

Белорусский национальный технический университет
Факультет Международный институт дистанционного образования
Кафедра «Информационные технологии в управлении»

СОГЛАСОВАНО

Старший преподаватель

_____ И.А. Соболенко

_____ 2024 г

Директор МИДО

_____ М.А. Седнина

_____ 2024 г

**ЭЛЕКТРОННЫЙ УЧЕБНО – МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**

Деловые культуры

для специальности 6-05-0412-01 «Менеджмент»

Составитель: Лисица Екатерина Сергеевна

Рассмотрено и утверждено
на заседании совета МИДО
протокол № 2

29.10.2024 г

Минск БНТУ 2025

Перечень материалов

Конспект лекций, материалы для практических занятий и самостоятельной работы, материалы текущей и итоговой аттестации, вспомогательный раздел.

Пояснительная записка

Цели данного ЭУМК – повышение эффективности организации учебного процесса с использованием дистанционных технологий; предоставление возможности магистрантам заниматься самообразованием, пользуясь комплектом учебно-методических материалов по дисциплине «Деловые культуры». ЭУМК содержит четыре раздела: теоретический, практический, контроля знаний и вспомогательный.

Теоретический раздел представлен конспектом лекций. Лекционный материал подготовлен в соответствии с основными разделами и темами учебной программы.

Практический раздел представлен заданиями для самостоятельного решения студентами.

Раздел контроля знаний включает тесты, перечень контрольных вопросов для самостоятельной работы и вопросы к экзамену.

Вспомогательный раздел представлен учебной программой, раскрытием воспитательно-идеологической функции учебно-методического комплекса, учебным терминологическим словарем.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ ЭУМК	6
Конспект лекций по дисциплине «Деловые культуры».....	6
2 ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ ЭУМК	55
Задания.....	55
3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ	57
3.1 Пример тестов.....	57
3.2 Вопросы к экзамену.....	60
4 ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ ЭУМК	62
4.1 Содержание учебной программы курса.....	62
4.2 Воспитательно-идеологическая функция учебно-методического комплекса.....	71

ВВЕДЕНИЕ

Электронный учебно-методический комплекс (ЭУМК) по дисциплине «Деловые культуры» создан Вам в помощь для работы на занятиях, при подготовке к промежуточному контролю по дисциплине. Настоящий ЭУМК представляет собой комплекс учебных материалов, состоящий из краткого конспекта лекций, задач для самостоятельного решения, включает тесты, перечень контрольных вопросов для самостоятельной работы, содержание рабочей программы, учебно-методические карты по соответствующим специальностям. По итогам изучения дисциплины проводится зачет.

В результате изучения учебной дисциплины «Деловые культуры» магистрант должен

знать:

- тенденции развития международной бизнеса в эпоху цифровой трансформации;

- влияние культурных различий на систему международных экономических отношений, международную конкуренцию и устойчивость отдельных государств, а также национальных, международных и транснациональных компаний;

- особенности деловых культур отдельных стран и регионов, их основные черты;

- факторы определяющие особенности и различия деловых культур стран и регионов и влияние глобализации на их формирование;

- типы деловых культур, национальные модели управления и их взаимодействие;

- основные кросс-культурные различия форм и методов конкурентной борьбы на международных рынках в условиях функционирования мирового хозяйства

уметь:

- анализировать особенности деловых культур, определять характерные черты культур стран и регионов и избегать типичных ошибок, связанных с национальными стереотипами поведения;

- ориентироваться и адаптироваться в кросс-культурных конфликтах, сглаживать негативные последствия и упреждать их возникновения в последующей деятельности;

- выявлять конкурентные позиции стран, связанные с культурными различиями, а также давать практические рекомендации по разработке в стратегии бизнеса с учетом межкультурной перспективы

иметь навык:

- использования знаний о деловых культурах разных стран и регионов для практической работы во внешнеторговых фирмах,

самостоятельной коммерческой деятельности и в государственных организациях;

– использования методов поиска и анализа информации о характерных особенностях деловых культур разных стран, иметь глобальное видение и представление об основных глобальных тенденциях, влияющих на формирование культурных ценностей в разных регионах;

– выстраивания эффективных отношений в компании, способствующих достижению поставленных целей.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ ЭУМК

Конспект лекций по дисциплине «Деловые культуры»

1. Введение в учебную дисциплину. Сущность и роль деловых культур в международном бизнесе

В современных гуманитарных науках понятие «культура» относится к числу фундаментальных. Закономерно, что оно является центральным и в межкультурной коммуникации.

Среди огромного количества научных категорий и терминов трудно найти другое понятие, которое имело бы такое множество смысловых оттенков и использовалось бы в столь разных контекстах. Для нас вполне привычно звучат такие словосочетания, как «культура поведения», «культура общения», «культура чувств» и др.

В обычном словоупотреблении термин «культура» служит оценочным понятием и выражает определенную совокупность черт личности человека, которые точнее было бы назвать не культурой, а культурностью. В науке обычно говорится о «культурных системах», «культурной динамике», «типологии культур» и т.д.

Современные исследования, посвященные определениям культуры, показали огромный, все возрастающий интерес к этому понятию. Так, по подсчетам американских культурных антропологов А. Кребера и К. Клакхона, с 1871 по 1919 гг. различными науками было дано семь определений культуры, с 1920 по 1950 их число возросло до 150. В настоящее время различных определений культуры насчитывается более 500. Все эти определения Кребер и Клакхон разделили на 6 классов (типов):

1. Описательные определения, которые интерпретируют культуру как сумму всех видов человеческой деятельности, обычаев, верований.

2. Исторические определения, которые связывают культуру с традициями и социальным наследием общества.

3. Нормативные определения, которые рассматривают культуру как совокупность норм и правил, организующих человеческое поведение

4. Психологические определения, в соответствии с которыми культура представляет собой совокупность форм приобретенного поведения, возникающих в результате приспособления и культурной адаптации человека к окружающим условиям жизни.

5. Структурные определения, которые представляют культуру в виде различного рода моделей или единой системы взаимосвязанных феноменов.

6. Генетические определения, основывающиеся на понимании культуры

как результате адаптации человеческих групп к среде своего обитания.

Это разнообразие определений, интерпретаций и трактовок не смущает ученых. Оно обусловлено тем, что культура представляет собой крайне сложное и многогранное явление, выражающее все стороны человеческого бытия. Она включает в себя все, что создано человеческим разумом и руками. Поэтому культура изучается целым рядом наук: семиотикой, социологией, историей, антропологией, аксиологией, лингвистикой, этнологией и др.

Каждая из наук выделяет в качестве предмета своего изучения одну из ее сторон или одну из ее частей, подходит к ее изучению со своими методами и способами, формулируя при этом свое понимание и определение культуры.

В повседневной жизни понятие «культура» употребляется, как минимум, в трех значениях. Во-первых, под культурой подразумевается отдельная сфера жизни общества, которая существует в виде системы учреждений и организаций, занимающихся производством и распространением духовных ценностей (общества, клубы, театры, музеи и т.д.).

Во-вторых, под культурой понимается совокупность ценностей и норм, присущих большой социальной группе, общности, народу или нации (элитарная культура, русская культура, культура молодежи и т.д.).

В-третьих, культура интерпретируется как выражение высокого уровня достижений человека в какой-либо деятельности (культура быта, культурный человек в значении «воспитанный и образованный» и пр.).

Обыденные представления о культуре зачастую сводятся к ее отождествлению с художественной культурой (искусством) или же с образованностью и воспитанностью человека. Однако наиболее распространенным обыденным значением понятия «культуры» является его понимание как совокупности материальных предметов, объектов, идей, образов, созданных человеком на протяжении его истории. В этой интерпретации культура предстает как сумма всех достижений человечества, как «вторая природа», сотворенная самим человеком, образующая собственно человеческий мир в отличие от дикой природы. Именно такое понимание культуры было сформулировано Кребером и Клакхоном, которые считали, что «культура состоит из выраженных и скрытых схем мышления и поведения, являющихся специфическим, обособляющим достижением человеческих общностей, воплощенным в символах, при помощи которых они воспринимаются и передаются от человека к человеку и от поколения к поколению. Сюда необходимо включить также и те достижения, которые проявляются в созданных культурным обществом материальных благах. Ядром любой культуры являются идеи... и особенно ценности, передающиеся при помощи традиций.

Культурные системы могут рассматриваться, с одной стороны, как

результат совершенных действий, с другой стороны, как одна из основ действия в будущем» (Kroeber A., Kluckhohn C.; 161). Согласно этому определению культура представляет собой сложный феномен, который включает в себя как материальные и социальные явления, так и различные формы индивидуального поведения и организованной деятельности.

Культуру как особую сферу человеческой жизнедеятельности нельзя увидеть, услышать, почувствовать или попробовать. Реально мы можем наблюдать разнообразные ее проявления в виде различий в человеческом поведении и тех или иных типах деятельности, ритуалах, традициях. Мы видим лишь отдельные проявления культуры, но никогда не видим всю ее саму в целом. Наблюдая различия в поведении, мы начинаем понимать, что в их основе лежат культурные различия, и с этого начинается изучение культуры. В этом смысле культура представляет собой только абстрактное понятие, которое помогает нам понять, почему мы делаем то, что делаем, и объяснить различия в поведении представителей различных культур. При таком методологическом подходе культура как предмет изучения культурной антропологии выступает в виде совокупности результатов деятельности человеческого общества во всех сферах его жизни, составляющих и обуславливающих образ жизни нации, этноса, социальной группы в любой конкретно-исторический период времени.

Культурная антропология исследует развитие культуры во всех ее аспектах: образ жизни, восприятие мира, менталитет, национальный характер, повседневное поведение и т.д. На этой основе культурная антропология изучает также человеческую способность развивать культуру через общение, через коммуникацию, рассматривает все разнообразие человеческих культур, их взаимодействие и контакты.

Культурная антропология рассматривает культуру как продукт совместной жизнедеятельности людей, систему согласованных способов их коллективного существования, упорядоченных норм и правил удовлетворения групповых и индивидуальных потребностей и т.п. Дело в том, что совместное долгое проживание групп людей на одной территории, их коллективная хозяйственная деятельность, оборона от нападений формируют у них общее мирозерцание, единый образ жизни, манеру общения, стиль одежды, специфику кулинарии и т.д. В итоге формируется самостоятельная культурная система, которую принято называть этнической культурой данного народа. Но она не механическая сумма всех актов жизнедеятельности людей. Ее ядро составляет набор «правил игры», принятых в процессе их коллективного существования.

В отличие от биологических свойств человека они не наследуются генетически, а усваиваются только методом обучения. По этой причине становится невозможным существование единой универсальной культуры,

объединяющей всех людей на Земле.

Таким образом, несмотря на свою очевидную реальность культура предстает в некотором смысле абстрактным понятием, ибо в действительности она существует только в виде множества культур разных эпох и регионов, а внутри этих эпох — в виде культур отдельных стран и народов, которые еще принято называть локальными и этническими культурами.

Наличие локальных культур является закономерной формой существования всей человеческой культуры в целом. Благодаря взаимодействию локальных и этнических культур возникает система общения, поддерживаются различные стили и типы поведения, ценностные ориентации, сохраняется их этническая самобытность. Это общение протекает как через взаимное выяснение отношений, распри, конфликты, так и через взаимную адаптацию и понимание культурного своеобразия соседей.

Как правило, характер межкультурных контактов определяется степенью близости и родства взаимодействующих культур. Дело в том, что некоторые из локальных культур похожи друг на друга в силу их генетического родства и сходства условий их возникновения. Другие культуры отличаются друг от друга настолько, насколько отличаются условия жизни породивших эти культуры народов. Во всем разнообразии локальных культур нет ни одной «ничейной» культуры.

Каждая культура воплощает в себе специфический опыт социальной практики какого-либо конкретно-исторического сообщества. И этот опыт придает каждой культуре неповторимые черты, определяет ее своеобразие.

Культурное своеобразие может проявляться в самых разных сторонах человеческой жизнедеятельности: в удовлетворении биологических потребностей, естественных привычках поведения, типах одежды и жилищ, видах орудий труда, способах трудовых операций и т.д. Так, например, этнографы давно заметили, что народы, живущие в сходных условиях и по соседству друг с другом, строят дома по-разному.

Русские северяне традиционно ставят дома к улице торцом, а русские южане располагают его вдоль улицы. Балкарцы, осетины, карачаевцы живут на Кавказе в тесной близости друг к другу. Но первые строят каменные одноэтажные дома, вторые — двухэтажные, а третьи — деревянные дома.

Раньше у узбеков по одной лишь тюбетейке можно было определить, из какой местности происходит человек, а по одежде русской крестьянки XIX в. можно было точно установить, в какой местности она родилась. Таким образом, человеческую культуру составляют различные локальные культуры, носителями которых являются народы.

Каждый народ представляет собой самостоятельную форму этнических общностей, или, как принято называть в этнологии, отдельный этнос.

Этносы существуют как устойчивые межпоколенные общности людей. Люди естественным путем объединяются в этносы по самым разным причинам, в том числе — на основе общности исторической судьбы, общих традиций, особенностей быта и пр. Однако самыми важными объединяющими факторами являются общность территории и общность языка.

Своеобразие любой культуры получает свое завершение в культурной картине мира, которая постепенно формируется в процессе возникновения и существования самой культуры.

Культурная картина мира является результатом того, что в различных культурах люди воспринимают, чувствуют и переживают мир по-своему и тем самым создают свой неповторимый образ мира, представление о мире, получившее название «картины мира».

Культурная картина мира представляет собой совокупность рациональных знаний и представлений о ценностях, нормах, нравах, менталитете собственной культуры и культур других народов. Эти знания и представления придают культуре каждого народа самобытность, благодаря чему становится возможным отличить одну культуру от другой. Культурная картина мира находит свое выражение в различном отношении к тем или иным явлениям культуры. Так, например, на Мадагаскаре похороны отражают оценку достигнутого при жизни человеком статуса и уважение к умершему. Поэтому для прощания с одними стекаются тысячи людей, а к другим приходят единицы. У некоторых народов прощание с покойником растягивается на целые недели. И, напротив, в современной России или США похороны занимают всего несколько часов. Различное отношение к одному и тому же событию у разных народов можно объяснить только различиями их культурных картин мира, в которых это событие имеет разную ценность и значение.

Любая культура обязательно должна включать в себя три основных компонента: ценности, нормы и средства передачи культурных образцов.

Культурные ценности представляют собой свойства общественного предмета удовлетворять определенным потребностям индивидов. Проводя оценку различных объектов окружающей среды, любой член общества всегда соотносит эти объекты с системой собственных потребностей, суждений об их настоятельности и делает попытки создания или приобретения этих или новых ценностей. При этом члены общества по-разному относятся к духовным и материальным ценностям, исходя из своих взглядов и потребностей. Каждый индивид имеет собственную систему ценностей, в которой могут преобладать как духовные, так и материальные ценности. В соответствии с этой системой ценностей индивид стремится реализовывать свои индивидуальные потребности. Вместе с тем, в каждом обществе существует некоторая обобщенная, достаточно устойчивая или кристаллизованная система ценностей,

которая характеризует основные потребности отдельных групп населения.

Второй компонент культуры — социальные нормы. Социальные нормы - это общепризнанные правила, образцы поведения, стандарты деятельности, обеспечивающие упорядоченность, устойчивость и стабильность социального взаимодействия индивидов и групп.

Третий компонент культуры представляет собой средства передачи культурных образцов, с помощью которых культурные образцы могут передаваться другим людям или даже другим поколениям. Важно выделить два основных средства передачи культурных образцов, которые используются членами общества: язык и символические коммуникации. Под языком будем понимать такое основное средство передачи культурных образцов, при котором каждому материальному или духовному объекту окружающей среды должен присваиваться определенный набор звуков, в отношении которого существует договоренность в данном обществе. Люди называют определенными словами абсолютно все объекты окружающей действительности, будь то настроение, идея, чувство, верование или материальный предмет. Такой способ распространения культурных образцов позволяет членам общества в точности передавать сложные переживания, системы идей или верований и, не прибегая к демонстрациям, создавать обобщенные образы различных объектов внешней среды.

Символическая коммуникация также является важным средством передачи культурных образцов в человеческом обществе. Суть использования этого средства заключается в том, что с помощью вербальных (словесных, речевых) и невербальных жестов передается основной смысл идеи, настроения или чувства. В качестве образцов символической коммуникации могут служить восклицания, телодвижения, эмблемы, рисунки, мимика. Отличительной особенностью этого средства передачи культурных образцов является отсутствие точности, двусмысленность, что позволяет достаточно вольно интерпретировать символические жесты. Для членов общества символическая коммуникация необходима, так как содержит эмоциональный оттенок, позволяет понимать культурные образцы с точки зрения индивидуальных систем ценностей, не требует для понимания сложных словообразований.

