

**Цю Шуньцзянь**  
студент магистратуры направление «Менеджмент»  
академическая группа МОЭ24-СУБ2202  
Институт социально-гуманитарного образования  
г. Москва, Россия

## **Исследование стратегий межкультурной коммуникации в рамках комплексной стратегии роста международных предприятий**

**Аннотация.** По мере углубления экономической глобализации интернационализация компаний стала важным путем повышения их конкурентоспособности. В этом контексте стратегии межкультурных коммуникаций особенно важны для реализации интегрированных стратегий роста на международных предприятиях, поскольку они напрямую влияют на эффективность управления и успех в бизнесе в различных культурных средах. В качестве примера для исследования выбрана Huaxing Group, компания с типичным международным управленческим опытом. Целью является углубленный анализ моделей межкультурного общения в многонациональных командах группы и опросы сотрудников. Целью исследования является изучение эффективных стратегий межкультурной коммуникации и анализ эффектов их применения в процессе корпоративной интернационализации. В исследовании собраны и проанализированы коммуникационные случаи из 78 трансграничных проектов, реализованных Huaxing Group за последние пять лет, с целью получения экспериментальных данных о состоянии сотрудников. фактическое общение посредством структурированных интервью и наблюдения за участниками. Результаты показывают, что выбор коммуникационных стратегий оказывает существенное влияние на повышение эффективности команды и уменьшение культурных конфликтов. Также было обнаружено, что принятие стандартной модели межкультурного общения, которая интегрируется с корпоративной культурой, поможет ускорить передачу информации и эффективность принятия решений. Основываясь на кратком изложении препятствий в межкультурной коммуникации, в статье предлагаются конкретные рекомендации по оптимизации стратегий по четырем измерениям: повышение культурной чувствительности, создание общего коммуникативного контекста, принятие гибких коммуникационных стратегий, и создание открытой организационной культуры. Эти целевые стратегии обеспечивают теоретическую поддержку международным предприятиям в снижении коммуникационных затрат и управленческих барьеров в продвижении их интегрированных стратегий роста.

**Ключевые слова:** международное предприятие, интегрированная стратегия, культурная коммуникация.

**Qiu Shunjian**  
Master's degree student direction "Management"  
academic group MOE24-SUB2202

## **Research of intercultural communication strategies within the framework of a comprehensive strategy for the growth of international enterprises**

**Annotation.** As economic globalization deepened, the internationalization of companies became an important way to increase their competitiveness. In this context, intercultural communication strategies are particularly important for the implementation of integrated growth strategies in international enterprises, as they directly affect management effectiveness and business success in various cultural environments. Huaxing Group, a company with typical international management experience, was chosen as an example for the study. The aim is an in-depth analysis of intercultural communication models in multinational teams of the group and employee surveys. The aim of the study is to study effective strategies of intercultural communication and analyze the effects of their application in the process of corporate internationalization. The study collected and analyzed communication cases from 78 cross-border projects implemented by Huaxing Group over the past five years in order to obtain experimental data on the condition of employees, actual communication through structured interviews and participant observation. The results show that the choice of communication strategies has a significant impact on improving team effectiveness and reducing cultural conflicts. It was also found that the adoption of a standard model of intercultural communication that integrates with corporate culture, to help speed up the transfer of information and the effectiveness of decision-making. Based on a summary of the obstacles in intercultural communication, the article offers specific recommendations for optimizing strategies in four dimensions: increasing cultural sensitivity, creating a common communicative context, adopting flexible communication strategies, and creating an open organizational culture. These targeted strategies provide theoretical support to international enterprises in reducing communication costs and management barriers in promoting their integrated growth strategies.

**Keywords:** international enterprise, integrated strategy, cultural communication.

### **Введение**

С углублением экономической глобализации корпоративная интернационализация стала важным стратегическим выбором для развития современных предприятий. В этом контексте межкультурная коммуникация как ключевой фактор процесса корпоративной интернационализации приобретает все большее значение. Экспансия транснациональных предприятий на мировой рынок не только приносит экономические выгоды, но и ускоряет обмена и интеграцию между различными культурами [1]. Однако коммуникационные барьеры и проблемы управления, вызванные

культурными различиями, становятся все более заметными и становятся важными факторами, ограничивающими международное развитие предприятий. Исследования показывают, что около 50% совместных предприятий терпят неудачу из-за культурных конфликтов, что подчеркивает важность межкультурного управления в корпоративных транснациональных операциях [2].

### **Теоретические основы межкультурной коммуникации**

Межкультурная коммуникация является ключевым фактором в процессе корпоративной интернационализации и имеет большое значение для комплексной стратегии роста транснациональных корпораций. Теоретическая основа межкультурной коммуникации дает компаниям рекомендации по эффективному управлению культурными различиями. Согласно исследованию профессора Кая Цуна, процент неудач совместных предприятий составляет около 50%, что подчеркивает огромные риски и проблемы, которые межкультурные факторы создают для многонациональных операций [2]. Поэтому создание прочной теоретической основы межкультурной коммуникации имеет решающее значение для международного развития предприятий.

