

# MANAGEMENT OF CROSS-CULTURAL ADAPTATION IN THE INTERNATIONAL BUSINESS

The article examines some aspects of cross-cultural management, basic directions of influence of globalization processes on management of the enterprises and companies, management problems in multinational and polycultural business environment, barriers of intercultural perception and management of adaptation of the organization personnel to untraditional conditions of interaction during labor activity.

**ТЕКСТ НАУЧНОЙ РАБОТЫ на тему «Управление кросс-культурной адаптацией в международном бизнесе»**

УПРАВЛЕНИЕ КРОСС-КУЛЬТУРНОЙ АДАПТАЦИЕЙ В МЕЖДУНАРОДНОМ  
БИЗНЕСЕ

И.А.КОСТИНА<sup>1</sup> В. А.ХОЖЕМПО<sup>2</sup>

Российский университет дружбы народов Ул. Миклухо-Маклая, д. 6, 117198, Москва, Россия

В статье рассматриваются некоторые аспекты кросс-культурного менеджмента, основные направления воздействия процессов глобализации на управление предприятиями и компаниями, проблемы управления в многонациональной и поликультурной деловой среде, барьеры межкультурного восприятия и управления адаптацией персонала организации к нетрадиционным условиям взаимодействия в процессе трудовой деятельности.

Влияние процессов интернационализации и глобализации на международный менеджмент

Совершенно новую динамику в развитие культурных сред на планете внесла эпоха глобализации и эра информационных технологий, по существу, сделавшая весь мир, по выражению М. Мак-Люэна, «глобальной деревней» с абсолютно ничем не ограниченным доступом любого человека к идеям, образам, достижениям культуры (хотя бы на чисто информационном уровне)<sup>3</sup>.

С другой стороны, весь мир стал объектом достаточно ощутимой экспансии западной организационной культуры многонациональных корпораций (МНК), и это обстоятельство порождает существенные проблемы в управлении бизнесом. Доля организаций, осуществляющих деятельность за национальными границами в общем объеме производства постоянно увеличивается. Глобальные компании, создавая совместные предприятия, стратегические союзы, различные альянсы с местными или другими транснациональными корпорациями, разрабатывают все более сложные схемы поставок, превращая планету скорее во всемирный мультикультурный мегаполис, чем в «большую деревню».

В настоящее время менеджмент современных организаций особенно остро испытывает на себе непосредственное воздействие положительных и отрицательных сторон интернационализации и глобализации. Поскольку бизнес-операции приобретают все более глобальный характер, в центре теории и практики менеджмента находится поиск организационных структур или разработка новых моделей поведения организаций, эффективных вне зависимости от места нахождения компаний, или их изменение в соответствии с культурой страны пребывания.

Руководители МНК на своем пути к эффективному бизнесу сталкиваются с разнообразными политическими, правовыми, финансовыми системами и культурными традициями. Но эти различия создают как трудности, так и благоприятные

возможности. Совершенно естественно, что значительно сложнее руководить операцией, которая простирается по своим масштабам, на тысячи километров и вовлекает служащих, говорящих на разных языках, чем операцией, сосредоточившейся на единой территории, где люди общаются на одном языке. Но именно экономические, политические, финансовые и культурные различия и создают привлекательные возможности, что является причиной, по которой корпорации расширяют поле своей деятельности за пределами национальных границ.

С. Ронен определяет МНК как создание и задействование сети мультинационального обслуживания, опирающейся на глобальную компьютеризацию, и включающей банки, рекламные агентства, консалтинговые фирмы, университеты, учреждения

1 Костина Ирина Анатольевна - магистрантка первого года обучения, кафедра менеджмента и маркетинга.

2 Хожемпо Валерий Владимирович - к.э.н., доцент, зав. кафедрой менеджмента и маркетинга экономического факультета РУДН.

3 М. McLuhan The Global village. Oxford: Oxford, 1989.

здравоохранения и т.д. В данном случае не имеет значения, к какой стране принадлежит тот или иной элемент сервиса - «мультинациональность не потому космополитична, что у нее «нет отечества» (1Ше1 все равно останется американской фирмой, а Бопу - японской) а потому, что она не может себе позволить заменить эффективность патриотизмом»

Т.Левитт полагает, что глобальная компания уже заменила МНК в качестве наиболее эффективного конкурента в международном масштабе. Многонациональная компания ведет дела в разных странах, приспособляя продукты и методы к местным условиям с учетом специфики рынков. Глобальная же компания избегает высоких сравнительных издержек многонациональной компании, предлагая единые стандартизованные продукты для однородного всемирного рынка<sup>3</sup>.

