинством деловых предложений, особенно если эти предложения будут очень разумны. Они постараются не выражать своего несогласия. [35]

Отношение ко времени

Если говорить об особенностях китайской деловой культуры, нельзя не упомянуть об их отношении ко времени.

В Китае доминирующим является так называемое цикличное время. Бог создал время и создал его достаточно», — говорят на Востоке. «Ни одна китайская философия не рассматривала время как параметр», - Марсель Гране. Здесь время циклично, бесконечно, и каждый час приносит те же возможности, что и предыдущий. Поэтому нет никакой разницы, насколько быстро сделано дело или принято решение. Восточные партнёры ценят только результат,

скорость их абсолютно не волнует. Поэтому они не торопятся сказать последнее слово, связать себя обещаниями. Их рассуждения о времени выглядят примерно так: «Что бы мы ни планировали в своём дневнике, как бы ни организовывали свой частный мир, поколение будет следовать за поколением, правительства сменять друг друга, налоги собираться, а курс ценных бумаг подниматься и падать. И даже американцы не смогут изменить ход этих событий». Однако подобные рассуждения вовсе не отменяют восточной пунктуальности. Китайцы никогда не опоздают на встречу, скорее они даже придут раньше, но это означает только то, что они готовы потратить на это дело всё запланированное время и ещё ровно столько, сколько понадобится. Этого же они ждут от своих партнёров, затягивая переговоры на часы, дни и месяцы.

На самом деле это двойной стандарт. С одной стороны, китайская воспитанность требует отношения ко времени собеседника как к драгоценности, но, с другой стороны, китайцы ждут, что партнеры не пожалеют времени на повторное рассмотрение деталей операции и заботливое укрепление личных отношений, опосредующих сделку. Они часто жалуются на то, что американцы, делающие бизнес в Китае, то и дело спешат на самолет обратно в США "посреди переговоров". По мнению американца, факты были соответствующим образом обсуждены, китаец же считает, что еще не достиг того уровня близости, того чувства взаимного доверия и решимости, которое является для него основой сделки и другой совместной деятельности в будущем. [2]

Специфика общения

Китайцы являются носителями слушающей культуры. Слушающие культуры полагают, что при сборе информации придерживаются правильной установки. Они не совершают необдуманных поступков, но вынашивают идеи, охотно адаптируют свои решения. Они будут рады говорить очень долго, если это поможет достичь предельной гармонии. В этом отношении они

ориентированы на людей и поэтому предпочтительной формой общения для них является монолог, собеседника не перебивают и не прерывают, обращают внимание на факты. Представители данного типа культуры предпочитают выждать паузу, помолчать после того, как они выслушали собеседника. Тем самым они подчеркивают, что слова партнера имеют для них большое значение. Более того, говорить с недомолвками – также считается хорошим способом подчеркнуть уважение к собеседнику. [2]

При знакомстве китайцы ведут себя очень сдержанно и формально. Приветствовать лучше кивком головы, либо рукопожатием. Объятия в Китае не приняты. Китайцы уделяют огромное внимание субординации как старших по возрасту, так и более высоких по должности, которым отдаётся инициатива в приветствии.

Китайцы относятся к своему языку не только как к средству общения, которое оказало историческое влияние на Японию, Корею, Индокитай, но и как к хранилищу передаваемых по наследству культурных ценностей. Неоспоримая связь между языком и культурой является для них мощным мотивом к усилению влияния китайского языка.

Дистанция, жестикуляция

Культура Китая ориентирована на процедуру взаимодействия, придающую наибольшее значение вежливости и уважению. Представители такой культуры предпочитают молча и спокойно слушать собеседника, осторожно реагируя на его предложения, это говорит о том, что у китайцев отсутствует склонность к активной жестикуляции и эмоциональному общению. Поскольку они являются интровертами, то общение с ними не бывает напряженным, поскольку для них всякая возможность рассердить собеседника является катастрофой, интроверты не любят напряженную и энергичную беседу, они больше склонны к спокойному общению, коего и стараются

придерживаться. Льюис об этом пишет: «Носители реактивной культуры интроверты, не доверяют многословию и, следовательно, являются знатоками невербальной коммуникации. Она осуществляется с помощью тонкого языка телодвижений, не имеющих ничего общего с жестикуляцией».

Не малую роль в китайской деловой культуре играет Feng shui, вера в магическую силу воды и ветра, согласно которой для китайцев на переговорах имеет значение порядок рассаживания участников, расположение мебели, дверей и даже зеркал.

Что касается дистанции в общении, то у китайцев во время общения дистанция между собеседниками крайне мала. Они вплотную подходят и в прямом смысле «дышат в лицо», делятся информацией. Необходимо принять тот факт, что в такого рода поведении абсолютно отсутствует какая-либо агрессия в отношении китайского собеседника.

Это просто их культура, такова их традиция общения. К этому необходимо привыкнуть и ни в коем случае не пытаться отпрянуть назад или испуганно отскочить, всё равно китаец «инстинктивно» займёт прежнюю позицию либо воспримет такого рода поведение как просто-напросто отказ от общения, подумает, что его избегают. [15; 16]

С помощью средств невербальной коммуникации можно создавать удобные условия для делового общения. Например, правильное расположение партнеров за столом, во время проведения деловых встреч, может повлиять на исход переговоров. Рассмотрим следующие примеры. Предположим, что партнер А (позиция А) организовал встречу с партнером В (позиция В) за прямоугольным столом (Рисунок 6). Место расположения партнера (В1, В2, В3, В4) будет иметь следующее значение:

- В1 – партнер настроен дружелюбно, у вас хорошие партнерские, но не дружеские отношения (из-за углового расположения);

- В2 – дружеская позиция, располагает к деловому взаимодействию, собеседников ничего не разделяет;
- В3 – конкурирующая , оборонительная позиция, люди-соперники; это положение часто занимают начальники, которые хотят подчеркнуть свое превосходство;
- В4 – независимая позиция, партнеры не хотят взаимодействовать.

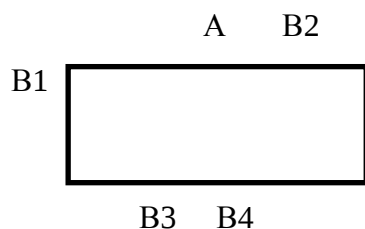


Рисунок 6 - Расположение партнеров

Отсюда следует, что для установления отношений сотрудничества лучше всего занять позицию В1 (справа от собеседника) или В2 (рядом с собеседником. Самое неудачное положение – напротив собеседника (позиция В3). Такое расположение вызывает сопротивление. [35]

Способы получения информации

Китайская культура ориентирована на получение формализованной информации. Источники такой информации представлены на рисунке 7.

ОБЩЕСТВО-ПАУТИНА

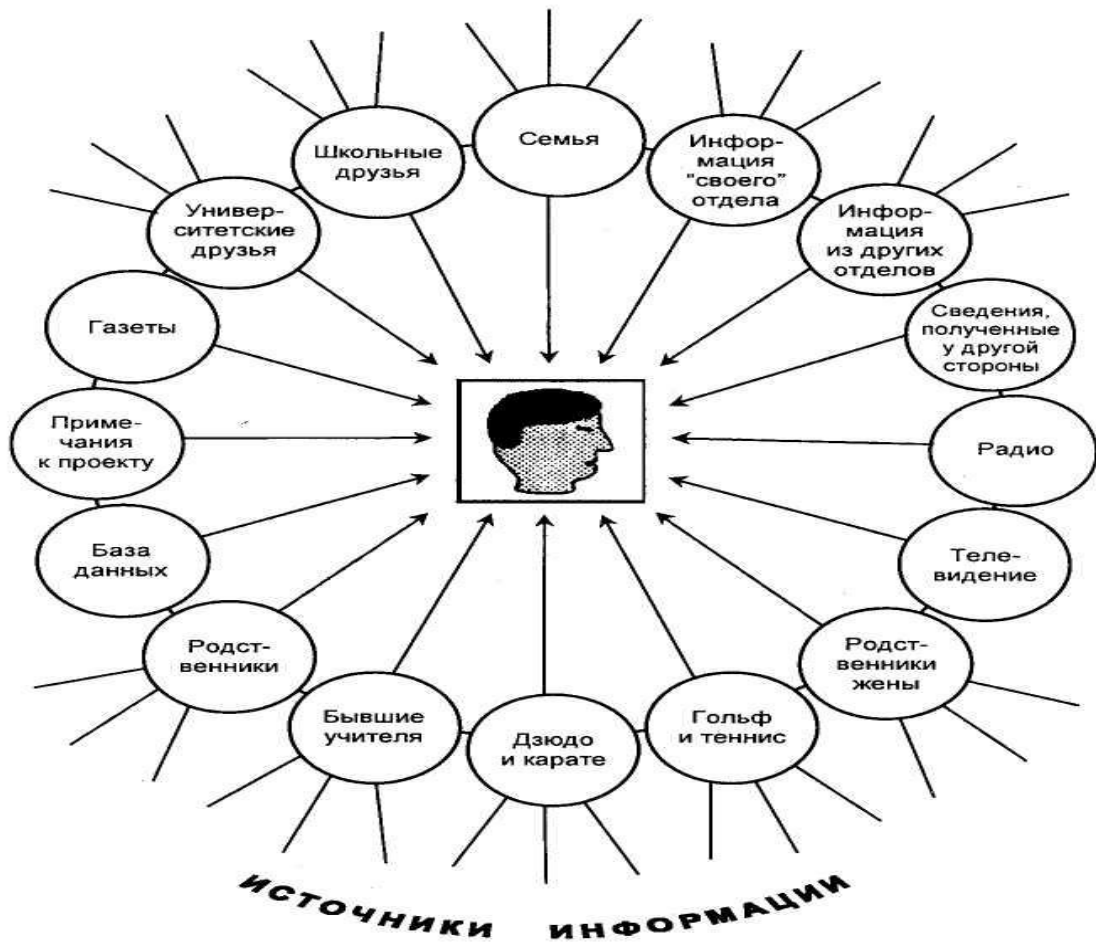


Рисунок 7 - Источники информации (реактивный тип)