2. Классификация деловых культур в международном бизнесе

Идея целостного описания феномена культуры получила дальнейшее развитие в исследованиях, целью которых было создать типологию национальных деловых культур.

Одной из первых классификаций в рамках сравнительного менеджмента было разделение Е. Холлом" культур на высоко- и низкоконтекстные. Это

разграничение важно с точки зрения организации коммуникаций в различных культурах. Дело в том, что восприятие того или иного события (сообщения) зависит от контекста, т. е. известной наблюдателю (реципиенту) информации, тесно связанной с событием, но не содержащейся в сообщении. Выделенные два типа культур различаются принятым в них соотношением информационной насыщенности самого сообщения и контекста.

В низкоконтекстных культурах ответственность за успех коммуникации в большей степени несет тот, кто передает информацию. Он должен обладать мастерством точного и детального описания. Типичной низкоконтекстной культурой является американская. Здесь вещи принято называть своими именами, ситуация описывается максимально точно и подробно. От реципиента не требуется особых знаний о том, как возник и развивался описываемый процесс, какие взаимосвязи существенны. Предполагается, что люди свободно договариваются между собой, а внешние ограничения имеют очень общий характер. Культурной предпосылкой такого типа коммуникаций является высокая степень индивидуализма, свободы, мобильности людей.

Типичной высококонтекстной культурой является японская. В японском обществе коммуникации происходят в основном внутри группы. Как отмечают Дж. Юкой и Дж. Болтен, это бросается в глаза западному наблюдателю, как только он переступает порог японского учреждения. Как правило, 20, а иногда и 50 сотрудников работают в общем помещении. Рабочие места не отделяются друг от друга какими-либо перегородками, и сотрудники находятся в непосредственной близости друг от друга. В таких условиях трудятся представители всех уровней иерархии — от руководителя до стажера. При этом не возникает ни физических, ни психологических барьеров для коммуникации. Расположение столов таково, что иной, отличный от группового, метод работы вряд ли возможен. Соответственно отпадает необходимость в составлении графика производственных совещаний, которые происходят по мере необходимости.

Межличностные коммуникации в японском офисе являются обычным делом и поощряются руководством. Более того, общение, обсуждение важных для отдела или предприятия в целом вопросов происходит и за пределами офиса, в неформальной обстановке (баре, ресторане и т. п.). Это создает непрерывный информационный поток, обслуживающий традиционный для Японии процесс принятия решений, требующий нахождения консенсуса. Естественно, тот факт, что сотрудники все время находятся в курсе событий, снижает потребность в детальной передаче сообщений, характерной для низкоконтекстных культур.

Можно заметить, что, например, для США также характерно использование открытого офиса. Но характер организации работы,

координация, коммуникации, наконец, самоощущение там иные. Для американцев важна личность, которая получает свой участок работы и свободно организует свою деятельность, в том числе за счет поддержания горизонтальных связей. «Свободный» характер рабочего места, его легкая модификация и определенная обезличенность скорее стимулируют конкурентные отношения: каждый может претендовать на это место. В Японии другое самоощущение. Человек воспринимает себя как часть группы, он реализуется не как нечто отдельное, но только как зависимый от остальных элемент, член группы.

В высококонтекстной культуре, такой как японская, само сообщение относительно бедно и часто неопределенно, но оно воспринимается и интерпретируется как часть общего коммуникационного пространства, уже существующего между участниками диалога. Национальные особенности коммуникационного процесса находят свое отражение и в языке.

Японский язык развивался таким образом, что позволяет очень тонко учитывать ситуацию, в которой происходит коммуникация. Так, в японской культуре очень многое связано с происхождением человека, его статусом. Соответственно в японском языке существует свыше 50 форм обращений в почтительно-официальном, высоком, нейтральном, сниженном, дружески-вежливом, скромном и фамильярном стиле; 50 форм приветствий, свыше 40 форм выражения признательности и более 20 форм извинений.

Японская грамматика способствует гибкому реагированию на реакцию собеседника. Большую известность приобрел случай с Иосимунэ, восьмым сегуном из дома Токугава. На военном совете он в пространном высказывании осудил действия правителя провинции Идзу. Однако в момент произнесения речи он заметил неудовольствие военачальников. Осознав, что высказывание не понравится и сильно осложнит военно-политическую обстановку, Иосимунэ изменил смысл высказывания на прямо противоположный. Для этого он только чуть изменил форму последнего, заключительного слова, поменяв «не является» на «является».

Для японца очень важно быть вежливым, не доставлять неудобство собеседнику. В связи с этим в речевой практике не принято устанавливать взаимосвязь двух явлений, так как неизвестно, как на это посмотрит собеседник. Японский лингвист отмечает, что его опоздавший на работу соотечественник никогда не скажет: «Я опоздал, потому что электричка попала в аварию». Японец скажет: «Электричка потерпела аварию, я опоздал», — представив оба явления как параллельные и почти независимые и тем самым признавая и свою вину.

Поведение работников, принадлежащих к разным типам культур, различается не только в сфере коммуникаций. Например, Е. Холл отмечает, что

в высококонтекстной культуре руководитель не только в теории, но и на практике несет ответственность за действия подчиненных, находящихся ниже его в данной иерархической цепочке (вплоть до самого нижнего уровня). В низкоконтекстной культуре практикуется делегирование полномочий, власть распределяется более равномерно, исполнитель принимает ответственность на себя. Человек оценивается на основе его собственных поступков и достижений. В этом случае ответственность не привязывается жестко к некоторой позиции руководителя, что, например, и было использовано Р. Никсоном для своей защиты во время уотергейтского скандала.

Другой аспект поведения, который отмечает Е. Холл, это способ разрешения конфликтных ситуаций. В высококонтекстных культурах действия обвиняемого рассматриваются не только с точки зрения установленных норм или в рамках определенной ситуации, но и в более широком контексте. В Японии «...обвиняемые, суд, публика и потерпевшие не отгораживаются друг от друга, так чтобы в идеале они вместе могли улаживать дела... одним словом, задача суда состоит во всестороннем освещении преступления, в результате чего преступник должен видеть и понимать все последствия своих действий».

Исследуя коммуникационные проблемы, Е. Холл также обратил внимание на такие аспекты, как пространство и время. В различных культурах существует разное отношение к индивидуальному пространству. Где-то оно больше, где-то меньше. Например, у представителей латиноамериканских культур личное пространство существенно меньше, чем у их северных соседей, носителей англосаксонских традиций. Это приводит к обоюдному дискомфорту при личном общении, так что трудно выбрать дистанцию, удовлетворяющую обе стороны.

Особенно дорого обходится игнорирование национальных особенностей восприятия пространства при проектировании служебных помещений, что демонстрирует история строительства нового здания штаб-квартиры компании *Opel*— немецкого подразделения *General Motors*¹

Толчком к принятию решения о строительстве руководством многонациональной компании послужила необходимость заменить после сокращения штатов немецкого подразделения массивные малоэтажные административные корпуса длиной 4 км в центре Руссельхейма близ Франкфурта-на-Майне, которые были построены еще в начале XX в. Финансировавшая стройку банковская группа *City Bank* провела конкурс проектов. Его выиграл английский архитектор Уильяме. Он предложил целый ряд оригинальных решений, снизивших стоимость и повысивших комфортность здания. И самое главное, ему удалось реализовать в архитектурном проекте идеи американских менеджеров о пространственной организации офиса, повышающей интенсивность социальных контактов и

облегчающей горизонтальные коммуникации. Предполагалось соорудить огромное центральное атриум и двух фланкирующих административных зданий. Проект в наибольшей степени поражал тем, что две параллельные ленты эскалаторов связывали все шесть этажей. Замысел архитектора состоял в том, что коллеги получают возможность общаться друг с другом во время поездки. Этому должно было способствовать открытое пространство, которого нет в лифтах, где люди чувствуют себя замкнуто и напряженно. Дополнительно для создания непринужденной атмосферы в атриуме были предусмотрены галереи с полами из бука и кафе, где люди могли свободно общаться.

Все же центральная идея заключалась в пространственной планировке самих офисных помещений. Немцам предстояло работать в просторных и светлых помещениях со многими свободно модифицируемыми и перемещаемыми рабочими местами. Однако осуществить эту идею оказалось непросто. Уильямсу пришлось констатировать, что «мы столкнулись с поразительными противоречиями во мнениях. Горячо поддерживая идею пространства и света, они (немцы. — *Авт.*) в то же время говорят, что не могут работать в помещениях открытого типа без привычной для них атмосферы уединения и профессионального статуса. Им очень и очень трудно измениться».

В ФРГ решения администрации, изменяющие условия труда сотрудников, в соответствии с законом должны согласовываться с представительным органом работников — производственным советом. Производственный совет компании *Opel* стал активно отстаивать предпочтения служащих. В результате трудных переговоров производственный совет заставил снизить плотность размещения сотрудников в здании. Первоначально планировалось, что на работника будет приходиться 13 кв. м, но производственный совет завизировал только проект, где каждый из полутора тысяч сотрудников имеет 25 кв. м рабочей площади. В результате строительная компания была вынуждена снести некоторые из возведенных стен, перестроить помещения, а также выстроить еще один административный корпус.

Не меньшие проблемы возникли у проектировщиков и с самим немецким застройщиком — компанией *Roland Ernst*, которая исходя из немецких стандартов активно сопротивлялась новаторской схеме вентиляции здания.

Разумеется, запланированная стоимость проекта в \$52,8 млн. была значительно перекрыта, что было вызвано не столько обилием языковых трудностей, сколько многочисленными отклонениями от первоначального проекта. Эти проблемы были вызваны культурными различиями американских менеджеров и немецких служащих. «Идеи приходили с американской стороны, а нам приходилось расхлебывать эту кашу с немцами, что было очень и очень трудно», — констатировал английский архитектор.

Наряду с пространственным критерием Е. Холл для классификации культур использовал и такой фактор, как время. Он предложил разграничение монохронных и полихронных культур.³⁴ Придерживаться монохронного восприятия времени означает сосредоточиваться на чем-либо одном, делать только одно дело в каждый данный момент времени. Полихронное восприятие времени приводит к вовлеченности в несколько дел одновременно (см. табл. 2.1).

Восприятие времени очень сильно влияет на различные аспекты поведения. Эти проявления суммированы в таблице, отражающей свойства монохронной и полихронной личностей. Отчасти со степенью моно и полихронности связано и восприятие времени как чего-то равномерного.

Для представителей монохронных культур время течет равномерно, что делает возможным планирование и стремление к точной реализации планов. В этой связи представляют интерес данные о восприятии времени российскими и немецкими менеджерами (см. табл. 2.2).

Анализ табл. 2.2 показывает, что типичные представители монохронной культуры — немцы — расставляют приоритеты для планируемых дел довольно равномерно. У русских менеджеров наблюдается явный «провал» в средней части таблицы: дело или делается сразу, или откладывается в долгий ящик, что более характерно для представителей полихронных культур.

Работы Е. Холла имели пионерный характер. Скоро у него появилось много последователей в деле исследования влияния национальной культуры на менеджмент в той или иной стране. В частности, следует выделить классификации деловых культур Р. Льюиса и Х. Триандиса.

Таблица 2.1. Проявление восприятия времени в поведении менеджера

Монохронная личность	Полихронная личность
В каждый момент времени делает только одно дело	Делает несколько дел одновременно
Концентрируется на работе	Легко приходит в замешательство и склонен делать перерывы
Очень серьезно относится к договоренности о сроках (четкое планирование времени, расписание)	Рассматривает выполнение договоренности о сроках как желательное
Скорее находится под влиянием низкоконтекстной культуры и по большей части нуждается в большом объеме информации	Скорее находится под влиянием высококонтекстной культуры и по большей части обладает значительным объемом информации
Скорее ориентируется на работу и карьеру	Скорее ориентируется на людей и личные отношения
Строго придерживается планов	Часто и быстро меняет планы
Строго придерживается норм частной жизни и доверительных отношений	Поддерживает тесные отношения с доверенными лицами

Очень уважает частную собственность, редко берет и дает в долг	Даст и берет в долг часто и просто
Преимущественно предпочитает прямоту	Соотносит степень прямоты с глубиной личных отношений
Часто и просто осуществляет краткосрочные контакты	Ярко выраженная тенденция к установлению долгосрочных (на всю жизнь) контактов

Источник: Цит. по *Hasenstab M. Interkulturelles Management. - Sternenfels; Berlin: Vcrlag WissenschaftAPraxis, 1999.* (Первоисточник: *Halle. T., Hall M. R. Hidden Differences: Doing Business with the Japanese, 1987* (приложение).)

Таблица 2.2. Ощущение времени немецкими и российскими менеджерами

№ п/п	Описание срочности задания	Приоритетность задания (средний ранг по выборке)	
		немцы	русские
1	Безотлагательно	1,1	1,6
2	Сейчас же	1,3	3,6
3	Немедленно	2,0	-
4	Срочно	3,0	3,8
5	Сразу же	-	2,4
6	Скоро	4,6	7,3
7	Довольно скоро	5,6	-
8	Немного позднее	6,7	8,5
9	На днях	8,4	8,3
10	В ближайшем будущем	8,9	8,6

Источник: *Лысков-Штреве В. А., Шроль-Махль С.* Культурное измерение и его практическое значение для германо-российского сотрудничества // *Politekonom. № 2, 2000. с. 121 — 124.*

Одна из попыток классификации культур на основе комплексной системы показателей, влияющих на деловое поведение, принадлежит Р. Льюису (см. табл. 2.3). Льюис выделил три типа культур:

1. *Моноактивные культуры.* Их представители ориентированы на задачи. Они активно занимаются планированием жизни и не делают несколько дел в одно и то же время (каждому делу уделяется определенный отрезок времени). В эту группу входят немцы, англичане, американцы, австралийцы, новозеландцы, скандинавы (за исключением финнов).

2. *Полиактивные культуры.* Представители данной культуры ориентированы на людей. Они общительны, спонтанно активны, делают несколько дел сразу, и не обязательно те, которые запланированы. Они могут делать то, что нравится в данный момент, что кажется важным. Это испанцы, итальянцы, латиноамериканцы, арабы.

3. *Реактивные культуры.* Характерная черта этого типа культуры — приращение большой значимости вежливости, умению слушать. Ее типичные представители — японцы, китайцы, финны.

Таблица 2.3 Классификация культур по Р. Льюису

Характеристика	Культура		
Степень открытости	моноактивная	полиактивная	реактивная
Отношение к планированию	Интроверты	Экстраверты	Интроверты
Отношение к бизнесу	Систематическое планирование будущего	Планирование в самых общих чертах	Планирование на общих принципах (т. е. сверяются с принципами)
Режим рабочего ДНЯ	В данный момент заняты одним делом	Выполнение нескольких задач одновременно, параллельно	Реагируют в соответствии с ситуацией
Отношение к коррективам	Работают в фиксированное время. Различают рабочее и личное время	Не разделяют личное и профессиональное время. Работают в любое время	Сторонники гибкого графика
Отношение к фактам	Строго придерживаются планов (которые бывают, как правило, долгосрочными)	Достаточно активно меняют планы	Сторонники небольших коррективов, эволюции, изменений
Эмоциональность	В качестве нормы — строгая приверженность фактам	Подгоняют факты под свои цели	Утверждения носят, как правило, общий характер
Отношение к работе	Достаточная бесстрастность	Высокая степень эмоциональности	Ненавязчивая забота
Делегирование полномочий	Работают в рамках своего подразделения	Не любят ограничивать себя никакими рамками. Деятельность протекает в рамках всего предприятия	Характерная черта — функциональная многозадачность
Стиль общения	Допустимо делегирование компетентным людям	Частая опора на родственников	Дело поручается надежным (т. е. преданным фирме) людям

Отношение к собственным ошибкам	Предпочтение отдается деловому стилю. Коммуникации осуществляются по существу, часто безлично, по телефону	Любят поговорить на отвлеченные темы, перепрыгивают с предмета на предмет. Могут разговаривать часами	Умело обобщают
Система аргументации в деловом мире	Не любят «терять лицо»	Могут вспылить, но и легко извиняются	Не могут «терять лицо»
Отношение к партнеру в процессе переговоров	Стараются опираться на логику (в основе убеждения лежит логика)	Убеждение на эмоциональном уровне	Избегают конфронтации
	Редко перебивают	Часто перебивают	Никогда не перебивают

К началу 80-х гг. XX в. было предложено свыше тридцати показателей, которые описывают различные аспекты культуры, влияющие на поведение менеджеров. Как показал Х. Триандис, они, несмотря на различия в названиях, в значительной степени перекрывали друг друга. Однако некоторые аспекты оставались неописанными. Именно Х. Триандис обратил внимание на различие в типах информационных процессов в различных деловых культурах. В частности, существенную роль в восприятии информации играют социальные характеристики источника и получателя информации (см. табл. 2.4). В этом отношении культуры делятся на те, где важнее компетентность партнера в сфере коммуникации, и те, где восприятие информации зависит от статуса человека в определенной группе. В последнем случае существенны происхождение, пол, религия и другие характеристики, определяющие статус индивида в обществе. С введенным разграничением тесно связана постановка вопроса о том, кого можно считать членом группы («инсайдером»), а кого нет. Естественно, внутри группы информация воспринимается с большим доверием, а коммуникации намного интенсивнее, чем между ее членами и третьими лицами (табл. 2.5). Особенности коммуникационного процесса будут также определяться тем, каким образом сформированы группы, их размером.