По мере того, как количество заинтересованных лиц в деятельности глобальной компании увеличивается, возникает проблема удовлетворения все более конкурирующих интересов их представителей. Ее решение стало возможным благодаря новому направлению менеджмента, которое помогает ориентироваться в предпринимательской деятельности, в деловых культурах отдельных стран и организационных культурах мультинациональных корпораций.

Кросс-культурный (или сравнительный) менеджмент развивается с середины 70-х годов и в настоящее время не только признается самостоятельной и обязательной учебной дисциплиной на факультетах экономики и бизнеса (особенно международного) во всех ведущих университетах мира, но и является важной составной частью управления любой компании, участвующей во внешнеэкономических отношениях.

По-нашему мнению, можно дать следующую, более точную, его формулировку. Кросс-культурный менеджмент представляет собой комплекс теоретических, эмпирических и практических знаний о влиянии культурных различий в сфере истории, религии, права, финансов и национальных традиций на элементы организации и процессы управления, с целью нахождения оптимального способа адаптации к национальным стилям ведения бизнеса как на уровне одной страны, так и в международном масштабе.

Кросс-культурный менеджмент представляет собой своеобразную синергетическую межкультурную дисциплину: знания и методологию международного бизнеса,

менеджмента, социологии, психологии, антропологии, культурологии, лингвистики, истории и даже философии - которые являются его составляющими.

В области международного бизнеса встает острейшая проблема «дивергенции — конвергенции». Все обостряющаяся дискуссия о том, ведет ли глобализация к чисто конвергентному развитию, то есть к своего рода стиранию различий культур и формированию на планете единой культуры, или же, напротив, преобладают дивергентные процессы и обостряются противоречия между культурами. Бизнес-практика и сравнительные исследования свидетельствуют в пользу процессов дивергенции, хотя это полностью не отрицает противоположных взглядов.

Управление в многонациональной и поликультурной деловой среде означает, что сотрудникам организации придется взаимодействовать с коллегами из разных стран, а ее менеджерам — с управленцами, формирование которых как профессионалов происходило в самых разных организациях, институтах и культурах. Возникает потребность в навыках идентификации неосознаваемых различий в образах жизни, работы, межличностных отношениях представителей различных культур, тем более что они глубоко укоренились и далеко не всегда очевидны. Вероятность возникновения непонимания между сотрудниками в интернациональных коллективах особенно высока.

Универсальные управленческие действия выполняются разнообразными способами, в зависимости от особенностей национальной культуры коллег, партнеров, клиентов и т.д., а так как менеджеры действуют в определенном национальном контексте и культуре, складывается общепринятая практика управления. Культура определяет поведение индивидов и их отношение к другим людям. Ее аспектами выступают

4 S.Rohnen Comparative and multinational management. John Wiley & Sons, 1986, p. 12.

' T.Levitt "The Globalization of Market", Harvard Business Review, May-June 1983, p. 94.

принятые в организации ценности, стереотипы отношений и поведения работников, в результате чего формируется уникальный контекст, в котором и работают менеджеры организации. Расширение географической сферы действий менеджмента обуславливает необходимость изучения способов взаимодействия со все более разнообразными культурами.

В непосредственном взаимодействии институтов (образовательная система, юридические учреждения, финансовая система, государство) национальная культура и формирует контекст, в котором функционирует компания и ее менеджмент. Многообразные институциональные формы организаций различных стран отражают историю государств и институциональные условия, в которых они формировались и развивались.

Всестороннее изучение феномена культуры в сравнительном контексте, анализ и оценка возможностей и ограничений, которые несут в себе культурные константы, — непременное условие эффективности международного менеджмента. Поэтому область исследований кросс-культурного менеджмента, необходимо считать методологической базой международного менеджмента. При этом, тот, кто изучает международный менеджмент, должен параллельно (а лучше с известным опережением) овладевать основами управления культурными различиями, то есть быть в достаточной мере знакомым с методологией вопроса управления бизнесом в международном масштабе.

Сочетая все это с практикой лучших образцов управления и их адаптацией к специфике разных стран, международный менеджмент превращается на наиболее развитой ступени своей эволюции в систему управления знаниями, для которой собираемая и анализируемая во все мире информация становится главным стратегическим ресурсом, а адаптивность (культурная, правовая, экономическая, ситуационная, политическая и социальная) - главным стратегическим оружием.