Представители реактивных культур стремятся к использованию баз данных и печатной продукции, что сочетается с естественной склонностью жителей восточных стран внимательно слушать и вступать в дружелюбный диалог.

В качестве заключения можно сказать, что каждый способ сбора информации имеет свои плюсы и минусы. В бизнесе, при заключении сделок и принятии серьезных решений, а также для последующего планирования деятельности делового общения информация бесценна. В условиях стремительно развивающихся обществ, научно-технического прогресса и информационной революции принято, в основном, ориентироваться на формальные источники информации, а не делать выводы на основе только

устных сведений, хотя печатная информация и базы данных быстро устаревают, а слухи иногда передают то, чего нельзя прочесть в прессе. Выбор в пользу того или иного, либо нескольких информационных каналов осуществляется на основе сложившейся системы предпочтений, традиционно используемой представителями конкретных наций.

В результате проведенного анализа китайской деловой культуры на принадлежность к одному из трех типов классификации Ричарда Льюиса, было установлено, что Китай, является реактивной страной.

Это люди, ориентированные на процедуру взаимодействия, придающие наибольшее значение вежливости и уважению. Представители таких культур предпочитают молча и спокойно слушать собеседника, осторожно реагируя на его предложения. Стил делового общения отличается дипломатичностью, осторожностью и сдержанностью. [13]

Поскольку данный анализ необходим для выявления возможных межкультурных проблем в деловой коммуникации, в которой участвует Россия и Китай, необходимо сравнить эти два типа культур, и, на основе проведенного исследования, предложить возможные пути решения, а также рекомендации для эффективного, плодотворного сотрудничества.

Если учесть некоторые особенности представителей реактивного типа культуры, то проблем можно избежать, т.к. реактивные культуры могут легко подстраиваться под собеседника и реагируют на поступки, исходя из конкретной ситуации. Но в любом случае, надо знать особенности поведения людей, живущих по правилам, выработанным в этой группе культур.

Делегация из России, выезжающая в страны Юго-Восточной Азии, следует учитывать некоторые особенности менталитета народов, проживающих в этом регионе, в частности Китая. Как было сказано выше, к таким особенностям относятся: молчаливость, почтительность, ориентация на хорошие взаимоотношения с людьми, коллективизм, ненавязчивая забота,

боязнь «потерять лицо» или поставить собеседника в неловкое положение. Последняя особенность, в частности, не позволяет им говорить прямо, и их поведение может восприниматься как неискреннее и хитрое, поэтому полиактивные люди, привыкшие к экстравертному поведению, считают их непроницаемыми, слабо или вообще не реагирующими на ситуацию, однако это не совсем так, поэтому необходимо учитывать этот факт во время переговоров.

Во время переговоров и в принципе деловых отношений с представителями китайской культуры, следует ожидать вежливое отношение к участникам общения, стремление избежать столкновения позиций во время официальных переговоров. Они идут на уступки, если уступки делает и другая сторона. Уделяют внимание развитию личных взаимоотношений с партнерами. Они придерживаются точности и обязательности во всем, демонстрируют внимание, слушая собеседников (но это не значит, что они с ними согласны). Особенностью является групповая солидарность, умение работать в команде. Представители делегаций решение сами не принимают, обязательно его согласовывают со своим руководством, на что тратят много времени.

Также менеджерам реактивных культур для принятия решения необходимо значительно больше времени, чем менеджерам полиактивных, поэтому если не пожалеть времени и предоставить его представителям китайской деловой культуры для принятия решения, можно достичь определенных, долгосрочных результатов.

Что касается этикета китайцев, то в основном они очень радушные люди и проявляют свое врожденное гостеприимство с партнерами. Нормой для них являются обеды, когда все сидят за столом как минимум пару часов, а обед заканчивается, когда хозяин встает из-за стола. В таких случаях следует попробовать каждый деликатес, поставленный хозяином, но не съедать все до конца. Этикет очень прост.

Говоря о планировании встреч, то необходимо знать, что лучше о них договариваться заранее, с официальными чиновниками недели за две, а с предпринимателями и знакомыми достаточно одного дня или чуть больше. На встречу нужно приходить вовремя. Некоторые китайцы могут прийти на 15 минут раньше и сказать, что с делом можно покончить еще до начала запланированной встречи, с тем чтобы не тратить понапрасну время. Это не значит, что нужно быть пунктуальным в такой же степени, но опаздывать не следует.

Почтительность в Китае всегда включает в себя смирение и самоуничижение. Склонность к умалению собственных достоинств характерна для любого хорошего азиата, но у китайцев эта черта может доходить до абсурда. Желательно приноровиться к такому поведению, стараясь быть хорошим слушателем, проявляя уважение к собеседнику и сдержанность в ответных репликах, никогда не упоминая о своих впечатляющих деловых или академических титулах и стараясь становиться в заднем ряду, когда кто-нибудь фотографирует встречу. [14]

Китайцы никогда не изменяют своего почтительного благоговения перед конфуцианскими взглядами на порядок, семью и достижение общего согласия. Залогом успеха будет выражение своего безоговорочное уважения к этим ценностям.

Китайцы относятся к своему языку не только как к средству общения, которое оказало историческое влияние на Японию, Корею, Индокитай и другие области, но и как к хранилищу передаваемых по наследству культурных ценностей. Неоспоримая связь между языком и культурой является для них мощным мотивом к усилению влияния китайского языка, по крайней мере, в этом регионе. Если «САВА» будет иметь в своей компании одного или двух сотрудников, которые довольно бегло говорят на китайском языке, это также будет иметь хорошее влияние на дальнейшую работу. [15]

Подводя итоги, можно вынести несколько "золотых" правил, соблюдение которых положительно скажется на результате переговоров, к ним относятся: почтительность, вежливость, отношение со смирением и уважением к возрасту и рангу собеседника, готовность к встречам, ознакомление с историей Китая, сохранность спокойствия и необходимость помнить о том, что терпение и предоставление собеседнику достаточного времени для обдумывания ответа являются ключом к достижению прогресса, каким бы медленным он ни казался.

2.2.3. Сербия

Сербия, официальное название — Республика Сербия — государство в юго-восточной Европе, в центральной части Балканского полуострова и частично Паннонской низменности, не имеющее выхода к морю.

История, география

Сербия — особенная страна, а ее жители — добрые, радушные, очень отзывчивые и гостеприимные люди. Через эту страну пролегают самые короткие дороги, связывающие Западную Европу и Ближний Восток. Эта географическая особенность стала одной из причин трагической судьбы этой балканской земли, испокон веков служившей приманкой для всевозможных агрессоров и оккупантов. Этот южнославянский народ имеет трагическую судьбу, покорить его пытались многие. Судьба сербов трагична и героична одновременно. Достаточно сказать, что ни одна война, прокатившаяся по европейскому континенту за последние два тысячелетия, не минула этой маленькой страны. С самого начала 19 века, в Сербии значительно усилилось антифеодальное и национально-освободительное движение. Только в 1829 году, при поддержке России, в результате русско-турецких войн, это страна получила автономию. Поэтому не стоит удивляться тому, что жители Сербии, действительно, ярые националисты, причем не скрывают этого. Однако их национализм совершенно не тот, что кое-где привыкли описывать в страшных

агитках о балканских войнах. Это здоровое и веками выстраданное ощущение национальной самодостаточности, гордость за свою историю и деяния своих предков, а также горечь за многовековой геноцид сербов и ограниченность некоторых политиков, в том числе и своих, сербских. Это, в свою очередь, оставило весьма ощутимый след на характере сербов, сделав их сильными, мужественными, настоящими защитниками, патриотами своей маленькой страны. Любой житель Сербии с пеленок знает трагическую и одновременно героическую историю своей страны, уважает и почитает ее. Во многом, сербский менталитет напоминает русский, здесь к русским всегда относились, как к братьям. [17]

Несмотря на бесконечные войны и агрессию со стороны как Востока, так и Европы, сербы остались открытым, доброжелательным и гостеприимным народом, умеющим ценить настоящее, жить полноценной жизнью, находить повод для радости. Для этих людей не существует полумер, они способны на отчаянный поступок. Все, что они делают, идет от души. Сербы являются достаточно открытым и гостеприимным народом, чтущим свою культуру.