Таблица 2.4. Критерии классификации культур по восприятию информации

№ п/п	Классификационный признак	Верхняя граница шкалы	Нижняя граница шкалы
А. Восприятие отправителя информации			
1	Социальный статус	Социальный статус имеет решающее	Деловая компетентность имеет

		значение	решающее значение
2	Принадлежность группе	«Инсайдер» («Свой»)	«Аутсайдер» («Чужой»)
3	Размер группы	Значительная численность	Небольшая численность
4	Легкость приема новых членов группы	Стать членом группы легко	Стать членом группы трудно
Б. Самовосприятие			
5	Самоуважение	Высокое	Низкое
6	Личный потенциал	Соответствующий решению стоящих задач	Не соответствующий решению стоящих задач
7	Личная активность	Активно действующий в меняющемся мире	Пассивный наблюдатель происходящего

Источник: *Triandis H. Dimensions of Cultural Variations as Parameters of Organizational Theories// International Studies of Management and Organization, v. 12, N4,1982, p. 139-169.* (Цит. по: *Hasenstab M. Interkulturelles Management. Bestandsaufnahme und Perspektiven. — Sternenfels; Berlin: Verl. Wiss. und Praxis, 1999. - 255 S.*)

Таблица 2.5. Критерии классификации культур по оценке и использованию

№ п/п	Наименование критерия
1	Степень идеологизированности культуры (догматизм — прагматизм)
2	Предпочтительность ассоциативного способа увязки информации (ассоциативный способ — по рационально выбранным критериям)
3	Отношение к природе человека (все люди, в принципе, по своей природе хорошие/плохие — люди могут быть разными)
4	Степень управляемости природы человеком (человек полностью подчиняет себе силы природы — надо жить в гармонии с природой/ она нам не подвластна)
5	Ориентация во времени (на прошлое, настоящее или будущее)
6	Предпочтительность внешней активности или саморазвития
7	Степень индивидуализма
8	Важность избежания неопределенности
9	Степень маскулинности культуры
10	Значимость пространственного аспекта

Источник: *Triandis H. Dimensions of Cultural Variations as Parameters of Organizational Theories // International Studies of Management and Organization, v.12, N 4, 1982, p. 139-169.* (Цит. по *Hasenstab M. Interkulturelles Management. Bestandsaufnahme und Perspektiven. - Sternenfels; Berlin: Verl. Wiss. Und Praxis, 1999. - 255 S.*)

Например, сплоченность подразделений вызывает к жизни эффекты их самостоятельного организационного развития, дифференциации субкультур. В то же время «мягкие» разграничения подразделений способствуют созданию сильной корпоративной культуры. Аналогичные процессы наблюдаются в стратегических альянсах. Более того, «мягкость» или «жесткость» способов разграничения может увеличивать или уменьшать легкость смены поставщика или другого бизнес-партнера.

Понятно, что в этих двух типах культур для выполнения представительских функций менеджеры выбираются на основании различных критериев. В первом случае это ИШИВИДЫ, имеющие репутацию экспертов, а во втором — это авторитетные личности, принадлежащие к определенным группам населения, элите. Так как представительские функции составляют заметную часть работы руководителя, то и карьерные возможности менеджеров будут различаться в этих двух типах культур.

Первые же эмпирические исследования организационного поведения в различных странах показали его несхожесть в них. Многие исследователи указывали на влияние культурных факторов. Подтверждение или опровержение этой гипотезы связано с двумя главными проблемами: необходимо показать влияние культурной среды на формирование индивидуальных ценностей, установок и потребностей, а также исследовать связь этих закономерностей с поведением людей в организациях. Одним из методов решения данных проблем является формализация переменной «страна» в кросс-культурных исследованиях организационного поведения. В 70-е гг. XX в. был проведен целый ряд исследований, ориентированных на решение этой задачи.

Отмечается наличие двух подходов, характерных для работ того периода.⁴⁰ Большинство ученых использовали «кабинетный подход», основанный на предположении, что существуют определенные переменные, ответственные за страховые различия в установках и поведении работников. Наиболее часто в качестве таких переменных избирались религия, язык (отражение культуры), политическая система и уровень индустриализации (отражение национальных, государственных особенностей), а также географическое расположение (как комплексный показатель отражает и культурные, и социальные экономические характеристики). В качестве показателя уровня индустриализации часто использовался ВВП на душу населения.

Другой подход, названный эмпирическим, заключается в выделении переменных («культурных измерений») эмпирически, путем анализа различий в установках работников, а уже затем попытке связать выделенные переменные с теми или иными объективно наблюдаемыми национальными или культурными различиями (ВВП на душу населения, географическое положение и т. п.).

Наиболее ярким примером этого подхода являются исследования, проведенные в 1967-1969 и 1971 -1973 гг. голландским ученым Г. Хофстеде.

Данное исследование стало классическим. Его описание включается не только в учебники по сравнительному и международному менеджменту, но и в учебники и хрестоматии по общему менеджменту. Значительность этого исследования объясняется как впечатляющей эмпирической базой (было собрано свыше 116 тыс. анкет, розданных сотрудникам компании *IBM* в 40 странах, причем каждая анкета содержала более 150 вопросов⁴²), так и тщательностью проработки теоретического и методического подходов.

Г. Хофстеде исходил из того, что культура как «коллективное духовное программирование» определяет установки и поведение людей. Сама культура изменяется с трудом, а если меняется, то очень медленно. Она имеет тенденцию воплощаться, кристаллизироваться в создаваемых людьми общественных институтах. В свою очередь, общественные институты в определенной степени как ограничивают, так и стимулируют различные методы мышления. Г. Хофстеде исследовал различия в ценностях, связанных с работой, с целью показать влияние культуры. Особенно его интересовали методы, с помощью которых определенные культура и мышление реализуют самооправдывающиеся прогнозы.

При анализе данных Г. Хофстеде основное внимание уделил ответам на вопросы, связанные с рабочей обстановкой. Эти вопросы касались организации работы, климата в коллективе, а также ценностей в терминах желаемого и желательного. Восприятие организации работы связывалось со степенью, в которой начальники консультировали подчиненных. Восприятие организационного климата отражалось как создаваемые работой стрессы. Желаемое в исследованиях Г. Хофстеде понималось как некоторая идеологическая ориентация работника, например негативное отношение к конкуренции между работниками как обычно приносящей больше вреда, чем пользы. Желательные ценности выражали важность различных аспектов работы.

Окончательный анализ проводился по 32 вопросам, выбранным и сгруппированным на основании теоретических соображений и выявленных статистических закономерностей. Факторный анализ, в котором каждая страна представляла собой единицу анализа, а переменными были средние значения показателя по стране, показал наличие 4 культурных измерений, или, как их назвал сам Г. Хофстеде, индексов. С помощью этих индексов объяснялось 50% расхождений между странами в ответах на вопросы по поводу ценностей.

Выделение индексов, с помощью которых можно описать деловую культуру, представляется наиболее важным вкладом голландского ученого в

сравнительный менеджмент. В связи с этим имеет смысл рассмотреть их подробнее.

Индекс «дистанция власти» (PD) отражает степень неравномерности власти в организации. Мерой этой неравномерности выступают централизация власти и автократичность руководства. Особенность этого индекса заключается в том, что он показывает не только то, насколько идеей централизации власти проникнуты руководители, но и то, насколько глубоко она проникла в культуру общества, как воспринимается рядовыми работниками. Развивая этот подход, М. Малдер⁴³ измерил дистанцию власти с помощью трех показателей: боязнь подчиненного, что его мнение не совпадет с точкой зрения начальства, воспринимаемые и предпочитаемые стили руководства. Серия его лабораторных и полевых исследований позволила сформулировать гипотезу уменьшения дистанции власти для людей, чье стремление к власти частично удовлетворено.

Дистанция власти как культурное измерение создается в процессе социализации семьей, школой и другими социальными институтами. Возникнув на ранних ступенях социализации, дистанция власти определяет организационное поведение. Согласно Г. Хофстеде⁴⁴, высокое значение индекса PD означает большую централизацию власти, большое количество уровней иерархии, значительную долю управленческого персонала, большую дифференциацию заработной платы, большее уважение к умственному труду, чем физическому, и низкую квалификацию низкостатусных работников.

Интересно, что была обнаружена зависимость величины индекса от образования работников. Малообразованные сотрудники демонстрировали большие значения индекса, чем высокообразованные. Межстрановые сопоставления выявили, что расхождения значений индекса в группах с низким образованием меньше, чем между высокообразованными работниками из разных стран.

Согласно гипотезе Г. Хофстеде, в обществах, где дистанция власти велика, подчиненные стремятся к зависимости или взаимозависимости. В то же время в странах, где значения этого индекса невелики, подчиненные предпочитают консультативный стиль руководства.

Исследования Г. Хофстеде показали, что 43% различий между странами по этому индексу обусловлены географическим положением, 51 — комбинацией географического положения и численностью населения и около 58% вариации объясняется, если к этим двум переменным добавить ВВП на душу населения. По предположению Г. Хофстеде, ключевым моментом для зависимости «географическое положение — дистанция власти» является большая потребность в технологическом развитии в северных странах из-за

холодного климата. Это порождает определенную (более развитую) социальную структуру.

Для лучшего понимания смысла этого индекса приведем те социальные ассоциации, которые и легли в основу его формирования. Значительная дистанция власти связана со следующими моментами. В мире существует неравенство, причем каждый должен занимать свое законное место. Высокий и низкий статус защищены установленным порядком. Лишь немногие люди могут быть независимыми, большинство должны быть зависимыми. Иерархия означает существование неравенства. Начальство рассматривает подчиненных как людей другого сорта. В свою очередь, подчиненные также рассматривают начальство как нечто отличное от себя. Начальство недоступно. Власть является базовым общественным явлением, которое предшествует рассуждениям о добре и зле. Вопрос о легитимности власти здесь не причем. Отметим, что для культур с маленькой дистанцией власти использование последней должно быть узаконено и служит предметом суждения, является ли это благом. То есть законность предшествует использованию власти и служит основанием для нее. Носители власти обладают привилегиями (при малых значениях индекса — все имеют равные права). Носители власти должны выглядеть настолько важными персонами, насколько это возможно. Проигравший (подчиненный) виноват. (В культурах с низким значением PD справедливо противоположное утверждение — виновата система.) Способом изменения социальной системы является смена людей у власти. (В культурах с низким значением PD способом изменения социальной системы является перераспределение власти.) Окружающие являются потенциальной угрозой для власть предержащих, и им редко можно доверять. Существует скрытый конфликт между теми, кто у власти, и теми, кто ее лишен. Трудно осуществлять кооперацию между не имеющими власти людьми, так как господствует норма недоверия к людям.

Избежание неопределенности (UA). Этот индекс измеряет степень, до которой общество рассматривает себя находящимся под угрозой из-за неопределенной или двусмысленной ситуации. Чем больше этот индекс, тем больше стремление избежать подобной ситуации за счет большей стабильности в профессиональной карьере, создания формальных правил, нетерпимости к инакомыслию и девиант-ному поведению, вере в наличие абсолютных истин. В то же время в таких обществах высок уровень тревожности и агрессивности, что создает сильное внутреннее стремление к упорному труду.

Природа избежания неопределенности не так ясна, как дистанции власти, но данная группа ценностей является характерной для большинства представителей так называемого среднего класса. Нормы, связанные с этой группой ценностей, снимают рост тревожности. В странах с высоким

значением индекса тревожность снимается с помощью проявления эмоций, агрессивности. В культурах с низким значением индекса UA релаксация имеет пассивный характер, проявление эмоций не поощряется. Вообще, в таких культурах толерантность выше.

С высокими значениями индекса избегания неопределенности связаны следующие социальные ассоциации:

- неопределенность в жизни воспринимается как постоянная угроза, с которой надо бороться;
- характерны значительная тревожность и сильные стрессы;
- время — деньги;
- существует внутреннее стремление к упорному труду;
- собственное агрессивное поведение (как, впрочем, и окружающих);
- предпочитается открытое проявление эмоций;
- конфликт и конкуренция могут спровоцировать агрессию и должны избегаться;
- строгая необходимость в консенсусе;
- девиантные личности и идеи опасны, соответственно низкий уровень толерантности;
- распространен национализм;
- молодые люди подозрительны;
- много внимание уделяется вопросам безопасности;
- ведется поиск чистой, абсолютной правды и вечных ценностей;
- ощущается потребность в письменных правилах и инструкциях;
- если правило не удастся выполнить, то люди ощущают себя грешниками и должны раскаяться;
- доверяют экспертам и их знаниям;
- обычные граждане некомпетентны по сравнению с властями.

Самое значительное влияние на организационное поведение этот индекс оказывает при распределении функций между сотрудниками.

Индивидуализм (IN). Третье измерение представлено у Г. Хофстеде шкалой, одной из крайних точек которой является индивидуализм, а другой — коллективизм. Эта шкала отражает отношение индивида и общества как целого. Движение в сторону индивидуализма означает тенденцию индивида заботиться в первую очередь о себе самом и своей семье. Коллективизм предполагает принадлежность к группе как основную ценность и соответственно взаимную заботу членов группы (коллектива) в обмен на лояльность.

Это измерение имеет во многих культурах явно выраженную морально-этическую окраску. Так, в США индивидуализм рассматривается как замечательная черта национального характера, способствующая величию страны. В Японии, Китае или России индивидуалист будет, скорее всего,

подвергнут строгому осуждению. В странах, где силен коллективизм, вовлеченность людей в дела организации базируется в основном на морально-этических нормах.

Командный дух также характерен для стран с высоким значением индекса IN, но основа включенности в коллектив здесь иная, более рациональная, «просчитываемая».

Различия в значении индекса «индивидуализма» сказываются и на организационном поведении.

Таблица 2.6. Влияние индекса «избежание неопределенности» на организационное поведение

Низкое значение индекса UA	Высокое значение индекса UA
Меньшее структурирование деятельности	Большее структурирование деятельности
Меньше письменных правил	Больше письменных инструкций
Работники с более универсальным образованием, характерен общий или дилетантский подход, допускается плюрализм мнений	Большее число узких специалистов, все должно быть унифицировано (стандартизировано), насколько это возможно
Менеджер уделяет больше внимания стратегическим вопросам	Менеджеры уделяют больше внимания деталям
Менеджеры в большей степени ориентированы на внутригрупповое взаимодействие, меняют стиль руководства в зависимости от обстоятельств	Менеджеры в большей степени ориентированы на задачи и менее склонны менять свой стиль руководства
Менеджеры охотнее принимают индивидуальные и рискованные решения	Менеджеры неохотно принимают индивидуальные решения и решения в условиях риск
Высокий уровень текучести рабочей силы	Низкая текучесть рабочей силы
Более амбициозные работники	Менее амбициозные работники
Более низкий уровень удовлетворения	Более высокий уровень удовлетворения
Меньше власти благодаря контролю неопределенности	Больше власти благодаря контролю неопределенности
Менее ритуализированное поведение	Более ритуализированное поведение

Источник: *Hofstede C. Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad? // Organizational Dynamics, Summer 1980, p. 48.*

Г. Хофстеде показал, что наиболее развитые страны (с большим ВНП на душу населения) имеют и более высокие значения индекса IN. Также было замечено, что индивидуализм растет при распаде в обществе сложных семей и переходе к простым, т. е. в процессе модернизации. Также было отмечено наличие негативной корреляции между индексами PD и IN.

Маскулинизм. Маскулинизм рассматривается Г. Хофстеде как доминирование в обществе традиционных мужских ценностей, таких как успех, деньги, материальные ценности. Собственно, данное измерение, наверное, лучше было бы назвать «феминизм — маскулинизм», так как оно отражает

переход от доминирования традиционных женских ценностей (забота о других, качество жизни) к господству мужских представлений.