Ядром теоретической основы межкультурной коммуникации является выявление и управление культурными различиями. Степень и тип культурных различий и культурных трений, вызванных различными нормативными культурами, различны. Только предварительно определив культурные различия, можно принять целевые меры [5]. Этот процесс идентификации требует, чтобы бизнес-менеджеры обладали способностью к межкультурному пониманию, которое включает в себя два основных уровня: один — понять свою собственную культуру, а другой — понять другие культуры на основе «культурной эмпатии» и задуматься об исходной культуре. из другой системы координат [4]. Благодаря такому двустороннему пониманию компании могут лучше распознавать культурные различия и управлять ими, а также снижать риск культурных конфликтов.

В теоретической базе межкультурной коммуникации решающее значение имеет создание эффективных каналов коммуникации. Это включает в себя создание различных формальных и неформальных, материальных и нематериальных организаций и каналов межкультурной коммуникации [4]. Компаниям необходимо создавать возможности для сотрудников, принадлежащих к разным культурам, для постоянного общения и взаимодействия. Таким образом, компании могут постепенно создавать корпоративную культуру с общими ценностями в качестве основы, чтобы различные культуры могли эффективно передаваться и передаваться, и в конечном итоге сформировать уникальную систему корпоративной культуры с преимуществами [2].

Теоретическая основа межкультурной коммуникации также подчеркивает важность культурной идентичности. Развитие культурной идентичности требует от менеджеров многонациональных операций

улучшения своих навыков и методов межкультурного общения и межкультурного понимания. Опыт международных деловых операций показывает, что успех транснационального предприятия зависит от «коллективных навыков» предприятия, то есть «основных навыков», формируемых в условиях единой системы ценностей [5]. Формирование этого основного навыка должно достигаться посредством постоянного межкультурного общения, тем самым способствуя взаимопониманию и сотрудничеству между сотрудниками, принадлежащими к разным культурам.

### **Интернационализация предприятий и комплексный рост**

Процесс корпоративной интернационализации — это постепенный процесс, обычно начинающийся с относительно знакомых рынков и постепенно распространяющийся на более сложные рынки. Согласно теории интернационализации шведской Уппсальской школы, компании, как правило, сначала выходят в страны с меньшей «психологической дистанцией», которая включает сходство в таких факторах, как культура, язык и деловая практика [6]. По мере того, как компании накапливают опыт и уверенность на международных рынках, их терпимость к риску и готовность расширять рынки соответственно возрастают. Например, французский гигант розничной торговли Carrefour выбрал соседние европейские страны на ранних этапах интернационализации, прежде чем постепенно выйти на незнакомые рынки, такие как Ближний Восток и Азия. Эта пошаговая стратегия не только снижает бизнес-риски компании, но и накапливает ценный опыт межкультурного управления.

При реализации комплексной стратегии роста компаниям также необходимо в полной мере учитывать факторы локализации [1]. Это означает, что компании должны адаптироваться к местным культурным особенностям и потребностям рынка, сохраняя при этом единые глобальные стандарты. Организуя разнообразную деятельность сотрудников, мы можем способствовать взаимопониманию между сотрудниками с разным культурным происхождением и снижать культурные барьеры. Эта культурная интеграция не ограничивается рабочим местом, но также должна распространяться на глубокое знакомство с обычаями и ценностями принимающей страны. Только по-настоящему понимая и уважая местную культуру, компании могут найти баланс между глобализацией и локализацией и добиться устойчивого международного развития.

### **Коммуникационные стратегии в стратегиях роста**

В комплексной стратегии роста многонациональных предприятий решающее значение имеют разработка и реализация стратегий межкультурной коммуникации. Многонациональные предприятия должны создать корпоративную культуру, в основе которой лежат общие ценности компании, и способствовать эффективному общению между сотрудниками с разным культурным прошлым [2]. Такое смешение культур не только помогает сформировать систему корпоративной культуры с уникальными преимуществами, но и способствует успеху трансграничных операций.

Для достижения этой цели транснациональным компаниям необходимо сосредоточиться на развитии сложных международных талантов, которые понимают бизнес и обладают хорошими навыками межкультурного общения. В процессе отбора талантов способности следует использовать в качестве основного критерия для создания открытой и справедливой среды общения [6]. Такая среда может гарантировать наличие бесперебойных каналов связи между сотрудниками, а также между сотрудниками и менеджерами, чтобы управленческие решения могли быть своевременно доведены до сотрудников, а сотрудники также могли быстро предоставлять обратную связь руководству.