Религия

При этом люди, живущие в Сербии, очень религиозны и придерживаются православной традиции. Сербы свято чтут главный оплот своей нации — Сербскую православную церковь и свою культуру, любят накрывать стол, принимать гостей и устраивать всевозможные празднества, едят те же блюда и даже говорят практически на том же языке, что и остальные народы бывшей Югославии. Патриархальный уклад подразумевает четкое распределение обязанностей в семьях, где придерживаются традиционных ценностей, разделяют обязанности. Женщины традиционно занимаются семьей, детьми, обустройством быта, созданием уюта. Мужчины — добытчики, защитники и воины. При этом в семье уважительно относятся друг к другу и ценят совместный труд, уважают старшее поколение. Среди сербов сильны родственные связи, а детей любят все без исключения и нянчат всей семьей.

Молодым родителям, как и у нас, традиционно помогает старшее поколение, а также и другие родственники, проживающие неподалеку.

Здесь дети не придерживаются четкого расписания, а спокойные по характеру и мягкие матери предпочитают больше баловать, чем наказывать, разумно полагая, что жизнь может и не предоставить такой возможности. Славянский, сербский менталитет предполагает только традиционные семьи, здесь не допускаются две мамы или два папы. Браки сербы заключают достаточно поздно по нашим меркам, но к выбору спутника подходят очень основательно, считая, что разводы практически недопустимы. [27]

Для самобытного сербского народа характерен патриархальный жизненный уклад, сильные семейные традиции, преемственность поколений и привязанность к корням, месту, где жили и похоронены их предки. Традиции семьи в Сербии вообще очень развиты. Они помогли сохранить веру, обычаи и культуру предков, уважение к которым у сербов в крови.

Характерной чертой этого народа также является здоровый национализм и открытая гордость за то, что они родились сербами.

Климат

Сербия – страна, уникальная во всех отношениях. Это касается не только образа жизни людей, их менталитета и особенностей государственного устройства, но и ее климата. Сербия находится на Балканском полуострове, окружённом тёплыми морями — Адриатическим, Эгейским и Чёрным, что является важнейшим фактором, предопределяющим климат страны. Здесь, в сердце Балкан, климат весьма умеренный, а все четыре сезона длятся ровно по три месяца. Для многих приезжих климат в Сербии кажется достаточно мягким, особенно это касается зимы.

Лето начинается плавно, как и любой переход из одного сезона в другой, что характеризует климат в Сербии, как достаточно мягкий. Температура летом

бывает от +23 до +28 градусов, а в местах, где климат континентальный, до +35. Начиная с середины июля и в августе, в Сербии довольно жарко, однако, из-за обильной растительности, эта жара переносится легко.

Мягкий климат способствовал проявлению в сербском народе таких черт, как склонность к веселости и открытому проявлению своих настроений. Этим людей отличают чувство гордости, отвага, честь, воинственность, приверженность собственному образу жизни, обычаям и любовь к народному искусству. Несмотря на все это, они обидчивые и одновременно добродушные люди, склонны к грубым шуткам.

Как и большинство южнославянских народностей – это открытые, гостеприимные люди, которые рады встретить дорогих гостей, накрыть богатые столы, предложить лучшее, что имеют. И сербы не являются исключением. Они любят празднества, пышные гуляния. Они экспрессивны. Речь сильно завязана на интонации. Хотя жестикулируют меньше итальянцев, но больше русских. [31]

Экономика

Что касается экономической составляющей, то Сербия — индустриально-аграрная страна. Экономика Сербии является переходной. Несмотря на доминирование рыночного сектора, до сих пор большую долю в экономике составляет государственный сектор. Экономика опирается на производство и экспорт и во многом зависит от крупных иностранных инвестиций.

Развиты цветная и черная металлургия (выплавка меди, свинца, цинка, алюминия и др.), химическая, фармацевтическая, деревообрабатывающая промышленность. Также развиты текстильная, кожевенно-обувная, пищевая промышленность.

Основная отрасль сельского хозяйства — растениеводство. Выращивают зерновые (главным образом кукуруза и пшеница), сахарную свеклу,

подсолнечник, коноплю, табак, картофель и овощи. Развиты также плодоводство (крупнейший в мире поставщик чернослива) и виноградарство. Разводится крупный рогатый скот, свиньи, овцы, имеется птицеводство.

ВВП на душу населения в 2015 году составил 13,944 долларов.

Что касается экономических отношений между Россией и Сербией, то можно сказать, что в настоящее время эти отношения имеют положительный характер, об этом свидетельствует ряд факторов.

- Россия – один из крупнейших инвесторов Республики Сербской, и она лидирует в товарообороте по всем показателям.
- Отсутствие безвизового режима между этими странами.
- Существуют попытки прийти к сотрудничеству в машиностроении, ведутся разговоры о партнерстве в военной сфере.
- Благодаря позиции Республики Сербской были заблокированы решения по экономическим санкциям в отношении России.

Так или иначе, эта информация свидетельствует о культурной связи и хороших отношениях между этими странами.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что Сербия, как и Азербайджан, и Россия, относится к полиактивному типу культур.

Причины огромного сходства Сербии и Азербайджана хранятся в историческом прошлом обеих стран. Сербия, как и Азербайджан, долгое время входила в состав Османской империи (около 5 столетий). Турки оставили глубокий след в культуре и быте сербов. Музыка, кухня, костюм – в большей степени были заимствованы из Турции. В языке остались турцизмы. Такое историческое влияние на менталитет неизбежно.

Что касается отношения ко времени, то люди в этой стране, как и в России и Азербайджане, начинают деловые отношения после того, как создадут общий контекст: выявят общие интересы, знакомства, поближе познакомятся с

партнером. Таким образом, они узнают бизнес-партнера ближе и начинают ему доверять. Поэтому обсуждение дела начинается не сразу, а попытки ускорить переход к теме переговоров могут быть расценены как неуважение. Надо учитывать, что представители таких культур будут относиться к собеседнику настороженно, с подозрением, если не уделить достаточно времени для создания доверительных отношений. Таким образом, можно сделать вывод о том, что представители полиактивных культур не привязаны к часам и календарю. Представители данного типа культуры демонстрируют личностное отношение к планированию и организации дел. Они не любят расписаний и инструкций, отличаются нерациональным распределением времени. Как уже было сказано выше, для полиактивных культур время является некоей субъективной величиной, которой можно распоряжаться в соответствии с собственными планами и намерениями. При этом представители данного типа культуры считают, что чем больше дел они выполняют в одно и то же время, тем лучше. В процессе распределения своих дел они, прежде всего, принимают во внимание относительную значимость каждой встречи. [33]

Представители полиактивных культур не придают большого значения расписаниям и пунктуальности. Они делают вид, что соблюдают их, особенно если на этом настаивают моноактивные партнеры, но убеждены, что реальность важнее расписания встреч. Распределяя свои дела по порядку, они учитывают, прежде всего, относительную эмоциональность или значимость каждой встречи и не обращают внимания на количество прошедшего времени, только бы не оставлять разговор незаконченным.

Также известно, что для данного типа культур характерно использование таких атрибутов общения, как активная жестикуляция, мимика и прикосновения. Речь сербских, азербайджанских и русских менеджеров основана на эмоциональном содержании. Они уговаривают, убеждают, льстят, хотят, чтобы вы знали, как они переживают. Их язык дышит теплотой, возбуждением, чувственностью, энтузиазмом, вдохновением и симпатией.

Несмотря на невероятную изощренность, утонченность и гибкость речи, данные культуры полагаются в основном на язык телодвижений (особенно когда это касается сильных чувств), чтобы передать истинный смысл сказанного.

В полиактивных культурах, где "пространство комфортного общения" между людьми велико, говорящие смотрят на собеседника все время при передаче своих сообщений. Такой тесный зрительный контакт означает влияние на собеседника и подчеркивает позицию и значимость сообщения говорящего. Однако в Китае такое поведение воспринимается как неуместное и грубое. Японцы в течение почти всего времени разговора избегают зрительных контактов, глядя на шею говорящего, когда слушают, и на свои туфли или колени, когда говорят сами.

Полиактивные менеджеры гораздо более экстравертны, полагаются на свое красноречие и умение убеждать, используют силу характера как стимулирующий фактор. Они часто эмоциональны во взаимодействии с людьми и уделяют ему столько времени, сколько оно может занять, развивая контакт до предела.