Таблица 2.7. Изменение организационного поведения в зависимости от степени индивидуализма

Индивидуализм	Коллективизм
<p>Каждый член общества должен заботиться о себе и своей семье Имеет влияние индивидуальное сознание Идентичность основывается на личных качествах человека Не существует эмоциональной зависимости от организаций и институтов Причастность к организации основывается на рациональных мотивах Акцент делается на частную инициативу и достижения, идеалом является лидерство Каждый имеет право на личную жизнь и собственное мнение От социально-экономической системы требуется автономия личности, разнообразие, удовольствие и индивидуальная финансовая безопасность Ощущается потребность в особенных (личных) дружеских отношениях Доверием пользуется индивидуальный процесс принятия решений Ценности и нормы носят универсальный характер(универсализм)</p>	<p>Члены общества принадлежат сложной семье / клану, которые заботятся о них Имеет влияния коллективное сознание Идентичность основывается на принадлежности к социальной группе Существует эмоциональная зависимость человека от организаций и институтов Причастность к организации основана на морали Акцент делается на принадлежность к организации; идеалом является членство в ней Личная жизнь человека контролируется организациями или кланами, к которым он принадлежит Индивид получает от организации или клана экспертные знания, порядок обязанности и безопасность Дружеские связи определяются стабильными социальными отношениями, но ощущается потребность в престиже в рамках этих отношений Доверием пользуется коллективное принятие решений Поведение внутри и вне группы регулируется различными ценностями и нормами (партийность)</p>

Источник: *Ronen S. Comparative and Multinational Management. N.Y., 1986.*

Согласно исследованиям Г. Хофстеде, наблюдается корреляция между этим индексом и географическим положением. Чем ближе страна к экватору, тем выше индекс маскулинности, и соответственно, приближаясь к полюсам, он снижается. Г. Хофстеде объяснял этот факт необходимостью владения комплексными навыками в суровых климатических условиях. Были выявлены и некоторые другие статистические закономерности (негативная корреляция маскулинности с ростом населения в богатых странах и положительная корреляция этой пары показателей для бедных стран). Представляется, что различия в значениях этого индекса объясняются историей и традициями стран.

Таблица 2.8. Последствия различий в значениях индекса маскулинизма

Высокое значение IN	Низкое значение IN
<p>Причастность к организации основана на рациональных мотивах (калькулируется)</p> <p>Работники не ожидают, что организация будет заботиться о них «с колыбели до могилы»</p> <p>Организации оказывают умеренное влияние на жизнь и благополучие своих членов</p> <p>Работники готовы сами защищать свои собственные интересы</p> <p>Политика и организационные практики должны допускать частную инициативу</p> <p>Выдвижение на вакантную позицию людей как изнутри организации, так и извне, но с учетом рыночной оценки работника (космополитизм)</p> <p>Менеджеры стараются быть на уровне современных требований и реализовывать новейшие управленческие идеи</p> <p>Политика и организационные практики применяются ко всем одинаково (универсализм)</p>	<p>Причастность к организации определяется морально-этическими соображениями</p> <p>Работники ожидают, что организация будет заботиться о них, как семья, и могут почувствовать себя отвергнутыми, если организация не оправдает их ожиданий</p> <p>Организации оказывают большое влияние на жизнедеятельность и благополучие своих членов</p> <p>Работники ожидают, что организация защитит их интересы</p> <p>Политика и методы действия в организации основываются на лояльности и чувстве долга</p> <p>Продвижение внутри организации с учетом старшинства, как правило, стажа работы (местничество)</p> <p>В организации не очень озабочены внедрением модных управленческих идей</p> <p>Политика и организационные практики меняются в зависимости от отношения к работникам (партийность)</p>
Страны с низким значением индекса маскулинизма	Страны с высоким значением индекса маскулинизма
<p>Некоторые молодые работники стремятся к карьерному росту, другие — нет</p> <p>Организация не должна вмешиваться в личную жизнь сотрудников</p> <p>Больше женщин на рабочих местах, требующих большей квалификации и лучше оплачиваемых</p> <p>Женщины на рабочих местах, требующих большей квалификации, не особенно важничают</p> <p>Меньше профессиональных стрессов</p> <p>Меньше производственных конфликтов</p> <p>Привлекательна реструктуризация рабочих мест, увеличивающая групповую сплоченность</p>	<p>От молодых людей ожидают карьерного роста, те, кто не продвигаются по службе, рассматривают себя в качестве неудачников</p> <p>Интересы организации — законная причина для вмешательства в личную жизнь</p> <p>Меньше женщин на рабочих местах, требующих большей квалификации и лучше оплачиваемых</p> <p>Женщины на рабочих местах, требующих большей квалификации, очень важничают</p> <p>Больше профессиональных стрессов</p> <p>Больше производственных конфликтов</p> <p>Привлекательна реструктуризация рабочих мест, дающая возможность добиться индивидуальных результатов</p>

Источник: Hofstede G. Culture's Consequences. International Differences in Work Related Values, Beverly Hills: Sage, 1980.

С организационной точки зрения индекс маскулинизма показывает важность для представителей национальной культуры высоких доходов,

признания, достижений и вызовов (*challenges*). Сам индекс описывается факторами, связанными с оценкой важности трудовой деятельности. Такие показатели, как достижения и доходы, имеют положительную корреляцию с индексом маскулинности, в то время как социальные и экономические показатели — отрицательную. Отсюда вытекает, что представления о хорошем рабочем месте и гуманном характере труда не совпадают у представителей разных культур. В «маскулинных» культурах преобразование характера труда должно учитывать стремление людей к признанию, достижениям, преодолению трудностей. «Женские» культуры требуют сосредоточения на создании хорошей рабочей атмосферы, групповой кооперации.

Таблица 2.9. Характеристики индекса маскулинности

«Женская» культура	«Мужская» культура
Мужчины не обязательно должны быть агрессивны, они также могут выполнять воспитательные функции	Мужчины должны быть агрессивными, а женщины — выполнять функции воспитания
Половые роли в обществе более расплывчаты	Половые роли в обществе четко расписаны
Предполагается равенство полов	Мужчины доминируют в обществе
Важно качество жизни	Качество выполнения работы — то, на что обращают внимание в первую очередь
Работать, чтобы жить	Жить, чтобы работать
Важны люди и окружающая среда	Важны деньги и материальные ценности
Идеалом является взаимозависимость	Идеалом является независимость
Сервис обеспечивает мотивацию	Амбиции обеспечивают продвижение
Неудачливые пользуются сочувствием	Восхищаются человеком, добивающимся успеха
Маленькое и медленное красиво	Большое и быстрое красиво
Идеалом является унисексуальность и человечность	Ценится нарочитая мужественность («быть мачо»)

Источник: *Hofsledge G. Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad? // Organizational Dynamics, Summer 1980, p. 49.*

3. Субъекты международного бизнеса и мотивации их поведения

Субъекты института международного бизнеса - это его реальные участники, находящиеся в процессе взаимодействия, которым присущи национальные особенности, внутренние мотивы, интересы, цели и способность к их реализации в определенной сфере международной экономической деятельности.

К субъектам международного бизнеса, который можно рассматривать как специфический институт, относятся:

- физические лица (граждане национальных государств, иностранные граждане и лица без гражданства, которые имеют гражданскую дееспособность и правоспособность);
- юридические лица (зарегистрированные в национальном, или иностранном государстве и имеют на их территориях постоянное местонахождение);
- международные коммерческие и некоммерческие объединения физических, юридических, физических и юридических лиц;
- структурные единицы субъектов хозяйственной деятельности иностранных государств (дочерние фирмы, филиалы, отделения, представительства);

Драйвером развития международного бизнеса выступают транснациональные корпорации, конкурентное взаимодействие которых поднимает развитие бизнеса на новый уровень благодаря применению новых технологий.

Международный бизнес имеет существенные особенности по сравнению с национальным. К основным чертам международного бизнеса:

1) Получение прибыли в международном бизнесе достигается за счет использования преимуществ выхода за пределы национальных границ для экономически эффективного ведения деловых операций;

2) Предприниматели стремятся использовать дополнительные экономические выгоды, вытекающие из ресурсных особенностей

зарубежных рынков, емкости, правовых особенностей зарубежных стран, регулируемых соответствующими формами межгосударственного взаимодействующих;

3) Международный бизнес - это мультинациональный бизнес, представленный крупными транснациональными компаниями (ТНК), малым и средним бизнесом, для которых НИОКР, производство и дистрибуция являются сферами, покрывающих весь земной шар и охватывают десятки стран и сотни рынки;

4) Вследствие интернационализации для любого бизнеса становится максимально доступным глобальный бизнес-сервис, т. е. абсолютно не зависящий от национальной принадлежности и ориентированный только на экономическую эффективность пакета разнообразных услуг: от научных до финансовых и от транспортных до подбора интернациональных коллективов, который позволяет сегодня максимально реализовать возможности в бизнесе;

5) Глобальный характер современного международного бизнеса является его важнейшей чертой: он охватывает мировую систему информационного делового обмена, мировой финансовый рынок, глобальную структуру

технологических нововведений в результате продвижения от национального уровня к уровню интернационализации;

б) в отличие от внутригосударственной конкуренции, международный бизнес может чувствовать поддержку своего государства в борьбе с конкурентами во многих скрытых формах.

Важнейшей особенностью международного бизнеса является его экономическое, законодательное и политическое поле конкуренции, а также социокультурный фон, что существенно отличает международную сферу его функционирования от внутренних рынков стран.

Вместе с тем, от институтов международного бизнеса следует отличать современные институты развития международного бизнеса - это институты инновационного предпринимательства и венчурного бизнеса, занимающие двойственное положение:

- с одной стороны, они выступают частью национальной инновационной системы;

- с другой стороны, они формируют новый уровень инновационной системы, который не ограничивается национальными рамками, а оперируют на международном уровне.

Исторически данному новому уровню развития международной инновационной системы предшествовали институты международного научно-технического сотрудничества и кооперации. К наиболее развитым и эффективным формам научно-технического сотрудничества на уровне фирм и государства можно отнести:

- научно-исследовательские центры для проведения совместных научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР);

- внедренческие центры для использования новейших научно-технических идей, эвристического конструирования новой техники, технико-экономических расчетов, маркетинговых исследований;

- временные коллективы лабораторий, бюро для отработки совместных экспериментов в области совершенствования существующей техники и технологии в целях улучшения ее технико-экономических показателей;

- совместные творческие проекты, изыскания, апробирование зарубежного опыта;

- выработку совместной научно-технической политики в определенных областях развития науки и технологий;

- организацию подготовки и переподготовки квалифицированных исследовательских кадров.

В настоящее время международный бизнес становится всеобъемлющим и всепроникающим феноменом современной цивилизации. Несмотря на то, что есть немало примеров международного бизнеса, в которых партнерами

являются, с одной стороны, частная фирма а с другой -правительственное учреждение другой страны, все же более характерным следует считать либо межфирменные операции, или внутрифирменные - в случае, если различные подразделения фирмы расположены в разных крайних и эти подразделения взаимодействуют между собой (типичные в данном случае - так называемые мультинациональные корпорации).

- Необходимо учитывать особенности поддержки институтов развития транснационального и национального бизнеса западными государствами. В настоящее время достаточно четко сформирована институциональная система такой поддержки. Ее элементами выступают:

- Во-первых, это надправительственные организации региональных объединений (например, Объединенной Европы, Евразийского экономического союза) и структуры международных организаций по линии ООН (ВТО, МВФ, МВБ и др.);

- Во-вторых, межгосударственные соглашения, направленные на создание крупных инвестиционно-инновационных проектов;

- В-третьих, государственные структуры поддержки национального бизнеса (типа ОПИК в США);

- В-четвертых, посольства и торговые представительства стран инкорпорации бизнеса;

- В-пятых, торгово-промышленная палаты, например, представительства американской Торгово-промышленной палаты в странах с развивающимся рынком, включая Россию и Китай;

- В-шестых, неформальные добровольные объединения представителей крупного, среднего и малого бизнеса с целью установления неформальных связей, личных контактов представителей национального и иностранного бизнеса (предпринимательские объединения);

- В-седьмых, консультационные организации, поддерживаемые на правительственном уровне, включая организации типа Бизнес консультирование для международного понимания (Business Consulting for International Understanding - BCIU).

Так, в практике поддержки активности американских корпораций и малого бизнеса значительную роль играет государственная корпорация ОПИК - Корпорация зарубежных частных инвестиций (Overseas Private Investment Corporation).

Миссия данной корпорации, учрежденной правительством США в 1971 на принципах коммерческой организации, «в мобилизации и поддержке участия американского частного капитала и опыта в экономическом и социальном развитии менее развитых стран и территорий, а также стран с переходной от не-рынка к рынку экономикой».

В рамках реализации данной цели Корпорация решает провозглашенные ей стратегические вопросы, к которым можно отнести следующие:

- укрепление и расширение американской экономики и повышение ее конкурентоспособности на международных рынках;
- помощь менее развитым странам в увеличении экономики до размеров, когда рынки этих стран станут привлекательны для американских товаров и услуг, способствуя увеличению американского экспорта и созданию рабочих мест в США;
- вклад во внутреннюю и внешнюю политику во имя интересов США.

Корпорация поддерживает частный американский бизнес, т.к. распространение ценностей рыночной экономики и развитие рыночных реформ выступает безусловным приоритетом в ее деятельности.

В качестве конкретных инструментов поддержки частных инвесторов выступают:

- Услуги по страхованию политического риска в принимающих американский частный капитал странах, включая национализацию, экспроприацию, гражданские войны, финансовые кризисы, подобно кризису 1998 г и пр.;
- Долго- и среднесрочное кредитование инвестиционных проектов при их привлекательности для Корпорации в коммерческом и финансовом отношении;
- Долевое участие фондов Корпорации в частных проектах по развитию частного сектора экономики принимающих стран при условии их страхования и кредитования самой корпорацией.

Особое внимание уделяется среднему и малому бизнесу и расширению его экспортных возможностей. При этом создаются благоприятные условия страхования, кредитования, участия в международном бизнесе.

ОПИК не выделяет такой услуги, как предоставление всесторонней информации о стране планируемых инвестиций, но данная бесплатная информационная услуга снижает расходы американского бизнеса. Информация дается по 150 странам мира, а в отношении России содержатся ссылки на 221 веб-сайта, которые информируют потенциального частного участника международного бизнеса обо всех сторонах жизнедеятельности российского государства, начиная от истории создания и заканчивая прогнозом погоды в командировках.

Такой подход в поддержку американских представителей частного бизнеса приносит значительный экономический эффект. За период существования Корпорация способствовала продвижению 4 тысяч проектов общей стоимостью в 200 млрд. дол. США, обеспечив создание 278 тыс. рабочих мест в США. Кроме того, эффективность проектов оценена в генерировании для принимающих стран дохода в более чем 13 млрд. дол. США.

Организация «Бизнес консультирование для международного понимания (BCIU)» характеризуется как образцовое партнерство для проведения Национальной Экспортной Стратегии американского правительства. BCIU провел больше чем 5,000 деловых брифингов и программ обучения для американских послов и руководителей торговых представительств в целях подготовить их к продвижению американских коммерческих интересов за границей. BCIU неоднократно награждалась Премиями Министра торговли США за Передовой опыт в содействии экспорту, выступая активным членом партнерской программы Overseas Private Investment Corporation (OPIC).

Организации типа OPIC и BCIU учреждены практически всеми странами для более систематической поддержки представителей бизнеса в свои страны, участвующих в международных программах инвестирования.

Непосредственно в России западные представители крупного, среднего или малого бизнеса, пользуются административной поддержкой со стороны посольств, торгово-промышленных палат, объединений предпринимателей в России.

Данные институты относятся к инфраструктуре развития международного бизнеса и выполняют функцию всесторонней поддержки первых шагов иностранных инвесторов на нестабильном рынке. Так, Американская Торгово-промышленная палата, учрежденная в 1994 году, играет активную роль в сопровождении американских корпораций на российском инвестиционном рынке, несмотря на достаточно скромный объем американских накопленных прямых инвестиций.

В настоящее время Американская Торгово-промышленная палата в России объединяет около 500 компаний, выступает влиятельным игроком на поле российско-американских отношений. Объектом российско-американских дискуссий, организованных Палатой, являются вся совокупность юридических, финансовых, организационных, налоговых проблем, которая интересует инвесторов, и они получают прямой канал общения с руководителями российских министерств и ведомств. Аналогичные дискуссии проходят при российско-британской торгово-промышленной палате, Союзе Немецкой Экономики в Российской Федерации, торгово-промышленной палате Парижа, итало-российской торговой палате, агентстве торгово-промышленной палаты г. Милана и других правительственных и неправительственных структур.