Барьеры кросс-культурного восприятия

Международный менеджмент сталкивается с серьезными проблемами особенно в сфере коммуникаций, где все: от особенностей языковых барьеров до ритуалов и невербального общения — несет жесткий отпечаток специфики той или иной культуры. Но именно особенности коммуникаций во многом определяют и национальнокультурную специфику принятия решений, и то, что в одной культуре будет моделью рационального принятия решений, в другой будет считаться просто неразумным поведением руководителя. Следствием этого становится коммуникативный разрыв, который выражается в недостатке взаимопонимания представителей разных культур, объясняющийся различием в языке и культурных установках.

Успех в международном бизнесе основывается на способности понимать значимость воздействия культурных и институциональных различий и сглаживать их. В этой связи важно выделить и проанализировать такие основные препятствия взаимопонимания, как: 1) этноцентризм, 2) стереотипное восприятие, 3) искажение в восприятии реальности, 4) пренебрежение культурными нюансами и ситуационной спецификой.

Самым распространенным барьером, связанным с культурным непониманием, считается этноцентризм, то есть убеждения в превосходстве своей нации над другими в интеллектуальной, экономической, эстетической, силовой и иных сферах, не говоря уже о крайнем проявлении этого предрассудка — шовинизме.

Искажение восприятия, предвзятость оценки, нежелание внимательно анализировать в своих неявных проявлениях могут казаться достаточно безобидными и именно в таком виде они присущи многим вполне интеллигентным менеджерам, в том числе и международным. Между тем именно эти неявные проявления часто бывают двояко опасны: с одной стороны, сам менеджер не обращает внимания на свое неадекватное восприятие информации, а с другой — его подчиненные, учитывая «мягкую форму» данного предрассудка, не решаются прямо поднять этот вопрос, а между тем непонимание продолжает накапливаться.

Одним из проявлений этноцентризма может выступить высокомерие в отношении языка. Это достаточно ярко проявляется у англичан. Они «привыкли» к тому, что большинство переговоров ведется на английском языке, и представители других стран должны «под них подстраиваться».

Стереотипизация может рассматриваться как производная неадекватного восприятия. Действительно, «навешивая» ярлыки представителям другой нации или другой культуры, человек, по существу, отказывается от объективного восприятия и анализа информации, заменяя их некими национальными штампами. Если бизнесмен считает своего партнера хитрым жуликом на том основании, что последний принадлежит к определенной нации, то вряд ли он будет воспринимать деловую информацию и поведение партнера вообще как честное и откровенное.

Национальная стереотипизация, как правило, — достаточно сложный продукт развития той или иной культуры, воздействия определенной идеологической обработки, политических событий и других процессов. К сожалению, в России в силу исторических и политических причин феномен национальной стереотипизации достаточно распространен. В этом смысле у российского международного менеджера достаточно сложные задачи, особенно — в отношении его собственных подчиненных, поскольку эта проблема может осложнить и контакты, и деловые связи в международном бизнесе. Главное в преодолении этого тяжелейшего наследия — правильное воспитание и социализация.

Искажения в восприятии реальности. Этот фактор можно изучить и сделать управляемым, если учитывать не только возможность различной интерпретации

реальности носителями одной культуры, но и существования у каждой нации общей культурно—специфической «призмы восприятия». В этой связи Р.Д.Льюис вводит понятие «культурные очки» и дает ему следующее определение: «способ, путем которого наши базовые установки влияют на то, как мы видим другие культуры». Если же представители одной культурной традиции не могут встать на точку зрения другой культуры, это, по его мнению, проявление феномена «культурной близорукости», когда эгоцентризм какой либо нации заставляет ее относиться к другим культурам как к отклонениям от нормы<sup>7</sup>.

Некоторым странам, «уверенным» в своем историческом превосходстве (США, Франция), от культурной близорукости до «культурного империализма», стремления навязать другой культуре принципы своей культуры, - всего один шаг.

Знание культурных особенностей партнера, полученное в ходе общения с ним, нельзя полностью переносить на общение с другим представителем этой же национальности. В таком случае можно говорить лишь о формировании у менеджера истинного представления общих кросс-культурных особенностей коммуникативного стиля конкретной национальности, основанного на личном восприятии, а не на стереотипных взглядах своей культуры.