Как правило представители полиактивных культур пользуются неформальными источниками информации, к которым относится их окружение. Это могут быть люди, которые окружают их на работе, дома, в университете, их друзья и т.д.

В целом отношения между Россией и Сербией, как уже было сказано выше, складываются неплохо. В Сербии достаточно велико уважение к русским и жителям стран бывшего СССР, которые являются желанными гостями практически везде. В этом нет ничего показного — по большей части так относятся ко всем иностранным туристам, однако многовековая связь наших народов здесь не выветрилась из памяти людей, хотя и несколько «размыта» событиями последних лет. Способствует этому и практически полное

отсутствие языкового барьера, сербскохорватский хоть и очень отдаленно, но похож на русский язык.

Однако полной тождественности между двумя народностями быть не может, поэтому для того чтобы дать рекомендации российской делегации по сотрудничеству с сербскими представителями, нужно выяснить некоторые их особенности.

При встрече местные жители, независимо от вероисповедания, приветствуют друг друга по-европейски — рукопожатием. В некоторых южных районах при встрече хорошо знакомых людей допускаются объятия и поцелуи, с незнакомыми людьми это недопустимо. При посещении чьего-либо дома, даже если это деловая среда, общеприняты небольшие подарки. Очень ценится местными жителями умение говорить и вести беседу, это связано с эмоциональностью и экспрессивностью этого народа. На этой почве проблем возникнуть не должно, т.к. обе страны славятся умением поддержать беседу.

Большинство южнославянских народностей — это открытые, гостеприимные люди, которые рады встретить дорогих гостей, накрыть богатые столы, предложить лучшее, что имеют. И сербы не являются исключением. Они любят празднества, пышные гуляния. Скорее всего деловые отношения со временем приобретут неформальный характер. Здесь следует учесть, что отказ от приглашения зайти в гости может стать причиной обиды для серба, поэтому приглашение нужно всегда принимать и приходить в гости с небольшими сувенирами. [32]

Во время сербского застолья всегда первым подают хлеб, часто хозяйки пекут его сами по особым семейным рецептам. К употреблению алкоголя в Белграде относятся довольно сдержанно, хотя его реализация абсолютно свободна. А вот курить сербы любят, и в общественных местах можно часто встретить людей с сигаретами в руках. Следует избегать замечаний по этому поводу.

Сербы очень любят поговорить, долго и пространно. При этом не важно, находитесь Вы в частном владении или это общественное место, например, небольшое кафе. Увлеченно беседующих людей можно увидеть повсеместно.

Но, важно помнить, что не стоит заводить разговоры о политике или войне. Люди в Сербии устали от нее. Однако они с удовольствием обсудят спортивные новости, сделают прогнозы относительно будущего урожая, даже посплетничают, что свойственно всем обычным людям.

Подводя итоги, можно сформулировать несколько рекомендаций по поводу деловой коммуникации с сербскими партнерами.

При посещении страны следует знать ряд определенных правил, чтобы не вызвать какого-либо недопонимания со стороны местных жителей [17]:

- Приветствие производится рукопожатием по-европейски. В южных районах хорошо знакомые люди также могут при встрече обмениваться поцелуями и объятиями, однако это недопустимо с малознакомыми людьми.
- Во время посещения дома рекомендуется дарить хозяину небольшой подарок.
- В стране очень ценится умение вести беседу.
- Диалоги за столом не возбраняются, как в кафетериях, так и в гостях.
- Фотографии можно делать только в местах, на входах в которые нет запрещающих знаков. В стране запрещено фотографировать военные объекты, портовые сооружения, объекты транспортной инфраструктуры.

Для установления хорошего делового контакта достаточно следовать этим простым правилам и использовать их в качестве памятки при посещении этой страны.

Глава 3. Рекомендации по повышению эффективности взаимодействия с поставщиками

Ведение переговоров является неотъемлемой частью делового взаимодействия в международном бизнесе. Культурные различия между сторонами, участвующими в переговорах, могут привести к серьезным последствиям в рамках ведения международного бизнеса. Для избегания возможных национальных барьеров при сотрудничестве с представителями Азербайджана, Китая и Сербии, необходимо дать следующие рекомендации.

3.1. Рекомендации по ведению бизнеса с представителями Азербайджана

- Поскольку в Азербайджане (и Сербии), как и в России, время не является линейным, в обеих странах не принято приходить на встречи заранее. Более того незначительное опоздание считается приемлемым. Не стоит воспринимать данный факт как неуважительное отношение, однако сотрудникам ТПК «САВА» в свою очередь не стоит пренебрегать таким принципом в деловых встречах, как пунктуальность.
- Несмотря на то, что представители обеих культур относятся к полиактивному типу, а значит, ориентированы, прежде всего, на человеческие отношения, и предпочитают неформальную обстановку, не стоит начинать первую встречу с шуток. Так как на первой встрече необходимо показать партнерам серьезное отношение и заинтересованность к бизнесу. Однако возможно начать диалог на отстраненную тему, а затем перейти к сути дела.
- Не стоит задевать тему религии, а также обсуждать политические вопросы, которые в настоящее время весьма нестабильны. Также необходимо избегать обсуждения войны, более уместно начать

разговор с нейтральной темы, при возможности подчеркнуть уважение к партнерам, членам его семьи, если таковые присутствуют.

- Так как эмоциональная экстравертность является одной из основных характеристик полиактивных культур, необходимо быть готовым к этому. Однако на первой встрече следует ожидать спокойствие и сдержанность со стороны азербайджанских партнеров, но в последующем надо быть готовым к более демонстративному поведению.
- Залогом успеха в переговорах может стать личная симпатия с обеих сторон, для этого можно преподнести формальные подарки будущим коллегам, это могут быть национальные сувениры и т.д.
- При разговоре также нужно быть готовым к тому, что вас могут перебить, более того представители данного типа могут отвлекаться на посторонние дела во время переговоров. Переговорный процесс часто имеет затяжной характер, не следует планировать временные рамки для встречи.
- Если контакт с азербайджанскими партнерами налажен и первая встреча прошла успешно, не стоит противиться следующей встрече, скорее всего она приобретет более формальный характер. Это хороший шанс достичь положительного эффекта в сотрудничестве.

Следование указанным рекомендациям поможет наладить контакт в переговорах с деловыми партнерами из Азербайджана. Осведомленность о характерных культурных особенностях данного народа и умение учитывать их в процессе ведения переговоров, помогут сотрудникам ТПК «САВА» наладить отношения с партнерами.

3.2. Рекомендации по ведению бизнеса с представителями Китая

- Договору в Китае не придают особого значения. В большинстве случаев подписание контракта для китайского бизнесмена – это просто признание того, что он готов с вами работать и к тому, что переговорный процесс только начинается.
- Заключать договор важно и нужно, однако далее самая сложная задача — это заставить партнеров работать по правилам и выполнять прописанные условия договора.
- Если у вас не построены правильные отношения с китайским партнером, шансов на успех мало как бы тщательно не были прописаны права и обязанности в договоре. Поэтому ваша основная задача выстроить изначально хорошие отношения и правильно провести переговоры, что будет намного более надежной гарантией, чем договор, ставший их результатом.
- Люди, которые являются представителями реактивной культуры, ориентированы в первую очередь на сохранение уважения. Необходимо следовать вежливому отношению к участникам общения, стремиться к избеганию столкновений позиций, противоречий между собеседниками.
- Для того чтобы произвести хорошее впечатление о себе, сотрудникам ТПК «САВА» необходимо в общении с данным типом культур придерживаться таких принципов, как спокойствие, молчаливость, почтительность, ориентация на хорошие взаимоотношения с людьми, компромиссность и т.д.
- Китайцы знамениты своим терпением, выдержкой, пунктуальностью и церемониальностью, следовательно, необходимо соответствовать их принципам. Для этого надо прийти на встречу заранее. Не стоит отвлекаться на посторонние дела, в противном случае они воспримут данный факт как неуважение.

- Необходимо помнить о том, что согласно конфуцианскому этикету, проявление эмоций в принципе не приветствуется. Русским партнерам следует держать себя в руках, контролируя свое экстравертивное поведение.
- Не стоит добиваться ответа со стороны китайской делегации «здесь и сейчас». Необходимо выждать паузу и дать время для осмысления всех деталей обсуждаемого сотрудничества, контракта и т.д. Китайцы в бизнесе принимают только тщательно продуманные решения, поэтому нужно запастись терпением и быть готовым к длительным переговорам при этом во всем должна быть гармония, чтобы достичь согласия.
- В китайской деловой культуре признаком профессионализма является опыт и как следствие возраст собеседника. Встреча с молодым сотрудником обречена на провал. Данный факт также необходимо учесть.
- Не стоит забывать о должностной иерархии, основное правило которой заключается в том, что директор общается с директором, менеджер с менеджером.
- Неприемлемо для китайских партнеров вести переговоры с женским полом.
- Основная задача при выстраивании деловых отношений и ведении бизнеса с китайцами – не делать так, чтобы они чувствовали себя «потерявшими лицо» и обязательно помнить, что они быстро утрачивают уважение к тем людям, которые не могут сохранять спокойствие в условиях стресса во время переговоров.
- Запретными темами в разговоре являются: права человека, планирование семьи, политические отношения.