Большая административная и консультационная поддержки частного бизнеса - потенциальных и реальных инвесторов - проводится государственной организацией торговли и инвестиций при Британском посольстве в Москве, департаментом экономики и науки Германского Посольства в Москве, экономической миссией Посольства Франции, торгово-экономическим отделом Посольства Италии и всеми дипломатическими ведомствами стран «семерки».

Таким образом, сектор иностранных инвестиций институционально обособляется и развивается, получая определенные преимущества в конкуренции за выгодное приложение капитала и государственные заказы перед той значительной массой отечественных инвесторов, которые «не вхожи во власть» и, по существу, лишены ее конструктивной поддержки.

Среди факторов, тормозящих приток ПИИ в экономику, теоретиками и практиками называется неразвитость рыночной инфраструктуры, часть элементов которой органично входит в инфраструктуру инвестиционной деятельности.

Рассматривая причины формирования и динамичного развития институтов международного бизнеса, целесообразно разделить их на две группы:

- Во-первых, это причины, определяющие необходимость (неизбежность) возникновения такой категории бизнеса;
- Во-вторых, это причины, обуславливающие возможность осуществления международного бизнеса.

Первая группа формируется под воздействием факторов:

- обострение конкуренции на внутренних рынках, связано с увеличением числа предпринимателей, ограниченностью платежеспособного спроса;
- относительная ограниченность внутренних рынков (с учетом численности населения, масштабов территории и т.д.);
- ограниченность экономических ресурсов, в том числе природных, материальных, трудовых, технологических, финансовых, в национальном хозяйстве;
- несовершенство национальной законодательной системы, регулирующей частное предпринимательство;
- неравномерность социально-экономического развития стран

Ко второй группе следует отнести следующие обстоятельства:

- ускоренное научно-техническое развитие, принимающее форму инновационных прорывов во всех сферах деятельности человека;
- концентрация капитала и формирование крупных корпораций, банков, обладающих огромными ресурсами (производственными, коммерческими, научно-техническими, финансовыми);
- либерализация внешнеэкономической политики стран мирового сообщества, формирование "открытой экономики" в большинстве стран мира.

Компанию, которая использует деловые операции, перечисленные выше, можно назвать международной компанией.

Часто в зарубежной экономической литературе международный бизнес вообще ассоциируется с деятельностью многонациональных компаний, чью национальную принадлежность трудно определить, поскольку они производят

и продают свои товары по всему миру. **Международная компания** — это любая организация, которая осуществляет свою деятельность на основании заключения коммерческих сделок с отдельными лицами, частными фирмами и/или государственными организациями зарубежных стран. Термин «**многонациональная корпорация**», сокращенно МНК (multinational corporation, MNC), используется для обозначения компаний, активно вовлеченных в международный бизнес.

В экономической литературе международные промышленные монополии называют по-разному: транснациональные, многонациональные, глобальные корпорации.

Среди основных субъектов международного бизнеса выделяют многонациональные (мультинациональные) корпорации (МНК), глобальные компании, сервисные компании, экспортеров и импортеров.

Многонациональная компания (МНК), использует международный подход в поиске заграничных рынков и при размещении производства, а также комплексную глобальную философию бизнеса, предусматривающую функционирование компании как внутри страны, так и за рубежом. Полномасштабная МНК, как правило, прибегает к помощи большинства вышеперечисленных форм хозяйственных операций. Термин "многонациональная корпорация" также общепринят в литературе, посвященной международному бизнесу, и в преобладающем числе случаев употребляется как синоним «международной компании».

Многонациональные компании, или, как их называют в американской экономической литературе, мультинациональные корпорации (МНК) представляют собой компании, которые производят и реализуют товары или услуги в нескольких странах.

Термины «интернациональная компания», «мультинациональная компания», «транснациональная компания», «многонациональная корпорация» и даже «глобальная компания» часто используются как синонимы в отечественной и зарубежной литературе.

Еще одним термином, зачастую используемым вместо МНК, особенно в рамках ООН, является **транснациональная корпорация** или ТНК. Им пользуются также для обозначения компаний, находящихся в разных странах, но являющихся собственностью и возглавляемых гражданами одной страны. ТНК стремятся рационализировать структуру капитальных вложений, воспользовавшись преимуществами международной интеграции с целью приобретения технологических, организационных или рыночных преимуществ. Именно ТНК в первую очередь содействуют глобализации предпринимательской деятельности, создавая благоприятные условия для развития международного бизнеса. По данным ЮНКТАД немногим более 50

тысяч ТНК координируют деятельность 450 тысяч филиалов, расположенных практически во всех странах мира.

Статистика США относит к ТНК любую американскую фирму, в которой не менее 10% прямых или косвенных интересов связаны с зарубежным бизнесом. В США в начале нового века насчитывалось более 37 000 компаний, которые в американской литературе характеризуются как транснациональные корпорации (ТНК). Эти компании располагают за рубежом более чем 170 тысяч филиалов разного типа, совокупный оборот которых превышает 5,5 трлн. долл. Более 90% ТНК расположили свои штаб-квартиры в развивающихся странах.

Глобальные компании отличаются от МНК/ТНК тем, что следуют своей специфически глобальной стратегии, применимой во всемирном масштабе, и, как правило, не проводят разработку и реализацию стратегий на отдельных странах. Глобальные компании рассматривают весь мировой рынок как нечто целое (здесь часто происходит выделение глобальных рыночных ниш не только для компаний-гигантов) и перемещают товары, капитал, производство и даже персонал в любые точки планеты, где в результате такого перемещения возможно образование конкурентного преимущества. Обычно база глобальной компании располагается в одном из развитых регионов мира: Северная Америка, Европа. Товары разрабатываются для завоевания мирового рынка в целом, а организация компании подвергается таким изменениям, которые должны позволить перейти от региональной ориентации обеспечения искомой прибыли на товарную. Главный отличительный признак глобальных компаний (и в этом их главное отличие от многонациональных компаний) состоит в том, что они принципиально могут работать в любом сегменте мирового рынка и модифицируя саму внешнюю среду обслуживаемых/осваиваемых рынков.

Сервисные компании прошли те же стадии интернационализации, что и компании-производители товаров, но с известным отставанием, что обусловлено исторической последовательностью развития глобальных коммуникаций, где развитие транспортной сети предшествовало развитию информационной сети. Однако в настоящее время темпы роста сервисных компаний и их интернационализации превышают аналогичные показатели для компаний-производителей. Это естественно, поскольку уже к концу прошлого века доля услуг в ВВП развитых стран превысила 2/3, а развивающихся - только в лучших случаях приближалась к 1/2, а услуги представляют собой любую основную или дополнительную деятельность, которая не приводит непосредственно к производству физического товара, то есть является не вещной, но неотъемлемой частью каждой сделки между покупателем (потребителем) и продавцом (поставщиком). Особое место в современном международном бизнесе заняли компании, производящие так называемые бизнес-услуги, и среди них - финансовые услуги. Среди крупнейших

международных компаний — коммерческие банки, инвестиционные банки, брокерские конторы (например, *Morgan Stanley, Salomon Brothers, Golden Sacks, Merrill Lynch*). Однородность и легкое распространение их услуг, а также необходимость концентрировать штаб-квартиры в мировых финансовых центрах (например, Лондон, Нью-Йорк, Токио) предопределяют глобальный характер этих компаний.

Однако первыми участниками международного бизнеса исторически были и остаются международные **торговые компании - экспортеры и импортеры**.

Система регулирования международной предпринимательской деятельности на национальном уровне охватывает следующие составляющие:

1) формы иностранных инвестиций (денежные средства в иностранной валюте, разнообразные имущественные и интеллектуальные ценности, ценные бумаги, торговые марки и т. п.);

2) требования к результатам деятельности иностранного партнера (масштабы деятельности, освоенный сегмент рынка, уровень импортной технологии, профессиональная подготовка кадров);

3) трансферт прибыли иностранного инвестора (обязательное создание резервного фонда с хранением его в банке принимающей страны; фиксация размера трансфертного капитала и прибыли в соответствии правилами валютного регулирования и соглашений о валютном сотрудничестве);

4) инвестиционные льготы и ограничения (субсидии, льготный заем, освобождение от налогов и их частичное возвращение, применение ускоренной амортизации);

5) гарантии соблюдения прав иностранного партнера (привлечение в отечественное правовое поле; сохранение действующих льгот в течение инвестиционного цикла; отказ от мероприятий конфискационного характера).

На международном уровне обычно регулируются:

1) идентификация инвестиций и инвестора (определение не только традиционных форм инвестиции, но и тех, которые могут появиться после заключения соглашения или подписания договора; определение юридических лиц, считающихся национальными субъектами хозяйствования страны — участника соответствующего соглашения);

2) условия импорта и поощрения иностранного капитала (политика “открытых дверей” государств-партнеров в совместной предпринимательской деятельности; обязательство принимающей страны стимулировать иностранные инвестиции);

3) перевод средств (фиксация страной базирования гарантий относительно беспрепятственного перевода средств в установленные сроки);

4) решение споров хозяйственного и финансового характера (незначительных — компетентным судебным или административным органом принимающей страны; принципиальных — Международным центром урегулирования инвестиционных споров);

5) нормы поведения иностранных партнеров (общие понятия, принципы и нормы, которые нужно соблюдать иностранным предпринимателям и которые содействуют созданию позитивного имиджа зарубежного партнера).

На сверхнациональном уровне в рамках интеграционных образований регулирование международной предпринимательской деятельности осуществляется соответственно с соглашениями (договорами), фиксирующими взаимоотношения между целым рядом стран. Такое текущее регулирование происходит тогда, когда обеспечивается свободное движение капиталов и гармонизация экономической политики стран-участников соглашений.

4. Деловые культуры в контексте теории и практики современного менеджмента

Сопоставлениям различных систем менеджмента предшествовали проведенные в 50-60-х гг. прошлого столетия исследования межкультурных различий в управленческой практике, на которые стали обращать внимание прежде всего американо-китайские транснациональные компании. Они и инициировали первые исследования этих проблем. Постепенно стал формироваться категориальный аппарат. Первые работы, в том числе и те, в названии которых фигурировало словосочетание «сравнительный менеджмент», в основном носили популярный характер и предлагали практические указания и рекомендации при общении с представителями других культур.

Концептуальные основы, позволявшие выявлять, идентифицировать и оценивать общие черты и различия в управленческих проблемах в разных странах и регионах мира, начали закладываться в академических исследованиях в конце 1960-х—начале 1970-х гг. В оценках уровня теоретического обоснования сравнительного менеджмента как самостоятельной дисциплины и области исследования этого периода нередко звучали такие метафоры, как «джунгли», «зоопарк» и т. п., ибо использовались самые разные подходы и методы, прежде всего социально-экономический, экологический, поведенческий подходы.

Так, социально-экономический подход в сравнительном менеджменте был основан на идее о том, что экономический прогресс и индустриализация зависят от менеджеров. Такой подход, очевидно, предлагался под влиянием «революции менеджеров», когда обнаружилось, что мощь крупнейших американских транснациональных компаний сопоставима с целыми государствами, и, стало быть, от решений менеджеров зависят судьбы миллионов людей, стран и регионов мира. Однако социально-экономический подход был макроориентированным, поскольку он игнорировал индивидуальные различия в поведении менеджеров или межфирменные различия внутри одной страны. На теоретическом уровне этот подход был связан с теориями экономического развития, и по этой причине исследования не могли пойти дальше констатации роли и значения управленческого фактора.

Экологический подход основывался на том, что сходства и различия в эффективности управленческой деятельности могут быть объяснены переменными внешней среды. Организация здесь рассматривается как часть экологической системы (в широком смысле слова), в которой внешние факторы имеют определяющее влияние на эффективность менеджмента, а последняя, в свою очередь, определяет эффективность деятельности фирмы и в конечном счете совокупную экономическую (макроэкономическую) эффективность.

Гипотеза Р. Фармера (Richard Farmer) и Б. Ричмена (Barry Richman) состояла в следующем:

1) эффективность менеджмента есть функция от различных факторов внешней среды,

2) эффективность предприятия есть функция управленческой эффективности и

3) макроэкономическая эффективность есть функция эффективности отдельных экономических единиц. Факторы внешней среды, которым был присвоен соответствующий вес, они подразделили на группы:

а) образование — уровень грамотности, состояние и качество образовательной системы, отношение общества к образованию в отдельной стране;

б) социокультурные характеристики — преобладающие человеческие нормы, ценности и верования;

в) политическая и правовая система;

г) множество факторов, характеризующих уровень экономической активности страны, наличие или отсутствие поддерживающей инфраструктуры.

Дееспособность гипотезы была продемонстрирована Фармером и Ричменом на примере матрицы сравнительного менеджмента, в которой на основе сопоставления различных факторов внешней среды, а также показателей ВВП на душу населения и темпов его роста делался вывод об эффективности систем управления в разных странах. Практические рекомендации носили самый общий характер. Например, из-за относительно низкого рейтинга фактора образования и как следствие дефицита высококвалифицированных менеджеров и инженеров, делалось предположение, что организации в Великобритании могут испытывать определенные сложности в своей кадровой политике.

К недостаткам экологического подхода критики относят переоценку роли факторов внешней среды и соответственно недооценку роли менеджмента, рассматриваемого как пассивный агент внешней среды. Кроме того, выдвигаемые гипотезы не поддаются проверке и верификации.

В рамках поведенческого (бихевиористского) подхода в сравнительном менеджменте акцент делается на типичные поведенческие характеристики менеджеров в разных культурах, их мотивации для выполнения отдельных управленческих задач. Основное допущение состоит в том, что поведенческие

стереотипы и ценно-стные ориентации являются функцией конкретной культуры.

Модель А. Негандхи (Anant Negandhi) и Б. Естефана (Bernard Estafen) можно представить в виде трех блоков:

1. Управленческие функции, т. е. планирование, организация, контроллинг, ли-дерство, кадровая политика;

2. Управленческая эффективность, выраженная с помощью таких показателей, как рентабельность, динамика размера прибыли и объема продаж, имидж компании, этика сотрудников;

3. Менеджерская философия, характеризующая отношения фирмы с агентами внутренней и внешней среды (потребители, местные и центральные органы власти, профсоюзы, сотрудники фирмы, поставщики и дистрибьюторы).⁴

Выбор различных факторов, включаемых в данную модель, выглядит, однако, достаточно произвольным, что, с другой стороны, можно отнести к положительным моментам модели Негандхи-Эстефана: во-первых, выбор для эмпирического изучения нескольких важных переменных, если не измеряемых, то по крайней мере наблюдаемых; и, во-вторых, микроэкономические аспекты, проявляющиеся в подчеркивании менеджерского поведения в рамках фирмы.

Одной из разновидностей поведенческого подхода можно считать модель Х. Перлмуттера (Howard Perlmutter), который выявил различия в управленческой философии, применяемой мультинациональными компаниями (МНК).

Так, этноцентрическая философия в МНК исходит из того, что корпоративный менеджмент руководствуется ценностями и правилами, определяемыми головной компанией (штаб-квартирой), зарубежные подразделения располагают незначительной автономией. Полицентрическая управленческая философия отражает понимание корпоративным руководством различий в условиях внешней среды и того, что решения для зарубежных операций должны быть по возможности локализованы. Подразделения и филиалы в разных регионах и странах мира действуют исходя из местных условий и правил. Геоцентрическая философия космополитична по своему духу. Основной поведенческой характеристикой взаимоотношений головной компании и зарубежных подразделений является ко-оперативность.

В целом преимущества бихевиористского подхода к сравнительному менеджменту состоят в выделении и подчеркивании особенностей организационного поведения в условиях культурных различий. Кроме того, обширное количество публикаций в рамках бихевиористской школы менеджмента обеспечивает солидный задел для сравнительных исследований.

В большей части публикаций по сравнительному менеджменту доминировал эмпирический подход, эклектичность которого состояла в том, что исследователи не ставили перед собой задачи развития понятийно-категориального аппарата сравнительного менеджмента. Практически все публикации такого рода были основаны на эмпирическом изучении и описании

различных аспектов управленческой практики в разных странах. Тем не менее ряд положительных моментов в реализации такого подхода можно назвать. Главный из них состоял в том, что относительно быстро был накоплен значительный объем эмпирического материала, к которому ученые могли обращаться, делая обобщения и выводы для дальнейших исследований.

Наличие разных подходов не позволяло сколь-нибудь четко обозначить границы того, что относится и что не относится к сравнительному менеджменту. Исследования проводили специалисты разных областей и дисциплин: социологи, политологи, психологи, антропологи, культурологи, причем каждый со своей методикой и терминологией.