Для успешного управления, прежде всего, необходимо учитывать нюансы восприятия через призму другой культуры и ситуационную специфику. Это необходимые требования к профессионально подготовленному международному менеджеру, и здесь, особую роль играет его знакомство с теориями культуры, базирующиеся на ценностных основаниях и умение правильно подобрать коммуникативные стили в зависимости от конкретно возникшей ситуации.

Коммуникационные барьеры зависят также от чувствительности той или иной культуры к «чужой» культурной среде. В частности, заранее сформировавшиеся позитивные оценки, как и негативные предубеждения иногда накладывают

Р.Д.Льюис в своей книге “Деловые культуры в международном бизнесе: от столкновения к взаимопониманию” М.: «Дело» - 1999, стр. 61, исывает интересный случай: «Недавно я провел несколько кросс-культурных семинаров с менеджерами одной английской автомобильной корпорации, управление которой перешло к немецкому гиганту автоиндустрии. Немцы, посещавшие занятия, несмотря на то, что они испытывали некоторые трудности с терминологией, увлеченно прислушивались к замечаниям о британской психологии и культурных обычаях. Английские участники лишь время от времени с вниманием относились к описанию немецких качеств, почти ничего не записывали и неоправданно резко отзывались о роли Германии в Европе.

7 Р.Льюис, Деловые культуры в международном бизнесе: от столкновения к взаимопониманию, М.: ДЕЛО -1999, стр. 116.

отпечаток на мысли и поступки людей, причем, в значительной степени, на восприятие технико-экономических достижений на базе уже сложившихся суждений «это процветающая развитая страна, а это отсталая развивающаяся». Данные обстоятельства предопределяют готовность к сотрудничеству с представителями другой культуры.

Как справедливо отмечает Гай Бенвенисте, интенсивный обмен информацией в интересах выработки оптимальных решений хорош и полезен в дружественно настроенных структурах, но в условиях подразделения или даже целой организации, «раздираемых» внутренними конфликтами, имеет место как раз обратный эффект. Соответственно культурная специфика достаточно сложно взаимодействует с ситуационными переменными. Такая богатая управленческо-культурная палитра — характерный признак развитого международного менеджмента<sup>8</sup>.

Кросс-культурная адаптация: понятие, содержание и способы достижения

Для эффективного управления процессом культурной адаптации необходимо выделить стадии восприятия «чужой» культурной среды. Чаще всего, молодые неопытные менеджеры в первую очередь ощущают «культурный шок» при общении с иностранными партнерами в интернациональных компаниях за рубежом. Культурный шок - это психическое и социокультурное восприятие непонятных, а иногда и неприемлемых для родной культурной среды особенностей стиля жизни и ценностей, следствием чего у человека возникает определенное чувство стеснения, дезориентации и эмоциональной подавленности. Человек испытывает общее потрясение от новой культуры из-за того, что ему приходится изучать широкий набор новых культурных сигналов и ожиданий, открывая для себя, что прежние сигналы и ожидания, чаще всего, к новой культуре не подходят или вообще в ней не срабатывают. Но это депрессивное чувство наступает не сразу, а развивается по предсказуемому сценарию.

Люди, начинающие работать в совершенно иной культуре, могут проходить несколько этапов адаптации. На первом этапе новизны они восторгаются, подобно туристам, "странными" отличиями. Затем наступает второй этап - этап разочарования, когда «приятное» становится устаревшим, а традиционное - неуместным. Необходимость изучения языка превращается в реально возникающие трудности общения. На третьем - этапе депрессии культурные различия становятся ясны, но их несовместимость с привычной системой восприятия становится источником раздражения и стеснения. В конце-концов, человек приспосабливается, и негативная реакция, вызванная культурным шоком, исчезает. Это происходит на четвертом этапе адаптации.

Сегодня необходимость управления процессом кросс-культурной адаптации для менеджеров становится уже неоспоримым фактом. Управление кросс-культурной адаптацией представляет собой совокупность различных методов обучения сотрудников культурным особенностям деловых культур разных стран для работы с иностранными партнерами. По-нашему мнению, можно выделить несколько направлений такого обучения:

1. программы для менеджеров, ведущих переговоры с иностранными партнерами, но работающих в своей стране;
2. программы для менеджеров, работающих в международной организации и управляющих представителями разных стран;
3. программы для менеджеров, которые собираются уехать на длительное время в другую страну, для работы в зарубежной компании (менеджеры - экспатрианты);
4. программы для менеджеров, которых направляют в зарубежные представительства компании на длительный срок;
5. программы для студентов в университетах, специализирующихся в области международного бизнеса.