Как и любая страна мира, Китай имеет свою индивидуальную ментальность и специфику ведения бизнеса, однако зная основные ее аспекты,

можно добиться успехов в виде выстраивания долгосрочного сотрудничества с китайскими деловыми партнерами и успешного ведения бизнеса.

3.3. Рекомендации по ведению бизнеса с представителями Сербии

- Сербия, как и Россия, также относится к полиактивному типу. Здесь следует начинать деловые отношения после того как удастся создать общий контекст, т.е. необходимо поближе познакомиться с партнером, установить общие интересы. Поэтому нужно иметь в виду, что обсуждение дела начинается не сразу, а попытки ускорить переход процесса к переговорам, может быть воспринят как неуважение.
- Сербскому народу свойственна активная жестикуляция, эмоциональность, несдерживаемая мимика. Для них важно установить межличностную связь, поэтому их партнерам следует придерживаться такому же поведению в процессе переговоров с целью установления контакта.
- Визуальный контакт также необходим для того чтобы подчеркнуть значимость сообщения говорящего. Следует смотреть на собеседника все время при передаче информации, таким образом, вы демонстрируете свою заинтересованность в этом сотрудничестве.
- Приветствие осуществляется рукопожатием. В некоторых случаях, при встрече хороших знакомых, допускаются объятия.
- Поскольку сербы в основном это открытые, гостеприимные люди, наверняка в дальнейшем, когда отношения приобретут более неформальный характер, вас пригласят в гости, здесь следует учесть, что отказ от приглашения зайти в гости может стать причиной обиды для серба.

- Общепринятым в сербской культуре являются подарки. При посещении чьего либо дома, следует захватить с собой сувениры.
- Несмотря на то, что многие сербы предпочитают спортивный образ жизни, курение является привычкой большинства жителей. Следует избегать замечаний по этому поводу. Также не стоит заводить разговоры о политике или войне.

В Сербии созданы благоприятные условия для ведения бизнеса, поэтому грамотное создание хороших взаимоотношений, с учетом некоторых культурных особенностей, способствует долгосрочному взаимовыгодному сотрудничеству.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
14A2A	Бессонов Никита Александрович

Институт	Институт социально-гуманитарных технологий	Кафедра	Инженерного предпринимательства
Уровень образования	бакалавр	Направление	Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

- Положения и рекомендации по корпоративной и социальной ответственности используемые в российской практике
- Внутренняя документация предприятия, официальной информации различных источников, включая официальный сайт предприятия, отчеты

-ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 26000-2010 «Guidance on social responsibility»;
- Внутренняя документация предприятия, официальный сайт предприятия ООО ТПК «САВА», отчеты

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

Анализ факторов внутренней социальной ответственности:

- безопасность труда;
- стабильность заработной платы;
- поддержание социально значимой заработной платы;
- дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников;
- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;
- оказание помощи работникам в критических ситуациях.

– Проанализировать внутреннюю социальную политику ООО ТПК «САВА» по вопросам безопасности труда, мотивации и оплаты труда сотрудников

Анализ факторов внешней социальной ответственности:

- спонсорство и корпоративная благотворительность;
- содействие охране окружающей среды;
- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;
- готовность участвовать в кризисных ситуациях;
- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), и т.д.

– Проанализировать внешнюю социальную политику ООО ТПК «САВА» по вопросам спонсорства и благотворительности

1. Определение стейкхолдеров организации:
- внутренние и внешние стейкхолдеры организации;
- краткое описание и анализ деятельности стейкхолдеров организации.

-Определить стейкхолдеров программы и рассмотреть их деятельность

2. Определение структуры программы КСО
- Наименование предприятия;

-Описать мероприятия, проводимые в рамках социальной ответственности,

- Элемент; - Стейкхолдеры; - Сроки реализации мероприятия; - Ожидаемый результат от реализации мероприятия.	направленные на внутренних и внешних стейкхолдеров
3. Определение затрат на программы КСО -расчет бюджета затрат на основании анализа структуры программы КСО	-Определить затраты на реализацию программ КСО
4. Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций	-Выявить ожидаемую эффективность программ и разработать рекомендации
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
--	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ассистент кафедры менеджмента	Грахова Елена Александровна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
14A2A	Бессонов Никита Александрович		

Глава 4. Социальная ответственность

Корпоративная социальная ответственность – международная бизнес-практика, которая прочно вошла в корпоративное управление в конце XX века. В настоящее время внедрение мероприятий КСО становится неотъемлемой частью успешной компании.

Корпоративная социальная ответственность – это:

- 1) комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми стейкхолдерами, ценностями и выполняющих требования законности, а также учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды;
- 2) нацеленность бизнеса на устойчивое развитие;
- 3) добровольное участие бизнеса в улучшении жизни общества.

Иными словами социальная ответственность бизнеса – концепция, согласно которой бизнес, помимо соблюдения законов и производства качественного продукта/услуги, добровольно берет на себя дополнительные обязательства перед обществом.

В практике российского бизнеса КСО регламентируется следующими положениями и рекомендациями:

1. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 26000-2010 «Guidance on social responsibility»;

2. Серией международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000. Центральным документом стандарта считается ISO 14001 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента». Здесь установлены требования к системе экологического менеджмента любого предприятия. В стандарте приведены основные термины и определения, а также изложены рекомендации в области экологической политики, планирования, целей и задач, программы и системы экологического менеджмента;

3. GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива

добровольной отчетности. Отчет по устойчивому развитию - это отчет, раскрывающий информацию о деятельности организации в экономической, экологической, и социальной области, а также в области управления;

4. SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда.

Основными этапами проводимого анализа являются:

- 1) определение стейкхолдеров организации;
- 2) определение структуры программ КСО;
- 3) определение затрат на программы КСО;
- 4) оценка эффективности и выработка рекомендаций.

4.1. Определение стейкхолдеров

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам организации.

Стейкхолдерами или заинтересованными лицами называется любое сообщество внутри организации, или вне ее, предъявляющее определенные требования к результатам деятельности организации и характеризующееся определенной скоростью реакции. Стейкхолдеры оказывают как прямое, так и косвенное влияние. Важным представляется то, что в долгосрочной перспективе для организации важны как прямые, так и косвенные стейкхолдеры.

Прямые стейкхолдеры имеют легитимное и прямое влияние на деятельность организации (ближний круг):

- 1) создатели-инициаторы (российские коммерческие некоммерческие организации и индивидуальные предприниматели), т.е. руководство;
- 2) клиенты (целевая аудитория)
- 3) сотрудники;

Косвенные стейкхолдеры, имеют опосредованное влияние (дальний круг):

- 4) власть (муниципальная и государственная);
- 5) другие похожие организации конкуренты;
- 6) местные сообщества (например, СМИ).

Таблица 3 - Стейкхолдеры

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1) создатели-инициаторы (руководство)	1) государственная и муниципальная власть
2) клиенты (целевая аудитория)	2) Благотворительные организации
3) сотрудники	3) другие похожие организации конкуренты

Интересы инициаторов создания организации связаны с эффективностью управления организацией (оптимальным использованием ресурсов). Наемные работники ожидают удовлетворения их труда в формах адекватной оплаты, возможностей профессионального роста и построения деловой карьеры, здоровой моральной атмосфере, приемлемых условий и режима труда, хорошего руководства. Клиентов интересует качество, безопасность и доступность предоставляемых услуг. Администрация органов самоуправления заинтересованы в пополнении бюджета посредством налоговых поступлений и сохранения рабочих мест для населения региона.

4.2. Определение структуры программ КСО

4.2.1. Внутренняя социальная политика

Одной из приоритетных задач является задача по обеспечению безопасных условий труда и защиты здоровья ее работников. Для этого организация регулярно проводит обучение и инструктаж персонала по обеспечению безопасных условий проведения работ, осуществляет мероприятия по улучшению условий труда и аттестацию рабочих мест, оценку их соответствия требованиям по охране труда, выявляет опасные и вредные факторы работы.

В организации функционирует постоянно действующий отдел по безопасности труда, которые регулярно проводят комплексные проверки состояния охраны труда, пожарной безопасности и отслеживает нарушения требований норм и правил безопасности.

Организация понимает, что безопасное функционирование производственных объектов, предупреждение аварий на этих объектах и готовность к локализации и ликвидации аварийных ситуаций зависят не только от технического состояния производственных объектов, но также и от компетентности персонала, соблюдения производственной дисциплины, заботы персонала о сохранении производственно-технологических активов организации.