В международных сопоставлениях менеджмента при объяснении различий явно доминирует культурный тип. Самое простое объяснение этому состоит в том, что сравнительный менеджмент чаще воспринимается как изучение менеджмента в различных культурах. Поскольку в разных странах культуры более или менее различаются, то легко предположить, что это проявляется в любом национальном феномене, включая менеджмент. Вместе с тем сравнительный менеджмент не может ограничиваться рассмотрением влияния культурных различий на осуществление основных функций управления в организации, он должен включать также и институциональные различия.

Можно предположить, какие основания объясняют различия в моделях менеджмента в КНР и Тайване (а также Сингапуре и Гонконге), КНДР и Южной Корее, Западной и Восточной Германии до их объединения, т. е. в странах и регионах с общими историческими корнями, языком, традициями, ценностями и нормами, одинаковой культурной средой. Многие особенности национальной модели менеджмента не могут быть объяснены с точки зрения культурного детерминизма. Например, система пожизненного найма и уважительное отношение к людям старшего возраста не были распространенной практикой в японских компаниях до Второй мировой войны. Милитаристская и авторитарная направленность в культуре была четко выражена в условиях, когда Япония вела подготовку к войне и доминированию в регионе. Тяжелые условия труда на многих предприятиях, значительные различия в статусе между белыми и синими воротничками и т. п. — характерные черты японского менеджмента того времени. В послевоенной истории нормы и ценности милитаристской Японии были ликвидированы, а система менеджмента претерпела значительные изменения, хотя многие другие аспекты традиционной системы ценностей сохранились практически неизменными¹

Новый этап в эволюции сравнительного менеджмента связывается с исследованиями, в которых влияние национальной культуры на управление бизнесом было предложено рассматривать на основе анализа измеряемых культурных переменных с применением математических и статистических методов.

В 1970-е гг. Г. Хофстеде (Geert Hofstede), в то время создатель и руководитель департамента исследований по вопросам персонала в IBM Europe, выполнил гран-диозный межкультурный проект. По составленной им анкете было протестировано более ста тысяч работников из различных подразделений IBM, размещенных в 72 странах мира. В результате в руках ученых оказался огромный массив данных, который Г. Хофстеде смог обработать и глубоко проанализировать после того, как ушел из IBM Europe и стал вести научно-педагогическую деятельность в школе бизнеса IMD (Лозанна, Швейцария). Итогом анализа стала изданная в 1980 г. знаменитая книга «Влияние культуры: международные различия в отношении к труду»⁷, в которой были обоснованы четыре параметра для измерения и сопоставления национальных культур — дистанция власти, избегание неопределенности, соотношение мужественности и женственности, соотношение индивидуализма и коллективизма. Позднее был добавлен пятый параметр — кратко- и долгосрочная ориентация, или конфуцианский динамизм.

Исследования Ч. Хемпден-Тернера (Charles Hampden-Turner) и Ф. Тромпенаарса (Fons Trompenaars) были также выполнены на основе большого эмпирического материала, полученного в 1986-1993 гг. в ходе опросов почти 15 тыс. менеджеров из многих стран мира. Опросы проводились во время семинаров в Центре изучения международного бизнеса и его филиалах в разных странах мира." Ч. Хемпден-Тернер и Ф. Тромпенаарс предложили семь параметров для сравнительного анализа и интерпретации национальных деловых культур. Кроме того, они исследовали проблемы взаимодействия и взаимного влияния национальной и внутрифирменной культуры управления в условиях глобализации экономики. Их вывод заключался в том, что доминирование национальной деловой культуры при ее взаимодействии с организационной культурой компании обуславливает существование различных моделей последней.

Французский исследователь А. Лоран (Andre Laurent) в 1970-1980-х гг. провел исследование национальных особенностей менеджмента. Эмпирической базой послужили результаты опроса 817 менеджеров высшего звена управления из США и Западной Европы, проходивших профессиональную переподготовку в знаменитой школе INSEAD (Фонтенбло, Франция). Один из наиболее принципиальных результатов проведенного исследования гласил, что, хотя нормы корпоративной культуры и правил поведения транснациональной компании регулируют поведение менеджеров, но на уровне культурных установок они в большей степени опираются на национальные традиции и собственные представления и предпочтения.⁹

В середине 1990-х гг. была реализована исследовательская программа Уортонской школы бизнеса (США) по изучению глобального лидерства и эффективности организационного поведения GLOBE (The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program)⁰. Целью проекта было создание основанной на эмпирических данных теории, объясняющей влияние национальной культуры на поведение людей в организациях. В рамках данного

проекта с помощью анкеты из 379 вопросов было опрошено 17 тыс. менеджеров среднего звена свыше 800 организаций, а также 825 топ-менеджеров, которым были предложены 4 различные анкеты.

Исследования проводились в почти 60 странах, представляющих все основные культурные регионы мира. К работе исследовательской группы было привлечено около 170 специалистов, представляющих эти страны. Кроме анкетирования и интервьюирования осуществлялось измерение экономических, политических, социальных и иных показателей, а также изучение публикаций в средствах массовой информации. На основе полученных данных стало возможным модифицировать модель Хофстеде и увеличить число факторов или параметров, определяющих различия между национальными культурами.

Однако, несмотря на то, что усилиями ученых и специалистов сравнительный менеджмент становится точной наукой, опирающейся на данные конкретных исследований и использующей формализованные (математические и статистические) методы, процесс его становления в качестве самостоятельной дисциплины далек от завершения. Г. Реддинг (Gordon Redding) полагает, что современные исследования вопросов сравнительного менеджмента можно классифицировать путем их расположения и позиционирования на двух континуумах: 1) «описательное — объяснительное» (или «этноцентрическое — позитивистское») и 2) «идеографическое — универсальное».12 На первом континууме располагается массив исследований, в которых, с одной стороны, описываются и регистрируются факты культурных и институциональных различий в деловой и управленческой практике, с другой — даются объяснения выявленным фактам. На втором континууме исследования в области сравнительного менеджмента ведутся в диапазоне от идеографических, в которых обобщения делаются на уровне отдельных организаций и стран, до универсальных, претендующих на выработку методологических положений и критериев для междунациональных сопоставлений национальных моделей менеджмента.

В зависимости от позиционирования на том или ином континууме различаются и методологии сравнительных исследований.

Сравнительный менеджмент — это дисциплина, в которой рассматриваются, сравниваются или сопоставляются различные национальные модели менеджмента. Причем даже в тех исследованиях, которые посвящены модели менеджмента одной страны, сравнительный подход присутствует в неявном виде, ибо с учетом процессов глобализации любое исследование такого рода требует рассмотрения страновой модели менеджмента в общемировом контексте.

Интерес исследователей к национальным моделям менеджмента, а стало быть, и к их сопоставлениям, может объясняться разными причинами. В одних случаях, он определяется процессами транснационализации экономической деятельности, в других — достижениями экономики конкретной страны или проводимыми там реформами. Так, например, в 1950-1960-е гг. возникла концепция универсального менеджмента, а американский менеджмент стал

восприниматься как эталон, ибо именно американская экономика в эти годы демонстрировала существенно лучшие результаты, чем любая другая (европейская или японская).

Аналогичным образом экономические и технические достижения Японии 1960-1980-х гг. закономерно увязывались с японской моделью менеджмента, что, в свою очередь, объясняет значительное количество посвященных этой модели публикаций в США и Западной Европе. Исследователей интересовал перенос в экономику западных стран японских организационных форм, их внутрифирменных и межфирменных организационных структур, а также институциональных механизмов.

Интеграционные процессы в Европейском союзе обусловили интерес к европейской модели менеджмента и ее страновым вариациям. Предметом широкой дискуссии стали парадигма евроменеджмента и соотношение конвергентных и дивергентных факторов в процессе европеизации стилей менеджмента в европейских организационных культурах.

Динамичное развитие экономики КНР в конце XX — начале XXI вв. не в последнюю очередь объясняется особенностями китайского менеджмента. В средствах массовой информации России (и не только) нередко публикуются материалы о так называемой китайской угрозе. Алармистские настроения находят свое отражение и в академической среде в виде тезиса о «китаезации» многих обще-ственных процессов, в том числе и управленческих, что, по мнению О. С. Виханского и А. И. Наумова, может произойти очень скоро в XXI в., ибо речь идет о ставшей открытой стране с полутора миллиардным населением, о стране с древнейшей культурой и огромным потенциалом.

Рыночные преобразования в России вызывают интерес западных исследователей к российской модели менеджмента. При этом отметим, что рекомендации некоторых специалистов, например Р. Льюиса (Richard Lewis), основанные на изучении деловой культуры в СССР, оказываются малоприспособленными для быстро меняющейся среды бизнеса в современной России.

В ведущих университетах США и Западной Европы формируются научные коллективы, занимающиеся сравнительным анализом национальных моделей менеджмента. В ряде случаев исследовательские коллективы образуются из ученых разных стран, разных университетов, различных специальностей. Результатом их деятельности становятся серии коллективных монографий и сборников, в том числе продолжающие выходить и ныне¹⁴. В университетских программах по управлению и международному бизнесу курс сравнительного менеджмента становится обязательным.

Исследования национальных моделей менеджмента помимо сугубо академического интереса могут иметь и практический смысл, поскольку позволяют выявить передовой опыт в развитии управленческих технологий, обнаружить в результате сопоставления сильные (и слабые) стороны как «своей», так и «чужой» модели. По мнению М. В. Грачева, «изучение российского и зарубежного менеджмента в общемировом контексте несет в

себе и известную смысловую нагрузку. Можно ли влиять на принятие той или иной страной специфической модели управления фирмой или предприятием? Если да, то те страны и деловые сообщества, которые активно навязут (если это возможно) России свое видение организации и управления (так сказать идеологию менеджмента), в результате получают конкурентные преимущества по сравнению с иными странами».1" В том, что последнее возможно, убеждает негативный опыт российских реформ 1990-х гг., когда под вполне благовидным предлогом использования для России в качестве модели развития опыта ряда стран были проигнорированы результаты исследований в области сравнительного менеджмента, а также сравнительной социологии и политологии, современной институциональной экономической теории.

5. Кросс-культурные стратегии в управлении предприятием в международном бизнесе

Корпоративная культура – совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации. Компонентами корпоративной культуры являются:

- принятая система лидерства;
- стили разрешения конфликтов;
- действующая система коммуникации;
- положение индивида в организации;
- принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы.

Термин «корпоративная культура» появился в XIX веке. Он был сформулирован и применен немецким фельдмаршалом Мольтке, который применял его, характеризуя взаимоотношения в офицерской среде. В то время взаимоотношения регулировались не только уставами, судами чести, но и дуэлями: сабельный шрам являлся обязательным атрибутом принадлежности к офицерской «корпорации». Правила поведения, как писанные, так и неписанные, сложились внутри профессиональных сообществ еще в средневековых гильдиях, причем нарушения этих правил могли приводить к исключению их членов из сообществ.

Виды корпоративных культур по Зонненфельду

В «бейсбольной команде» ключевые успешные сотрудники считают себя «свободными игроками», за них между работодателями ведется активная конкуренция на рынке рабочей силы. Работников с невысокими личностными и профессиональными показателями быстро увольняют по инициативе работодателей.

«Клубная культура» характеризуется лояльностью, преданностью и сработанностью сотрудников, командной работой. Стабильные и безопасные

условия способствуют поощрению возраста сотрудников, опыта и должностного преимущества. Карьерный рост происходит медленно и постепенно. От работника ожидают, что на каждом новом уровне он должен постигнуть все тонкости данной работы и овладеть мастерством, поэтому работники имеют широкий профессиональный кругозор.

В компании с «академической культурой» набирают новых молодых сотрудников, которые проявляют интерес к долговременному сотрудничеству и согласны медленно продвигаться по служебной лестнице. В отличие от «клубной культуры», работники здесь редко переходят из одного отдела в другой или из одного направления в другое.

В «оборонной культуре» нет гарантии постоянной работы, нет возможности для профессионального роста, так как компаниям часто приходится подвергаться реструктуризации и сокращать свой персонал, чтобы адаптироваться к новым внешним условиям.

Типология корпоративных культур Дила и Кеннеди

Т. Дил и А.А. Кеннеди в качестве анализируемых параметров выбрали уровень риска и скорость получения обратной связи. Компании разрабатывают свои собственные культуры в ответ на различные условия окружающей среды.

1. Культура высокого риска и быстрой обратной связи (культура «крутого парня», культура выгодных сделок) - свойственна индивидуалистам, которые регулярно рискуют и быстро получают обратную связь на свои действия: были ли они правильны или неправильны. Здесь любят быстрые сделки и быстрое получение денег. Культура, которую можно назвать также спекулятивной, требует от человека бойцовских качеств и агрессивных черт характера.

Эта культура встречается везде, где проводятся выгодные сделки с ценными бумагами, сырьем, валютой. Этот тип культуры преобладает также в строительстве, косметическом бизнесе, консультациях по управлению, рисковом капитале, рекламе, бизнесе развлечений.

2. Культура низкого риска и быстрой обратной связи (культура «работай до упаду/отдыхай до упаду», культура торговли) - служащие поддерживают высокий уровень активности с относительно низким риском. Все их действия получают быструю обратную связь. Клиент правит бал и определяет все. Обслуживание клиента, стремление угодить ему является сутью этой культуры. Большое количество организаций по продаже чего-либо характеризуются этим типом культуры, особенно в сфере розничной торговли, недвижимости и компьютеров, автомобильные дилеры, и «уличные» коммерческие фирмы, предприятия массовой торговли потребительскими товарами, такие как McDonald`s, компании по страхованию жизни, Avon, Mary Kay Cosmetics, Xerox и IBM.

Среди фирм «работай до упаду/отдыхай до упаду», IBM и McDonald`s разработали отличающиеся культуры, но каждая приносит определённое конкурентоспособное преимущество. Procter&Gamble превзошла конкурентов на основании уникального сплава культуры «крутого парня» и культуры «работай до упаду/отдыхай до упаду».

3. Культура высокого риска и медленной обратной связи (культура «ставь на свою компанию», инвестиционная культура) - характеризуется ярко выраженной ориентацией на будущее и тем, что в условиях высокой степени риска делаются крупные капиталовложения, а вопрос о правильности подобного рода решений остается длительное время открытым. Сотрудники работают основательно, осмотрительно, осторожно, терпеливо и настойчиво, поскольку они вынуждены преодолевать длительный период неопределенности в условиях минимальной обратной связи или ее полного отсутствия. Девизом здесь являются слова «преднамеренность» и «делайте правильно», а не «действия любой ценой».

Инвестиционная культура проявляется в нефтяных компаниях, инвестиционных банках, строительстве, в том числе в авиастроительных фирмах, производстве средств производства, фирмах капитального оборудования, компаниях добывающей промышленности, коммунальных службах.

4. Культура низкого риска и медленной обратной связи (культура «процесса», административная культура) - отсутствие обратной связи или небольшая обратная связь, служащие концентрируются на процессе выполнения работы, на техническом совершенстве, расчете степени риска, деталях, потому что результат практически невозможно измерить. Дефицит обратной связи заставляет служащих сосредотачивать свою энергию на том, как они что-то делают, а не на том, что они делают. То есть, на первом плане стоит форма, а результат - скорее на втором. Внимание уделяется памятным запискам, регистрации и подшивке документов, записям и техническим усовершенствованиям.

Такая культура проявляется на предприятиях в хорошо налаженных и защищенных отраслях, в крупных административных фирмах, частично в банках и в системе страхования, в фармацевтических фирмах, организациях финансового обслуживания и в предприятиях коммунального обслуживания. Эти организации нацелены на обслуживание и сервис.

Выделяются четыре типа корпоративной управленческой культуры, получившие следующие условные названия: «Семья», «Управляемая ракета», «Инкубатор» и «Эйфелева башня».

Типы культуры «Инкубатор» и «Управляемая ракета» относятся к эгалитарным культурам, где расстояние между верхними и нижними этажами

управления невелико и, следовательно, степень централизации управления низка. Наиболее яркими представителями этих культур являются США и Канада – тип «Инкубатор» и англосаксонские и североевропейские страны - тип «Управляемая ракета».

Напротив, культуры типа «Семья» и «Эйфелева башня», характерные для Юго-Западной и Центральной Европы соответственно, являются иерархичными, с ограниченным делегированием власти и отличаются высокой степенью централизации в управлении. Степень формализации отношений низкая в «Семье» и «Инкубаторе», высокая – в «Управляемой ракете» и «Эйфелевой башне» (см. табл.).

С точки зрения объекта ориентации культура типа «Инкубатор» в наибольшей степени направлена на развитие личности, и, следовательно, важнейшим аспектом мотивации для работника здесь выступает возможность совершенствования и самореализации.

«Управляемая ракета» ориентируется на решение конкретной задачи или достижение конкретного результата. Этот тип культуры после определения задачи подразумевает максимальную степень делегирования управленческих функций вниз.