“ Г Бенвенисте Овладевайте политикой планирования М.: Прогресс, Юниверс, 1997, с. 304.

На эту тему написано ряд работ западными учеными (S. Rohnen, J. Rokeach, M. Tayeb, E. Schein и др.), проведены исследования (G. Hofstede, A. Laurent и др.), способствующие разработке методов и принципов обучения. Но большинство компаний, особенно с преобладанием этноцентристских установок, не используют подготовку к кросс-культурной адаптации для своих служащих. Существует несколько объяснений этому:

- а. Высшее руководство считает принципы управления универсальными (чаще всего это заблуждение менеджеров крупных американских корпораций);

б. Руководство не верит в эффективность этой подготовки из-за недостаточной компетентности в этих вопросах;

с. Руководство считает важным знать стили управления, обусловленные различными культурами, но осведомленность их сотрудников заканчивается самостоятельным изучением этих вопросов и их собственным опытом.

На основе вышесказанного, можно сформулировать следующие подходы компаний к культурной адаптации своих сотрудников, которых переводят работать в другую страну:

1. Игнорирование культурных различий (руководители отбирают людей, основываясь на основе личных рабочих характеристик человека);
2. Наем для проведения зарубежных операций коренных жителей;
3. Специальное обучение людей быть экспертами-советниками по менеджменту каждой конкретной страны. Последний подход нашел свое применение во многих крупных компаниях.

Существует большое количество методов подготовки людей к работе за границей: от документальных программ, которые располагают людей к культуре через письменные материалы на тему социально-политической истории, географии, экономики и культуры страны, до индивидуальной подготовки, когда менеджер занимается практическими упражнениями, которые воспроизводят социальные условия и опыт страны, чтобы человек на себе почувствовал отличия новой культуры.

Корпорация NEC, например, для того чтобы помочь японским менеджерам адаптироваться к чужой для них культуре, создала собственную группу для подготовки менеджеров к работе за границей. В группе менеджеры изучают английский язык, способы заключения договоров с иностранными партнерами, особенности различных культур. Помимо обучения менеджеров, отобранных для зарубежных командировок, компания предлагает занятия для супругов (супруг) этих менеджеров. Их учат тому, как жить в чужой стране, будучи иммигрантами, учат преодолевать страх перед будущим, и Т.д.

Для японских менеджеров разработано много интересных имитационных управленческих игр, помогающих за короткое время тренинга проанализировать и улучшить свою культурную приспособляемость и коммуникационные навыки. В настоящее время на основе таких программ разработаны кросс-культурные обучающие тренинги для японских студентов высших учебных заведений.

Прежде всего, все обучающие программы межкультурных коммуникаций основываются на «айсберговой» модели невидимых культурных особенностей. Так, Г. Вивер отмечает, что «Только 10 % замерзшего льда выходит на поверхность воды, и лишь небольшой процент таких элементов культуры как, средства массовой информации, религия, язык, литература, социальные табу и образ жизни, доступны для зрительного и слухового восприятия»<sup>9</sup>. Но огромный культурный пласт, более 90%, невидим и скрыт для «непосвященного» человека. Скрытой частью культурного айсберга, прежде всего, являются: мировоззрение, коммуникативный стиль, нормы невербального общения, восприятие времени, тип мышления, обычаи, ценности и др. Все эти неосознаваемые элементы формируют понятия «стиля жизни» и «здорового смысла», поэтому его содержание варьируется в зависимости от культурных особенностей.

\* G, Wçaver Understanding and coping with cross-cultural adjustment stress, - 1993, p. 49.

Е. Холл считает, что «наиболее важные элементы культуры тяжело изучить из-за их неосвязаемости и неуловимости» и называет их «невидимой стороной» культурных особенностей<sup>10</sup>.

В практике обучения студентов различным деловым культурам существует два основных подхода: общекультурный, согласно которому развивают навыки

культурного восприятия независимо от конкретной страны, т.е. дают теоретическую общекультурную подготовку и специальный подход, обучение здесь направлено на культуру определенной страны или региона. Нам представляется целесообразным выделить еще один подход - сравнительный, при котором изучаются отдельные элементы менеджмента (техника ведения переговоров, групповая динамика, типы лидерства), и сопоставляются особенности этих элементов в разных странах. Подходы должны использоваться в зависимости от цели программы обучения.