Обязательства компаний по обеспечению высокого уровня безопасности и охраны труда также означают, что каждый работник на своем рабочем месте должен знать возможные риски в данной области и быть готовым среагировать на чрезвычайные ситуации.

Корпоративная система обучения и развития персонала ООО ТПК «САВА» направлена на решение следующих стратегических задач:

- обеспечить уровень профессиональной компетентности сотрудников, соответствующий текущей и перспективной потребности организации;
- усилить управленческие компетенции, в том числе за счет развития внутреннего кадрового резерва;
- обеспечить стратегические проекты организации подготовленным персоналом;
- выполнить обязательные государственные требования к уровню подготовки персонала, нацеленные на обеспечение качества и безопасности работы;
- обеспечить необходимый уровень компетентности всех работников, задействованных в корпоративной системе управления промышленной безопасности и охраны труда.

Томская производственная компания «САВА» для решения основных задач в сфере развития персонала реализует кадровую программу, целями которой являются: обеспечение потребности в высококвалифицированном персонале, в том числе путем развития внутреннего кадрового резерва, привлечение и подготовка молодых специалистов, а также развитие эффективной комплексной системы мотивации и роста производительности труда каждого сотрудника.

4.2.2. Внешняя социальная политика

Спонсорство и благотворительность являются частью корпоративной культуры ООО ТПК «САВА» и одним из традиционных направлений участия в жизни общества.

Компания «САВА» ежегодно увеличивают затраты на разработку и участие в проектах, конкурсах, направленных на благотворительность и улучшение экологической обстановки. Помощь оказывается детским домам, ветеранам и инвалидам ВОВ, малообеспеченным семьям, военнослужащим. На постоянной основе компании взаимодействуют с органами местной власти. В компаниях разработаны добровольные инициативы.

Помощь детям Компания считает своим основным приоритетом, который присутствует во всех осуществляемых программах: благотворительных, спонсорских, программах развития детского и юношеского спорта, культуры. Социальные инвестиции в человеческий капитал представляются наиболее обоснованными в современных условиях. Компания стремится к сбалансированному подходу, оказывая поддержку как детям, которые в силу неблагоприятных семейных условий или здоровья оказались в худших условиях, чем их сверстники, так и детям из вполне благополучных семей, помогая им развивать природные способности и таланты.

«САВА» на протяжении многих лет помогает сразу нескольким учреждениям. Одно из них – центр социальной помощи семье и детям «Огонек». Компания оказывает огромное количество услуг для детей из семей,

находящихся в трудной жизненной ситуации, а также для детей с ограниченными физическими и умственными возможностями. Значительная часть этой работы была бы невозможна без помощи ООО ТПК «САВА». За три года (разовые акции были и раньше, но постоянные партнерские отношения установились в 2010 году) предприятие выделило «Огоньку» около миллиона рублей. Это и новые игрушки, и книжки, и одежда, и специальные проекты: ремонт компьютерного класса, оснащение учреждения веб-камерами, травмобезопасное покрытие .

Организация готова помочь всем, единственное требование – прозрачность распределения финансовых потоков. Также организацией оказывается материальная поддержка в северской больнице № 81. На ее базе совсем недавно открылся центр реабилитации детей, перенесших операцию на опорно-двигательном аппарате. Подобный центр стал первым в Томской области. Его клиенты – дети с ДЦП, соматическими заболеваниями – раньше были вынуждены проходить реабилитацию после ортопедических операций за границей.

4.3. Определение затрат на программы КСО

В 2015 году реализуя благотворительную программу «Наш детский дом» Компания оказала помощь детским сиротским учреждениям в 29 регионах Российской Федерации, а также провел масштабную благотворительную акцию в помощь детям, пострадавшим в результате вооруженного конфликта на территории Донецкой и Луганской областей Украины.

В отчетном году помощь получили 128 детских интернатных учреждений на территории РФ.

С целью улучшения бытовых условий в 41 учреждение была поставлена мебель на сумму 5,7 млн. руб. (Архангельская, Иркутская, Калужская, Курганская, Липецкая, Мурманская, Оренбургская, Пензенская, Ростовская,

Самарская, Саратовская, Свердловская, Тверская, Томская области, Забайкальский и Хабаровский край);

Для полноценных занятий физкультурой и спортом дети из 18 учреждений получили спортивное и игровое оборудование на общую сумму более 3 млн. руб. (Архангельская, Белгородская, Ивановская, Иркутская, Московская, Оренбургская, Самарская, Смоленская, Свердловская, Тверская, Томская области, Хабаровский край и г. Москва);

31 учреждение было оснащено компьютерным и интерактивным оборудованием на общую сумму более 3 млн. руб.,. (Владимирская, Ивановская, Иркутская, Калужская, Московская, Оренбургская, Ростовская, Самарская, Саратовская, Свердловская, Тверская, Тульская области, Удмуртская Республика, Хабаровский край и г. Москва).

В 4 учреждения передано учебное и игровое оборудование, дидактические пособия, канцелярские товары, а также оказаны образовательные услуги на сумму более 320 тыс. руб. (Калужская, Оренбургская, Свердловская области, Удмуртская Республика); Все это позволило улучшить качество образовательного процесса.

Для оздоровления и улучшения психо-эмоционального состояния учащихся в 6 учреждений Компания поставила сенсорное оборудование на сумму более 1,1 млн. руб. (Ростовская, Томская, Ульяновская области, Хабаровский край).

Для обеспечения комфортных условий пребывания детей в 4 интернатных учреждениях была произведена замена дверей, а также установка пластиковых окон, охранной сигнализации и сантехнического оборудования на общую сумму более 350 тыс. руб. (Ивановская, Саратовская, Тверская, Тульская области).

С целью получения навыков ведения домашнего хозяйства 35 учреждений были оснащены бытовой техникой, кухонным, прачечным, швейным оборудованием, а также столярной мастерской на сумму более 3,6 млн. руб. (Вологодская, Иркутская, Московская, Оренбургская, Ростовская,

Рязанская, Самарская, Саратовская, Свердловская, Тверская, Тульская, Ярославская области, г. Москва, Хабаровский край);

В отчетном году Компания продолжила работу по социальной адаптации выпускников детских сиротских учреждений. Совместно с Благотворительным фондом «Волонтеры – детям» проведен курс повышения уровня финансовой грамотности учащихся детских сиротских учреждений Калужской области.

Компания уделяет особое внимание духовно-нравственному развитию детей.

Совместно с Центром международной торговли 1 июня 2015 года был проведен праздник, посвященный Международному дню защиты детей, на который были приглашены воспитанники детских сиротских учреждений из 6 регионов России (Владимирская, Калужская, Московская, Тверская, Тульская области и г. Москва), а также группа детей из г. Донецка, чьи родители пострадали или погибли в результате военных действий на Юго-Востоке Украины. Всего в праздничных мероприятиях приняло участие около более 400 детей.

Всем 16 детским учреждениям, присутствующим на празднике, в качестве подарков были вручены современные телевизоры и игровые приставки на сумму около 1 млн. руб.

Совместно с Храмом Святого пророка Божия Илии, что на Ильинке, а также с Общественным Международным Фондом славянской письменности и культуры Фондом были проведены праздничные мероприятия, посвященные Новому году и Рождеству. Новогодние представления в Гостином дворе и в Славянском центре посетило более 500 воспитанников из 13 детских сиротских учреждений 5 регионов России, а также дети сотрудников МВД, пострадавших или погибших при исполнении служебного долга. (Калужская, Московская, Рязанская, Тверская области и г. Москва)

Компания принимает активное участие в Правительственных Комиссиях по делам несовершеннолетних и защите их прав, а также по профилактике правонарушений. В течение года принято участие в 8 заседаниях.

ООО ТПК «САВА» не могла остаться в стороне от трагических событий, разворачивавшихся на Юго-Востоке Украины. Инициативу помочь детям, пострадавшим в результате военного конфликта, поддержали руководители региональных Торгово-промышленных палат. В сборе средств приняли активное участие территориальные ТПП и их бизнес-партнеры из 34 регионов России. (Амурская, Архангельская, Брянская, Волгоградская, Иркутская, Калининградская, Калужская, Кемеровская, Кировская, Ленинградская, Магаданская, Московская, Мурманская, Нижегородская, Новосибирская, Ростовская, Самарская, Сахалинская, Томская, Тульская. Тюменская, Челябинская области; Краснодарский, Красноярский, Пермский, Приморский, Ставропольский края; Республика Башкортостан, Республика Саха (Якутия), Республика Хакасия, Удмуртская Республика, Ямало-Ненецкий автономный округ, г. Санкт-Петербург и г. Москва)

Распределить благотворительную помощь среди пострадавших и нуждающихся детей Компании помогли: Союз ветеранов Донбасса «Беркут» (г.Донецк), Парламент Новороссии (г.Донецк), Общественная организация «Народный Фонд Развития Новороссии» (г.Алчевск), Администрация г.Стаханова, Луганская областная филармония.