«Эйфелева башня» имеет ярко выраженную ролевую ориентацию. Здесь происходит детальное определение функциональных обязанностей для каждого работника на каждом уровне властной вертикали. Характерным является также тщательный контроль за исполнением детально прописанных функциональных обязанностей. Попытки их спонтанного перераспределения пресекаются.

Наконец, тип культуры «Семья» также ориентируется на исполнение указаний свыше. Структура управления носит ярко выраженный иерархический характер. Однако функции нижестоящих звеньев четко не формализованы. Система в целом базируется на патерналистской установке: инициатива и усилия подчиненных должны соответствовать пожеланиям и приказам руководителя (своего рода «отца» семейства).

Таблица 5. Типы национальных управленческих культур (кросс-культурный аспект)

Тип культуры	«Семья»	«Управляемая ракета»	«Инкубатор»	«Эйфелева башня»
Степень централизации управления	Высокая	Низкая	Низкая	Высокая
Степень формализации управления	Низкая	Высокая	Низкая	Высокая
Объект	Реализация	Решение	Развитие личных	Определение

Тип культуры	«Семья»	«Управляемая ракета»	«Инкубатор»	«Эйфелева башня»
ориентации	указаний сверху	определенной задачи	способностей	ролевых функций
Страны и регионы	Азия, арабские страны, Латинская Америка, Юго-Западная Европа, Россия и СНГ.	Северная Европа, Англия	США, Канада	Германия, Центральная Европа

Тип «друзья» характерен для фирм, создаваемых в годы перестройки, когда открывались возможности для создания новых структур, для смены сферы деятельности. Пройтись в новой сфере в одиночку было очень трудно, люди чувствовали себя неуверенно, и поэтому они привлекали в свои фирмы друзей и близких. В коммерческой деятельности друзья стремились, прежде всего, сохранить дружбу, но организационные цели рано или поздно входили в противоречие с культурой межличностных отношений и разрушали их, дружба превращалась в соперничество и даже ненависть.

Организация с типом «семья» характеризуется жёсткой иерархией, существуют роли отца и матери, старших и младших сестёр и братьев. Взаимоотношения основаны на чувствах, полное отсутствие каких-либо официальных правил. Руководитель уверен, что подчинённые должны понимать его с полуслова и полунамёка, а подчинённые, не получая чётких указаний, пытаются сами почувствовать, чего руководитель от них хочет.

Культура «начальника» характеризует тот факт, что в России существует страх перед начальником, руководителем. В то же время все проблемы организации связывают с ошибками вышестоящего руководства. Руководителей принято считать некомпетентными, а иногда просто глупыми. Сотрудники верят, что в других компаниях есть хорошие руководители, которые могли бы всё изменить и сделать лучше. В результате люди на всех уровнях иерархии ругают вышестоящих, при этом ощущая свою реальную беспомощность.

Для формирования корпоративной культуры на российских предприятиях руководство прибегает к одному из следующих способов:

1. Усиление контроля над сотрудниками, введение штрафов за несоблюдение корпоративной культуры и другие административные меры.
2. Создание специальных отделов и назначение лиц, ответственных за корпоративную культуру. В данном случае принципы корпоративной культуры подробно прописываются во внутренних документах организации.

3. Приглашение внешних специалистов для формирования корпоративной культуры.

6. Специфика белорусской деловой культуры: особенности ее становления и место в контексте современных типологий

В современном мире успешные деловые взаимодействия требуют не только компетентности и профессионализма, но и умения соблюдать деловой этикет. Деловой этикет - это набор правил и норм поведения, помогающих создавать положительное впечатление, поддерживать хорошие отношения и достигать успеха в деловом окружении. Однако использование цифровых платформ также представляет вызовы для предпринимателей. Один из основных вызовов - это обеспечение безопасности и конфиденциальности данных.

Предприниматели должны быть готовы к соблюдению правил и норм в области защиты данных, чтобы избежать нарушения конфиденциальности своих клиентов и бизнес-планов. Рациональность эффективного делового этикета с учетом национальных особенностей ведения бизнеса, проявляется в поддержании этических норм в деловых отношениях, не требует значительных финансовых затрат для организации.

Особенности менталитета

Белорусы очень приветливые и добродушные люди. Им не свойственна экспрессия, бурное выражение чувств, шумные сцены на людях. По своему характеру они напоминают местную природу – тихую и величественную. На протяжении многих веков люди жили на белорусской земле общинами, что наложило отпечаток и на характер взаимоотношений между ними – высока взаимопомощь и почитается уважительное отношение к старшим и к собеседнику. Здесь привыкли все важные дела решать сообща, даже праздники чаще всего проводятся либо всей семьей, либо даже всем населенным пунктом.

Основой белорусского социума всегда была семья. Мужчина в семье – глава, опора, основной добытчик и защитник дома. Для детей он "бацька", а для младших членов семьи - "дядзька". Женщине отводится роль равноправной хозяйки. Она мать, хранительница очага, распорядительница домашних работ.

В сельской местности белорусы стараются жить вместе в больших домах, построенных для нескольких поколений одной семьи. Вокруг дома огромные участки земли, надежное хозяйство.

Одежда

В отношении одежды в Беларуси нет строгих правил. На улицах городов чаще всего можно увидеть на людях одежду европейского фасона, а иногда и

национальные наряды или одежду с элементами национального декора. В деловом этикете приняты костюмы европейского стиля.

Стоит отметить, что белорусы стараются отдавать предпочтение одежде из натуральных материалов. Это объясняется историческим стремлением белорусов окружать себя по возможности предметами, сделанными из природных материалов. В белорусской культуре природе отводится очень большая роль, она издревле почиталась как единое живое существо. Хотя белорусская культура близка к славянской, тем не менее, белорусский стиль, со своими характерными особенностями виден во всем – в национальной одежде, обуви, музыкальных инструментах, типах жилищ. Белорусский стиль трудно спутать с образцами, например, русского, украинского или литовского стиля.

Деловой этикет

Характерными национальными чертами белорусов являются открытость и доверие к людям. Поэтому в бизнесе белорусам свойственно скрупулезно соблюдать договоренности и тщательно беречь свою репутацию. Белорусы верят, что успешный бизнес можно построить только на основе доверия, полученного за счет хороших личных отношений.

Любую деловую встречу стоит планировать и согласовывать заранее и еще раз подтверждать непосредственно перед встречей. Первые деловые контакты подразумевают деловую обстановку и деловой стиль общения и одежды. Причем, встреча с белорусскими государственными служащими будет носить более официальный характер, чем встреча с представителями бизнеса.

Стоит набраться терпения в общении с белорусскими партнерами. Переговоры могут занять очень много времени, так как в Белоруссии принято очень долго и скрупулезно согласовывать любой пункт договора с вышестоящим руководством. Стоит помнить, что любые изменения с вашей стороны каких-либо уже согласованных деталей может опять потребовать времени для повторного согласования. Тем не менее, если вы терпеливы, умеете торговаться и идти на уступки, и, самое главное, предлагаете хороший товар или услугу по доступной цене, вы обязательно добьетесь успеха в подписании контракта с белорусскими партнерами.

Язык

В деловом общении распространены русский, английский и немецкий языки. В повседневной жизни повсеместно используется белорусский язык; он является государственным с 1990 года. Тем не менее, очень часто белорусы говорят и на русском языке или используют своеобразный интернациональный сленг – смесь русского и белорусского языков. Например, можно услышать начало беседы на белорусском языке, а продолжение - по-русски, или наоборот.

Если вы планируете начать деловое общение с белорусами, то стоит заказать визитки с одной стороны на английском, с другой – на русском языках.

Их стоит раздать всем присутствующим в самом начале первой деловой встречи.

Исходные данные для анализа деловой культуры Беларуси в сравнении со всеми граничащими с ней странами и двумя передовыми экономиками Западной Европы – Германии и Франции на основе материалов Hofstede Insights представлены в таблице 1 (показательным является следующее: до самого последнего времени центр Hofstede Insights не проводил своих оценок по Беларуси, что исходя из ее потенциала и своеобразия национальной деловой культуры – нонсенс).

Таблица 1. Показатели национальных деловых культур Республики Беларусь в сравнении с аналогичными показателями стран Европы

	Дистанция власти	Индивидуализм	Маскулинность	Избегание неопределённости	Долговременная ориентация	Инд�льгенция
Беларусь	95	25	20	95	81	15
Латвия	44	70	9	63	69	13
Литва	42	60	19	65	82	16
Польша	68	60	64	93	38	29
Россия	93	39	36	95	81	20
Украина	92	25	27	95	86	14
Германия	35	67	66	65	83	40
Франция	68	71	43	86	63	48

Для деловой культуры Беларуси является характерным высокий уровень дистанции власти, что является типичным для всех стран бывшего СССР. Высоким есть и уровень коллективизма при достаточно низком уровне индивидуализма (по 25 пунктов и для Беларуси, и для Украины). Однако, это не следует понимать, что вытекает из разработок западной компаративистики, как недостаток.

Беларуси, практически совпадающий с соответствующим показателем Литвы (соответственно, 20 и 19 пунктов) свидетельствует о готовности и умении бизнеса к поиску компромиссов, возможности учета пожеланий партнеров по бизнесу (и об отсутствии предпосылок для конфликтности, что является достаточно характерным для стран с более высокими показателями маскулинности). Для Беларуси свойственно высокое избегание неопределенности, что в такой же мере типично практически для всех стран Европы (за исключением стран северной Европы и Балтии). Предприниматель Беларуси не стремится к сиюминутной коммерческой выгоде, он нацелен на долгосрочные бизнес-проекты; по показателю долговременной ориентации,

деловая культура Беларуси очень близка показателям Литвы и Германии (соответственно, 81, 82 и 83 пунктов). Показатель Беларуси по индულгенции практически совпадает с показателями Литвы и Украины (15, 16 и 14 пунктов).

Отмеченные черты деловой культуры Республики Беларусь выступают существенными благоприятствующими факторами ее интеграционного сотрудничества. Причем, они носят глубинный характер, подкрепляются не только выгодным географическим положением страны, но и ее достаточно мощными экономическими, научно-техническими и людскими ресурсами. Эти факторы в силу их глубинного и долговременного характера непременно проявятся в дальнейшем повышении совокупного конкурентного потенциала Республики Беларусь в системе международного разделения труда.

В отраслевом контексте конкурентные преимущества Беларуси, никак не умаляя роли ряда других отраслей, наиболее существенны в агропродовольственной сфере. Продукция белорусских предприятий молокоперерабатывающей, кондитерской и пивоваренной промышленности уже сейчас не уступает европейским аналогам (а по ряду товарных позиций и выше). Достаточно благоприятные перспективы имеет также сельскохозяйственное машиностроение. Существенный рывок в последние десять-пятнадцать лет демонстрирует и научная сфера обеспечения агропромышленного развития.

2 ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ ЭУМК

Задания

Задание 1

Бизнесмен высказывает суждение: "Если иностранец приехал ко мне в мою страну, почему я должен под него подстраиваться? Это моя страна. Пусть он думает, как себя вести". Считаете ли вы, что это правильно? Прокомментируйте свою позицию.

Задание 2

Анализ представителей моноактивных культур по 3-м функциональным деловым сферам:

1. Ведение переговоров (бизнес-партнеры);
2. Управление персоналом (сотрудники);
3. Поведение потребителей (потребители)

Задание 3

Используя «модель Хофстеде»

- Сравните отношение к семье, школе, работе в культурах коллективизма – индивидуализма.
- Сравните отношение к семье, школе, работе в культурах с низкой – высокой дистанцией власти.
- Сравните отношение к семье, школе, работе в культурах, различающихся по параметру женственности – мужественности.
- Сравните отношение к семье, школе, работе в культурах, различающихся по параметру избегания неопределенности.

Задание 4

Нарушение кросс-культурных коммуникаций обуславливает 60-70 % межкультурных конфликтов на предприятиях. Люди говорят и не слышат друг друга. Под одними и теми же терминами подразумевают совершенно разные вещи. Подчиненные не возражают, потому что не считают нужным это делать, а руководители считают, что с ними согласны. Наконец, переводчики переводят не то, что сказано, а то, что они поняли. В итоге наступает развязка, когда стороны вступают в конфликт.

Вопрос 1. Как, по Вашему мнению, избежать такого рода конфликтов?

Вопрос 2. Каковы стратегии разрешения данного рода конфликтов?

Вопрос 3. Наметьте стратегические меры по профилактике таких конфликтов в будущем.

Задание 5

Используя полученные знания (параметры социального поведения, теории и подходы, классификации культур и т.д.) описать деловую культуру выбранной страны. Показать зависимость национальной и деловой культуры.

3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

3.1 Пример тестов

1. Коммуникация - это:
 - обмен опытом между организациями;
 - обмен информацией между людьми;
 - принципы поведения в отдельной организации;
 - предпринимательский этикет.

2. Кросскультурные коммуникации - это:
 - процесс взаимодействия двух и более субъектов общения (индивидов, групп, организаций), принадлежащих к различным культурам;
 - культурный опыт;
 - социальная ответственность;
 - соблюдение прав и свобод личности

3. Основная проблема кросскультурных коммуникаций это:
 - культурное сходство;
 - национализм;
 - взаимопонимание и ответственность за последствия обоюдного обмена;
 - информацией и ценностями;
 - забота о сохранении многообразия культур, в условиях динамично развивающегося мира.

4. Наиболее значимыми критериями эффективности кросс-культурных коммуникаций могут служить:
 - толерантность в отношении представителей других культур;
 - сохранение самобытности носителей культуры;
 - соблюдение прав и свобод субъектов кросс-культурной коммуникации;
 - все ответы верны.

5. Межкультурная компетенция - это- способность к успешному двустороннему общению с людьми из других культур;
 - патриотизм;
 - система звуков и письменных знаков;
 - комфортность

6. Этикет - это:
 - свод правил поведения, касающихся внешнего проявления отношения человека к людям;
 - имидж сотрудника;
 - принципы поведения в отдельной организации;

- культура предпринимательства.

7. Большая часть информации передается не посредством слов, а такими невербальными знаками коммуникации, как внешний вид, марка автомобиля, манера поведения и тд. Это характерно для:

- низкоконтекстной культуры;
- среднеконтекстной культур;
- высококонтекстной культуры;
- безконтекстной культуры

8. К низкоконтекстным культурам не относится

- Скандинавия;
- Швейцария;
- Франция;
- Арабские страны

9. Сколько этапов выделяют в развитии кросс-культурного шока.

- 6 этапов;
- 3 этапа;
- 4 этапа;
- 2 этапа

10. В международном бизнесе продавец экспортер должен подстраиваться под культуру и традиции покупателя. Верно ли утверждение.

- верно;
- неверно;
- зависит от ситуации;
- зависит от степени желания достичь положительного результата сделки.

11. В международном бизнесе приезжающий в страну, не обязательно должен подстраиваться под местные условия и традиции. Верно ли утверждение.

- зависит от ситуации;
- неверно;
- верно;
- зависит от степени желания достичь положительного результата сделки.

12. Культурное измерение наций по Хофстеду это?

- совокупность показателей, определяющих культурные характеристики различных народов.
- академическая и прикладная наука о поведении и психических процессах.

- совокупность исследований культуры как структурной целостности, выявление закономерностей её развития.

- понятие, имеющее огромное количество значений в различных областях человеческой жизнедеятельности

13. Сколько параметров выделил Хофстеде?

- пять параметров;
- три параметра;
- два параметра;
- семь параметров.

14. Дистанция власти это?

- нацеленность на достижение результата любой ценой.
- восприятие власти, степень, с которой наделённые относительно меньшей властью члены общества, института или организации ожидают и допускают неравномерность распределения власти.

- тяготение к личностным целям, осознание себя как «я», защита частных интересов, связи между отдельными личностями, не обремененными сильными обязательствами действовать совместно (США).

- степень восприятия и реагирования на незнакомые ситуации

15. По теории Тромпенаарса, к представителям эмоциональных культур относятся.

- мексиканцы, голландцы, швейцарцы;
- французы;
- англичане и японцы;
- немцы.

16. В нейтральных культурах эмоции принято:

- открыто и естественно выражать;
- контролировать;
- игнорировать;
- скрывать.

17. Специальная культура предполагает

- жесткое разграничение публичного и приватного пространства личности;

- увеличение своего публичного пространства;
- трудности с вступлением в контакт;
- охрану частной жизни.

18. На основании эмпирических исследований к странам с диффузной культурой относятся:

- Великобритания, США;

- Венесуэла, КНР, Испания;
- Швейцария;
- Россия.

19. Чтобы поддержать гармонию и не допустить утраты уважения, перед переговорами

японцы традиционно проводят ритуал под названием мейши, это:

- обмен крепкими рукопожатиями;
- обмен визитными карточками;
- поклон в знак уважения;
- краткое, общее знакомство со всеми партнерами.