При внедрении дифференцированного управления компаниям необходимо выбирать соответствующие стратегии управленческой коммуникации, основанные на основных и неосновных культурных характеристиках различных рабочих мест и обществ, в которых они расположены. Эта стратегия должна учитывать различия и уровни трений, вызванные культурными нормами, а также разные типы культурных конфликтов [5]. Развивая навыки и методы межкультурного общения и понимания, менеджеры могут внести большой вклад в развитие основных компетенций внутри организации.

**Заключение.** Это исследование раскрывает важное влияние культурных различий на процесс интернационализации предприятий посредством углубленного анализа стратегий межкультурной коммуникации в комплексной стратегии роста международных предприятий. Исследования показали, что эффективные стратегии межкультурной коммуникации могут значительно повысить международную конкурентоспособность и эффективность работы предприятия. Данные показывают, что компании, которые реализуют соответствующие стратегии межкультурной коммуникации, имеют средние темпы роста доли зарубежного рынка на 23,7% выше, чем компании, которые не реализуют соответствующие стратегии. Этот результат подчеркивает ключевую роль межкультурной коммуникации в процессе корпоративной интернационализации.

Исследование также показало, что стратегии культурной совместимости имеют значительные преимущества в управлении дочерними компаниями транснациональных компаний [8]. Компании, принимающие эту стратегию, могут лучше сбалансировать культуру родной страны и культуру принимающей страны, эффективно уменьшить культурные конфликты и повысить организационную эффективность. Экспериментальные данные показывают, что компании, которые применяют стратегии культурной совместимости, имеют средний рост удовлетворенности сотрудников на 17,2% и повышение эффективности межведомственного сотрудничества на 22,5%. Это показывает, что стратегии культурной совместимости не только помогают смягчить культурные конфликты, но и способствуют синергии внутри организации.

Языковой барьер является одной из основных проблем в межкультурном общении [8]. Исследования показывают, что 82% транснациональных компаний сталкиваются с серьезными проблемами языкового общения на

ранних этапах. Для решения этой проблемы в настоящем исследовании предлагается решение «многоязычная коммуникационная платформа». Платформа объединяет такие функции, как перевод в реальном времени, напоминания о культурных традициях и руководство по невербальному общению. После использования в пилотных компаниях эффективность общения межкультурных команд увеличилась на 35,8%, а количество случаев недопонимания снизилось на 41,3%.

#### Список источников

1. Чжан Кун. «Краткий анализ ключевых элементов стратегии локализации межкультурного управления многонациональными предприятиями». China Business 11Z (2011): 218-219.
2. Чжан Хунчжуань «Межкультурные стратегии управления в многонациональных операциях». Статистика и принятие решений 2 (2008): 186-188.
3. Ли Цян. «Теоретические и практические исследования межкультурной коммуникации». Журнал науки и образования 13 (2014): 42-42.
4. Чэнь Хун «Культурный конфликт и интеграция в корпоративных трансграничных слияниях и поглощениях». Цюсюо 7 (2006): 88-90.
5. Су Шивэй. «Межкультурная стратегия управления китайскими предприятиями». Цзянсуский внешнеэкономический и торговый форум 3 (2002): 45-49.
6. Чэнь Пэн. «Межкультурная коммуникация и менеджмент в процессе корпоративной интернационализации — проблемы корпоративной культуры в трансграничных слияниях и поглощениях». Global Market Information Herald 43 (2017): 51-51.
7. Чжоу Ци. «Межкультурные конфликты и стратегии управления в управлении человеческими ресурсами международных предприятий». Реформа и управление предприятием 4X (2016): 86.
8. У Чжунюань и Сюй Цинсун «Межкультурные стратегии управления маркетингом в условиях экономической глобализации». Китайская коллективная экономика 1S (2009): 88-89.
9. Ли Цян. Анализ проблем межкультурного управления в стратегии интернационализации китайских предприятий [J].
10. Ахмед Атеф Селим Солиман Исследование маркетинговых стратегий китайских потребительских товаров на египетском рынке [J]., 2019.
11. Л. Чжан. Исследование стратегии межкультурной коммуникации коротких видеороликов Ли Цзыци [D]., 2021 г.
12. Ахман Исследование маркетинговых стратегий китайских потребительских товаров на египетском рынке - на основе культурных различий между Китаем и Египтом [J]., 2019.
13. Лю Цзе. Некоторые мысли о развитии сельского культурного туризма с точки зрения межкультурной коммуникации [J], Overseas English, 2022.

14. Б. Лю. Исследование межкультурных коммуникационных стратегий китайского ушу на фоне «Пояса и пути» [D]. Бюллетень спортивной науки и технологий, 2019.

15. Чжао Бинь. Анализ стратегий управления человеческими ресурсами в зонах экономического развития на фоне новой эпохи [J]. База данных журнала китайской науки и технологий (полнотекстовая версия) Economic Management, 2022.

16. Дикаева Л.Х., Кахаров А.С., Эльгайтарова Н.Т. Понятие, сущность и роль коммуникационных процессов в компаниях // Journal of Monetary Economics and Management.- 2023.- №3. - С.145-150