В преддверии Международного дня защиты детей, «САВА» пригласила 25 детей из Донецка в Москву.

Таблица 4 - Затраты ООО ТПК «САВА» на благотворительность, 2015 г.

Наименование мероприятия	Единица измерения	Стоимость реализации на отчетный период (2015), руб.
Спонсорство и благотворительность	Общая сумма на год	27 270 000

Таким образом, стоит отметить, что ООО ТПК «САВА» оказывает достаточно мощную поддержку благотворительности, осуществляя деятельность через Компанию «САВА».

Таблица 5 - Структура КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Благотворительность	Благотворительные пожертвования	Детские дома, потребители услуг	Ежегодно	Поддержка социально незащищенных групп населения, детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей
Безопасность труда	Социально-ответственное поведение	Сотрудники предприятия, органы власти по охране труда	Ежегодно	Создание безопасной рабочей зоны для сотрудников, свести к минимуму риск аварийных ситуаций
Социальная политика	Социально-ответственное поведение	Сотрудники организации	Ежегодно	Улучшение условий труда и отдыха сотрудников, содействие развитию регионов присутствия
Кадровая программа	Социально-ответственное поведение	Сотрудники организации	Ежегодно	Обеспечение потребности в высококвалифицированном персонале

Все программы корпоративной социальной ответственности предприятия направлены именно на повышения уровня жизни населения, безопасности труда и повышения качества жизни сотрудников.

4.4. Оценка эффективности и выработка рекомендаций

Тема КСО сегодня является важной во всем мире. В частности, в Великобритании существует должность министра по корпоративной социальной ответственности, в континентальной Европе появился ряд общественных организаций, связанных с вопросами КСО.

Оценка эффективности КСО-деятельности безусловно имеет важное значение для компаний, которые уже на этапе планирования хотели бы видеть желаемые результаты своей деятельности.

Проанализировав эффективность КСО Компании «САВА», можно увидеть определённый результат в этой области, например:

трансформированную бизнес-модель, PR, устойчивое развитие бизнеса, репутацию, лояльность сотрудников, социальную лицензию, доступ к новым рынкам, вовлеченность в «тренд».

Многофункциональный отдел внешних связей отчитывается перед Генеральным директором, а тот, в свою очередь, отвечает за наши достижения в этой области перед Группой. Отдел также поэтапно отчитывается Совету Группы по корпоративной социальной ответственности, который контролирует качество работы Компании и сообщает о результатах этого контроля в Комитет корпоративной социальной ответственности.

«САВА» внедряет ведущие стандарты, задает целевые показатели и регулярно отслеживает динамику своих достижений. Кроме того, данная компания публикует данные об эффективности работы в этой сфере в ежегодных отчетах. Корпоративная социальная ответственность – эта та сфера, компетенция в которой обязательна для руководства Компании, и критерий, который используется для оценки эффективности.

Заключение

Сегодня все большее значение для делового мира приобретают межкультурные знания. Международное сотрудничество, вхождение в ВТО, глобализация требуют межкультурной грамотности. Понимание национальных особенностей поможет сформулировать то общее, что может помочь объяснить поведение управляющих и управляемых людей в современном обществе. Знание глубоко укоренённых установок и взглядов, характерных черт, закономерностей и традиций поведения людей разных культур поможет не только на пути совершенствования и расширения кругозора, но и для принятия более эффективных управленческих решений. Все это говорит об острой необходимости исследований в сфере межкультурных коммуникаций в рамках успешного ведения международного бизнеса.

В результате теоретического обзора литературы и изучения разных теорий и их классификаций, нами были выявлены отличительные культурные признаки представителей Азербайджана, Китая и Сербии.

В данной работе был проведен сравнительный анализ деловых культур Азербайджана, Китая и Сербии, которые по модели классификации Ричарда Льюиса принадлежат к полиактивному, реактивному и полиактивному типам культур соответственно.

Исходя из данного анализа следует вывод, что Сербия и Азербайджан как и Россия являются культурами полиактивными, а это значит, что они подобны по своим культурным признакам. Общаясь с представителем такого же типа, проще понять его и отреагировать должным образом, поскольку во многом оба этих объекта будут мыслить, и действовать подобным образом. Так, например, сотруднику из России будет объяснимо опоздание партнера из Азербайджана или Сербии, т.к. для обоих это считается приемлемым. Эмоциональный характер деловых переговоров является отличительным свойством всех полиактивных культур. Обе культуры стремятся, прежде всего, наладить личные отношения с потенциальными партнерами, для них более важны

человеческие отношения, нежели осуществление сделки. Однако второй элемент бизнес коммуникации также немаловажен. Представителям полиактивных стран будет проще найти контакт с друг другом. Важным элементов в укреплении взаимоотношений русского и азербайджанского или русского и сербского менеджеров, является исторический аспект, согласно которому Азербайджан долгое время входил в состав СССР. Стоит отметить также, что в настоящее время, многие топ менеджеры и директора, это люди, которые застали это время, время советской республики.

Что касается Сербии, то это страна, которая входила в состав бывшей Югославии, и также к славянской этноязыковой общности. Поэтому по классификации Ричарда Льюиса Сербию следует сравнивать именно с Россией. Огромное историческое прошлое тому доказательство. Одна религия, одна славянская культура, очень похожий язык. До сих пор отношения между Россией и Сербией имеют положительный оттенок. Жители Сербии очень горды одной этнической принадлежностью двух этих народов, и всегда рады приветствовать в своей стране гостей из России.

Однако необходимо помнить о том, что не бывает полностью тождественных культур. Если рассматривать страны, общества и культуры в целом, то можно прийти к каким либо сходствам и различиям, но в условиях бизнес сотрудничества, необходим индивидуальный подход для каждого партнера.

Отношения с Китаем тоже не так плохи, как кажется, однако, Россия и Китай это две разные культуры с точки зрения теории Р. Льюиса. Китай согласно его классификации относится к реактивному типу культур. Здесь необходимо было углубиться в анализ характерных особенностей этой страны, исходя из которого, следует немалое количество противоречий и различий между двумя этими странами. Но, несмотря на большое количество различий, российским менеджерам можно адаптироваться в общении с китайцами, для достижения эффективного результата. В перечне выделены основные

рекомендации, которые требуют внимания при общении с представителем из китайской делегации.

В целом на основе проведенного анализа был сформулирован перечень рекомендаций для сотрудников ООО ТПК «САВА», работающих с иностранными поставщиками, следование которым поможет избежать возможных межкультурных проблем при взаимодействии с партнерами из Азербайджана, Китая и Сербии.

Список публикаций студента

1. Бессонов Н.А. Сравнительный анализ деловых культур России и Китая / Н. А. Бессонов ; науч. рук. Е. Г. Леонтьева // Экономика России в XXI веке : сборник научных трудов XII Международной научно-практической конференции "Экономические науки и прикладные исследования", г. Томск, 17-21 ноября 2015 г. : в 2 т. — Томск : Изд-во ТПУ, 2015. — Т. 2. — [С. 118-122].
Схема доступа: <http://www.lib.tpu.ru/fulltext/c/2015/C40/V2/025.pdf>
2. Бессонов Н.А. Фразеология русского языка как отражение языковой картины мира/ Ф.Г. Бабаева, Н.А. Бессонов; науч.рук. Ю.В. Кобенко // XV Всероссийской научно-практической конференции «Язык и мировая культура: взгляд молодых исследователей», г. Томск, 24-27 апреля 2015 г. (в печати).