Вместе с тем, обучение, независимо от подхода будет не эффективным, если обучающиеся не понимают или не знают особенностей своей культуры и влияния ее элементов на свой национальный стиль ведения бизнеса. Это та база, на которую должны «наноситься» другие особенности деловых культур. Г. Вивер отмечает, что: «Обучение, которое начинается со знакомства с другой культурой, предполагает, что нам не нужно изучать детально свою культуру, так как мы уже хорошо ее знаем. Потому что нельзя детально изучать и понимать влияние чужой культуры на поведение, восприятие, ценности и модели общения, если не знаешь этого на примере родной культуры»<sup>11</sup>.

М. Бенетт описывает модель развития межкультурной чувствительности. На пути от этноцентризма до этнорелятивизма - существует шесть стадий (отрицание, защитная реакция, минимизация обособления, признание, адаптация, объединение своей культурной принадлежности с другими), и каждый обучающийся находится на одной из них<sup>12</sup>. Важно, к концу обучения перевести всех на последнюю стадию восприятия культурного релятивизма, высшей стадии культурной чувствительности. Новое приобретенное восприятие культурного своеобразия влияет на знания и навыки кросс-культурного менеджмента и является обязательным условием их успешного и эффективного применения. Первые три стадии: отрицание, защитная реакция и минимизация обособления - основываются на превосходстве собственной культуры. Следующие три стадии: признание, адаптация и объединение своей культурной принадлежности с другими - базируются на том, что все культуры различны, нет ни хороших, ни плохих культур. Даже если большинство людей в общем согласны с этнорелятивистскими взглядами, в конкретных ситуациях они бессознательно ведут себя, основываясь на этноцентристских принципах.

Практическое использование кросс-культурного подхода в российском менеджменте

Рост числа совместных предприятий, проникновение на отечественный рынок МНК и постепенное внедрение на зарубежные рынки отечественных производителей влечет за собой множество трудностей взаимопонимания и взаимодействия с иностранными партнерами. Это осложняется также многонациональным составом российской деловой культуры. За время существования единого государства все настолько привыкли, что и украинцы, и грузины, и литовцы - все русские, что до сих пор не рассматривают отделившиеся регионы как иностранные образования. С точки зрения менеджмента налицо ошибки - стереотипизация и пренебрежение культурными нюансами. Какие бы общие институциональные структуры не воздействовали на представителей разных национальностей, все равно исторически сложившиеся модели поведения, обусловленные влиянием религии, традиций, менталитета и т.д., формируют свою особенную национальную деловую культуру.



11 G. Weaver Understanding and coping with cross-cultural adjustment stress. - 1993, p. 102.

12 MBenett Towards ethnorelativism: a developmental model of intercultural sensitivity. Yarmouth, MA: Intercultural Press. - 1993, pp. 21-72.

Несмотря на актуальность развития кросс-культурного менеджмента для российских бизнесменов, этот предмет слабо исследован в научной сфере, а на практике применяется чисто интуитивно. Изданная за рубежом литература по данной проблематике не переводится на русский язык. Практически отсутствуют попытки российских ученых глубоко исследовать данный материал. Это серьезный пробел в теории российского менеджмента.

Пропагандируя достижения американского или японского стилей управления, мы забываем о том, что существуют: французский, шведский, китайский и много других стилей, которые быть может при детальном исследовании больше будут соответствовать российским условиям. Однако, нельзя использовать чей-то опыт, не разобравшись в особенностях своей национальной культуры. Прежде всего, мы должны познать себя, а потом сравнивать свой стиль управления с другими и выбирать не самую эффективную и «нашумевшую» методику, а стиль того культурного региона, чья специфика управления сможет сочетаться с русским национальным характером.

#### MANAGEMENT OF CROSS-CULTURAL ADAPTATION IN THE INTERNATIONAL BUSINESS

I. A.KOSTIN A, First year master program student V.V.KHOZHEMPO, Ph. D. (Economics)

Russian University of Peoples' Friendship Miklukho-Maklaya str., 6. 117198, Moscow, Russia

The article examines some aspects of cross-cultural management, basic directions of influence of globalization processes on management of the enterprises and companies, management problems in multinational and polycultural business environment, barriers of intercultural perception and management of adaptation of the organization personnel to untraditional conditions of interaction during labor activity.