Список использованных источников

1. Гестеланд Ричард Р. Кросс-культурное поведение в бизнесе. Маркетинговые исследования, ведение переговоров, менеджмент в различных культурах. – Днепропетровск. ООО «Баланс-Клуб», 2003. – 287 с.
2. Льюис Ричард Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. Пер. с англ. -2-е изд. – М. Дело, 2001. – 448 с.
3. Мясоедов С.П. Основы кросс культурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур: М.: «Дело», 2003. – 256 с.
4. Пивоваров С.Э. Сравнительный менеджмент. 2-е изд. – СПб: Питер. – 2008. – 386 с.
5. Пушных В.А., Ерёменко М.С. «Межкультурный менеджмент». – Томск.: Изд-во Томского политехнического университета, 2007. – 171 с.
6. Струкова О.С., Пушных В.А., Деловая культура России: измерение по Г. Хофстеде. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом» №2 / 2004. – с. 71-77
7. Тромпенаарс Ф. и Хэмпден-Тернер Ч. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса / Ф. Тромпенаарс и Ч. Хэмпден-Тернер // Пер. с англ. Е.П. Самсонов. - Мн.: ООО «Попурри», 2004. – 528 с.
8. Холден Найджел Дж. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента / Пер. с англ. Г.А. Любимова. М.: «Юнити-Дана», 2005. – 364 с.
9. Холопова Т.И., Лебедева М.М. Протокол и этикет деловых людей. – М.: «Инфра-М», 1995. – 366 с.
10. Азербайджанцы: менталитет, традиции. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://vk.com/topic-3826223_26505360

11. Бизнес-курс MBA. Основы менеджмента. Межкультурный менеджмент. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://socioline.ru/book/biznes-kurs-mba-osnovy-menedzhmenta-mezhkulturnyj-menedzhment>
12. Их нравы. Азербайджан. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://strana.lenta.ru/azerbaycan/morals.htm>
13. Китай. История Китая. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sofokl.ru/country/chinese.html>
14. Китайский менталитет: иероглифический, конфуцианский, культурно-революционный. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://alexeylopatkin.livejournal.com/3567.html>
15. Китайский менталитет и особенности делового этикета. Философия и культура. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://chinalogist.ru/book/articles/issledovaniya/kitayskiy-mentalitet-i-osobennosti-delovogo-etiketa>
16. Китайский менталитет и совковое название. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://russian-bazaar.com/ru/content/8412.htm>
17. Колорит Белграда: Традиции, менталитет, культура и привычки. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.orangesmile.com/destinations/belgrade/traditions--74897.htm>
18. Межкультурная коммуникация. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/sociologiya/mezhkulturnaya-kommunikaciya.html>
19. Межкультурная коммуникация. Истина. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://files.school-collection.edu.ru/dlrstore/093f0b22-b64e-cfde-a1f4-118d4dc8acac/1008757A.htm>
20. Межкультурная коммуникация. Понятие, виды, стратегии. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://moluch.ru/conf/phil/archive/28/2623/>

21. Менталитет китайского народа. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.newwoman.ru/letter.php?id=7436>
22. Национальный характер азербайджанцев и народов Южной Европы. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.aze.az/news_doktor_farid_alekperli_89239.html
23. Национальный менталитет. Общество. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.radioazadlyg.ru/content/blog/24648782.html>
24. Основы менеджмента. Межкультурный менеджмент. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: mirknig.com/knigi/business/1181157657-osnovy-menedzhmenta.-mezhkulturnyj.html
25. Особенности азербайджанского менталитета. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://interblog.su/view.php?id=1616>
26. Особенности азербайджанского менталитета. Город Гянджа. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://litetrip.ru/gorod-gyandzha-kirovabad-osobennosti-azerbajdzhanskogo-mentaliteta.html>
27. Особенности менталитета в Сербии. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://peopleandcountries.com/article-2276-1.html>
28. Отличие китайского менталитета от западного. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://anashina.com/otlichie-kitajskogo-mentaliteta-ot-zapadnogo/>
29. Официальный сайт ТПК «САВА». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.tpksava.ru/>
30. Практическое дополнение. Кросс-культурный менеджмент. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://portal-u.ru/organizatsionnaya-kultura/kross-kulturnyj-menedzhment>
31. Сербский менталитет. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://lifeinserbia.net/novosti/serbskij-mentalitet.html>
32. Традиции, менталитет и привычки сербов. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://beodom.ru/strana/beograd-mentalitet>

33. Факты про сербов. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.fresher.ru/2012/06/19/30-faktov-o-serbii-glazami-rossiyanina/>
34. Этнопсихологический портрет азербайджанского народа. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://arxeoloq.az/?p=843>
35. Lewis, R.D. When cultures collide: managing successfully across cultures. Nicholas Brealey Publishing Ltd., 1996. – 444 с.
36. Trompenaars F. Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business. Nicholas Brealey. London. 1993. – 115 с.
37. Hofstede G.H. Cultures and organizations: software of the mind. McGraw Hill, 1997. – 278 с.

ABSTRACT

The graduation thesis ___101___ pages, ___7___ figures, ___5___ tables, ___36___ sources, ___1___ supplement.

Keywords: intercultural management, business culture, classification, characteristics, differences, business, cross-cultural communication.

The object of research is the business culture of Azerbaijan, China, Russia and Serbia.

The subject of the research is the specificity of the business cultures of the countries listed above, which affects the efficiency of interaction with suppliers.

Purpose of work - develop recommendations to improve the efficiency of interaction with suppliers TPC "SAVA" through a comparative analysis of the business culture of Azerbaijan, China, Serbia and the Russian business culture.

Relevance of the work: the theme of cross-cultural communication has now taken serious in view of the high mobility of the population, leading to a rapid expansion of cross-cultural contacts, especially in the business processes is displayed.

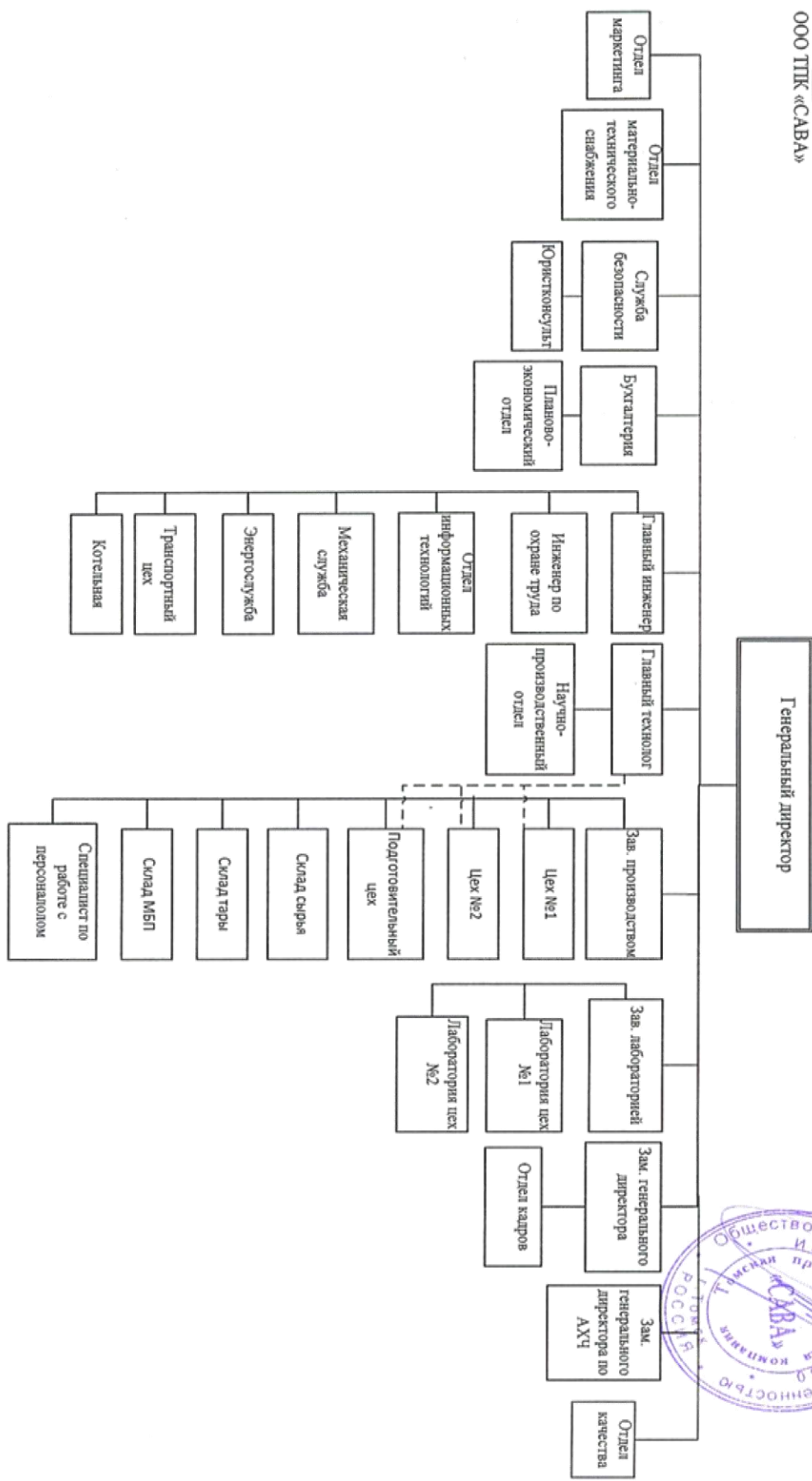
The study was carried out: a comparative analysis of the business cultures of Azerbaijan, China, Serbia, and Russia with the help of classification Richard Lewis.

The study identified the main features and differences of business cultures that influence the efficiency of interaction with suppliers and also developed recommendations to improve the efficiency of cooperation with the supplying countries, namely, Azerbaijan, China and Serbia.

Theoretical and practical significance of the work

Based on the classification of Richard Lewis analyzed the features of the business culture of Azerbaijan, China, Serbia and the Russian business culture and formulated recommendations for the efficient interaction with suppliers.

Application area: TPC «SAVA».



----- функциональная подчиненность
_____ административная подчиненность