20. В деловом общении японских бизнесменов главную роль играет:

- совершение сделки;
- поиск новых связей и знакомств;
- установление взаимопонимания с партнерами;
- положение и статус партнера на рынке.

3.2 Вопросы к экзамену

1. Объект и предмет изучения учебной дисциплины. Определение понятие «деловые культуры».

2. Понятие культуры и ее основные характерные черты.

3. Теория культуры, ее определение и функции.

4. Кросс-культурный менеджмент: содержание и цель.

5. Три направления теоретического исследования культуры в кросс-культурном менеджменте: универсальный, системный и ценностный.

6. Определение культуры, ее виды и особенности.

7. Классификация основных подходов к интерпретации культуры. Типология основных подходов к определению культуры.

8. Низкоконтекстные и высококонтекстные культуры, монохронные и полихронные культуры: классификация Э. Холла.

9. Классификация Р. Льюиса: моноактивные, полиактивные и реактивные культуры.

10. Классификация деловых культур по типу обработки информации Х. Триандиса.

11. Исследования Г. Хофстеде.

12. Индексы «дистанции власти», «избегания неопределенности», «индивидуализма-коллективизма», «мужественности - женственности», «конфуцианский динамизм».

13. Классификация деловых культур по параметрам: «нейтральность-эмоциональность».
14. Классификация деловых культур по параметрам: «нейтральность-эмоциональность».
15. Субъекты международного бизнеса и особенности их развития в глобальной экономике.
16. Основные побудительные основы активизации и расширения участия в международном бизнесе.
17. Концепция и содержание мотивации. Современные теории мотивации.
18. Теория межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии.
19. Теория конфликтов.
20. Теории и практика европейского менеджмента. Характерные признаки европейского менеджмента.
21. Теории европейского менеджмента (теория бюрократии М. Вебера, классическая школа управления А.Файоля, теория контроля К. Адамецки).
22. Теории и практика американского менеджмента. Школа научного управления. Школа человеческих отношений в управлении.
23. Школа поведенческих наук: Р. Лайкерт, Д. Макгрегор.
24. Теория и практика японского менеджмента. Принятие решений в японском менеджменте.
25. Понятие «национальной культуры», национальная культура и социальное поведение.
26. Модели межкультурных различий, выделение групп стран по признаку сходства культурных ценностей.
27. Управленческие типологии организационной культуры. Модели Р. Акоффа, Т. Дейла и А. Кеннеди, С. Ханди.
28. Классификация С. Ханди: культура власти, культура роли, культура задачи и культура личности.
29. Общая характеристика и особенности становления деловой культуры в Республике Беларусь.
30. Специфика белорусской деловой культуры и национального стиля управления культурологического развития бизнеса Беларуси.

4 ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ ЭУМК

4.1 Содержание учебной программы курса

Тема 1. Введение в учебную дисциплину. Сущность и роль деловых культур в международном бизнесе

Объект и предмет изучения учебной дисциплины. Определение понятий «деловые культуры» и «кросс-культурное взаимодействие».

Понятие культуры и ее основные характерные черты. Разнообразие и система ценностей национальной культуры.

Теория культуры, ее определение и функции. Трактовка культуры в современных теориях и моделях информационного общества.

Актуальность сравнительного анализа национальных деловых культур и моделей менеджмента.

Кросс-культурный менеджмент: содержание и цель. Социально-экономический, экологический и поведенческий подходы в кросс-культурном менеджменте.

Три направления теоретического исследования культуры в кросс-культурном менеджменте: универсальный, системный и ценностный. Факторы, влияющие на поведение человека в международном бизнесе. Оценка и характеристика поведения «человека экономического».

Тема 2. Классификация деловых культур в международном бизнесе

Определение культуры, ее виды и особенности. Узкое и широкое понимание культуры. Классификация основных подходов к интерпретации культуры. Типология основных подходов к определению культуры.

Неоднородность культурного пространства: доминирующая культура, субкультуры и контркультуры. Основы экономической культуры. Общая характеристика деловых культур. Детерминанты и особенности деловых культур. Классификации деловых культур.

Низкоконтекстные и высококонтекстные культуры, монохронные и полихронные культуры: классификация Э. Холла. Классификация Р. Льюиса: моноактивные, полиактивные и реактивные культуры. Классификация деловых культур по типу обработки информации Х. Триандиса.

Исследования Г. Хофстеде. Индексы «дистанции власти», «избегания неопределенности», «индивидуализма-коллективизма», «мужественности - женственности», «конфуцианский динамизм».

Измерение культуры Ф. Тромпенаарсом. Классификация деловых культур по параметрам: «универсализм-специализация», «индивидуализм-коллективизм», «нейтральность-эмоциональность».

Тема 3. Субъекты международного бизнеса и мотивации их поведения

Экономическая сущность, характерные черты и основные формы международного бизнеса. Субъекты международного бизнеса и особенности их развития в глобальной экономике. Деловая активность субъектов международного бизнеса как движущая сила эволюции общества.

Основные побудительные основы активизации и расширения участия в международном бизнесе.

Основа понимания поведения людей в организации международного бизнеса. Взаимодействие личности и организации в разных моделях. Теории поведения личности.

Концепция и содержание мотивации. Современные теории мотивации.

Тема 4. Деловые культуры в контексте теории и практики современного менеджмента

Теория межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии. Теория конфликтов.

Теории и практика европейского менеджмента. Характерные признаки европейского менеджмента. Теория бюрократии М. Вебера. Классическая школа управления А.Файоля. Теория контроля К. Адамецки.

Теории и практика американского менеджмента. Школа научного управления. Школа человеческих отношений в управлении. Школа поведенческих наук: Р. Лайкерт, Д. Макгрегор.

Теория и практика японского менеджмента. Принятие решений в японском менеджменте.

Тема 5. Кросс-культурные стратегии в управлении предприятием в международном бизнесе

Понятие «национальной культуры», национальная культура и социальное поведение. Национальная культура как источник ценностей и норм. Коммуникативные особенности разных национальных культур. Модели межкультурных различий, выделение групп стран по признаку сходства культурных ценностей.

Роль кросс-культурных различий в системе ценностей, иерархии потребностей, отношении к риску, межличностного общения в формировании стиля менеджмента. Кросс-культурные особенности стиля принятия решений. Проблема лидерства в разных культурах.

Управленческие типологии организационной культуры. Модели Р. Акоффа, Т. Дейла и А. Кеннеди, С. Ханди. Классификация С. Ханди: культура власти, культура роли, культура задачи и культура личности.

Изучение межэтнических отношений и выявление возможных очагов межэтнической напряженности. Индивидуальные различия как основа межгрупповых конфликтов. Кросс-культурный шок и способы его преодоления.

Тема 6. Специфика белорусской деловой культуры: особенности ее становления и место в контексте современных типологий

Общая характеристика и особенности становления деловой культуры в Республике Беларусь. Место белорусской деловой культуры в контексте современных типологий.

Специфика белорусской деловой культуры и национального стиля управления культурологического развития бизнеса Беларуси. Причины затруднения исследования национальной деловой культуры Республики Беларусь. Проблема позиционирования белорусской деловой культуры.

Деловая культура и деловой этикет в современном бизнес-сообществе Республики Беларусь.

Обобщение и основные выводы, закрепление знаний полученных в результате изучения учетной дисциплины «Деловые культуры».

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

заочной формы получения углубленного высшего образования для специальности 6-05-0412-01 «Менеджмент»,
профилизация «Социально-административный менеджмент»¹

Номер раздела, темы	Название раздела, темы, занятия	Количество аудиторных часов					Количество часов СР	Форма контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Иное		
2	Классификация деловых культур в международном бизнесе	2						
	Практическое занятие № 1. Введение в учебную дисциплину. Сущность и роль деловых культур в международном бизнесе		2					
	Практическое занятие № 2. Классификация деловых культур в международном бизнесе		2					
3	Субъекты международного бизнеса и мотивации их поведения	2						
	Практическое занятие № 3. Субъекты международного бизнеса и мотивации их поведения		2					
4	Деловые культуры в контексте теории и практики современного менеджмента	2						
	Практическое занятие № 4. Деловые культуры в		2					

	контексте теории и практики современного менеджмента.							
5	Кросс-культурные стратегии в управлении предприятием в международном бизнесе	2						
	Практическое занятие № 5. Кросс-культурные стратегии в управлении предприятием в международном бизнесе. Контрольная работа по теме «Кросс-культурные стратегии в управлении предприятием в международном бизнесе»		2					Защита контрольной работы
	Практическое занятие № 6. Специфика белорусской деловой культуры: особенности ее становления и место в контексте современных типологий		2					опрос
	Итого за семестр	8	12					экзамен
	Всего аудиторных часов ¹		20					

¹ Темы учебного материала, не указанные в Учебно-методической карте, отводятся на самостоятельное изучение студентом

ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Список литературы

Основная литература

1. Головачев, А.С. Экономика организации (предприятия): учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальностям "Экономика и управление на предприятии", "Экономика", "Экономическая теория" / А. С. Головачев, Л. А. Лобан. – Минск: РИВШ, 2022. – 387 с. Гриф есть (50 экз.)

2. Петрович, М. В. Переговорный процесс: учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальности "Маркетинг" / М. В. Петрович, С. П. Мармашова. – Минск: Амалфея, 2021. – 403 с. Гриф есть (3 экз.)

3. Немогай, Н.В. Конкурентоспособность предприятия: учебник для студентов учреждений высшего образования по специальностям "Экономика и управление на предприятии", "Финансы и кредит", "Маркетинг", "Логистика" / Н. В. Немогай, Н. В. Бонцевич; Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси "Международный университет "МИТСО", Гомельский филиал. – 2-е изд., переработанное и дополненное. – Минск: РИВШ, 2021. – 522 с. Гриф есть (2 экз.)

4. Бибик, Т. Б. Международная экономика: учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальности "Государственное управление и экономика" / Т. Б. Бибик, З. Н. Козловская; Академия управления при Президенте Республики Беларусь. – Минск: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2020. – 270, [1] с. Гриф есть (4 экз.)

5. Гісторыя культуры Беларусі: вучэбны дапаможнік для студэнтаў устаноў вышэйшай адукацыі / [Я. К. Новік і інш.]; Міністэрства адукацыі Рэспублікі Беларусь, Установа адукацыі "Беларускі дзяржаўны ўніверсітэт інфарматыкі і радыёэлектронікі", Факультэт інфармацыйных тэхналогій і кіравання, Кафедра гуманітарных дысцыплін. – Мінск: БДУІР, 2020. – 237 с. Гриф есть (1 экз.)

Дополнительная литература

6. Володько, В. Ф. Международный менеджмент [Электронный ресурс]: учебно-методический комплекс для специальностей 1 26 02 02 "Менеджмент (по направлениям)", 1 25 01 08 "Бухгалтерский учет, анализ и аудит (по направлениям)" / В. Ф. Володько, Е. А. Луцевич; Белорусский национальный технический университет, Кафедра "Менеджмент". –

Электрон. дан. – Минск: БНТУ, 2013. – 1 электрон. опт. диск (CD-RW). – Режим доступа : <http://rep.bntu.by/handle/data/5057>

7. Володько, В. Ф. Международный менеджмент [Электронный ресурс]: учебно-методический комплекс для специальностей 1 26 02 02 "Менеджмент (по направлениям)", 1 25 01 08 "Бухгалтерский учет, анализ и аудит (по направлениям)" / В. Ф. Володько, Е. А. Луцевич; Белорусский национальный технический университет, Кафедра "Менеджмент". – Электрон. дан. – Минск: БНТУ, 2013. – 1 электрон. опт. диск (CD-RW). – Режим доступа : <http://rep.bntu.by/handle/data/5057>

8. Володько, В. Ф. Основы международного менеджмента [Электронный ресурс]: учебно-методический комплекс для специальностей 1 26 02 02 "Менеджмент (по направлениям)", 1 25 01 08 "Бухгалтерский учет, анализ и аудит (по направлениям)" / В. Ф. Володько, Е. А. Луцевич; Белорусский национальный технический университет, Кафедра "Менеджмент". – Электрон. дан. – Минск: БНТУ, 2012. – 1 электрон. опт. диск (CD-RW). – Режим доступа : <http://rep.bntu.by/handle/data/5055>

9. Руденков, В. М. Международный менеджмент: учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальности "Менеджмент (по направлениям)" / В. М. Руденков, О. А. Березун. – Минск: БГЭУ, 2017. – 276, [1] с. Гриф есть (9 экз.)

10. Руденков, В. М. Ведение переговоров: учебное пособие для студентов вузов по экономическим специальностям / В. М. Руденков, Н. П. Беляцкий, И. К. Рудак. – Минск: Амалфея: Мисанта, 2012. – 183 с. Грифы есть (2 экз.)

11. Рутко, Д. Ф. Международный менеджмент: учебное пособие для слушателей системы дополнительного образования взрослых по специальностям "Международные отношения", "Международный маркетинг" / Д. Ф. Рутко; Академия управления при Президенте Республики Беларусь. – Минск: [б. и.], 2017. – 243 с. Гриф есть (10 экз.)

12. Семенов, А.К. Этика менеджмента: учебное пособие / А.К. Семенов, Е.Л. Маслова. – 6-е изд. – Москва: Дашков и К, 2017. – 269 с. Грифа нет (1 экз.)

13. Шаврук, Ю. А. Корпоративная интеграция в мировой экономике: учебно-методическое пособие для магистрантов / Ю. А. Шаврук, С. В. Павловская, Г. В. Турбан. – Минск: Амалфея, 2017. – 103 с. Грифа нет (2 экз.)

Средства диагностики результатов учебной деятельности

Оценка уровня знаний магистранта производится по десятибалльной шкале в соответствии с критериями, утвержденными Министерством образования Республики Беларусь.

Для диагностики достижений магистранту рекомендуется использовать следующий диагностический инструментарий:

- устный и письменный опрос во время практических занятий;
- сдача зачета по дисциплине.

Перечень контрольных вопросов и заданий для самостоятельной работы студентов

1. Объект и предмет изучения учебной дисциплины. Определение понятие «деловые культуры».
2. Понятие культуры и ее основные характерные черты.
3. Теория культуры, ее определение и функции.
4. Кросс-культурный менеджмент: содержание и цель.
5. Три направления теоретического исследования культуры в кросс-культурном менеджменте: универсальный, системный и ценностный.
6. Определение культуры, ее виды и особенности.
7. Классификация основных подходов к интерпретации культуры. Типология основных подходов к определению культуры.
8. Низкоконтекстные и высококонтекстные культуры, монохронные и полихронные культуры: классификация Э. Холла.
9. Классификация Р. Льюиса: моноактивные, полиактивные и реактивные культуры.
10. Классификация деловых культур по типу обработки информации Х. Триандиса.
11. Исследования Г. Хофстеде. Индексы «дистанции власти», «избегания неопределенности», «индивидуализма-коллективизма», «мужественности - женственности», «конфуцианский динамизм».
12. Классификация деловых культур по параметрам: «универсализм-специализация», «индивидуализм-коллективизм», «нейтральность-эмоциональность».
13. Субъекты международного бизнеса и особенности их развития в глобальной экономике.
14. Основные побудительные основы активизации и расширения участия в международном бизнесе.
15. Концепция и содержание мотивации. Современные теории мотивации.

16. Теория межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии. Теория конфликтов.
17. Теории и практика европейского менеджмента. Характерные признаки европейского менеджмента. Теории европейского менеджмента (теория бюрократии М. Вебера, классическая школа управления А.Файоля. теория контроля К. Адамецки).
18. Теории и практика американского менеджмента. Школа научного управления. Школа человеческих отношений в управлении. Школа поведенческих наук: Р. Лайкерг, Д. Макгрегор.
19. Теория и практика японского менеджмента. Принятие решений в японском менеджменте.
20. Понятие «национальной культуры», национальная культура и социальное поведение.
21. Модели межкультурных различий, выделение групп стран по признаку сходства культурных ценностей.
22. Управленческие типологии организационной культуры. Модели Р. Акоффа, Т. Дейла и А. Кеннеди, С. Ханди. Классификация С. Ханди: культура власти, культура роли, культура задачи и культура личности.
23. Влияние глобализации на трансформацию культуры и превращение ее в глобальную проблему современности.
24. Влияние четыре базовых технологии на глобальные экономические, социальные и военные действия, а также все деятельность мирового сообщества, направленные на охрану окружающей среды.
25. Конкуренция и конкурентоспособность в международном бизнесе. Структура нематериальных активов и источники их развития. Возможности и варианты реализации усилий по развитию нематериальных активов.
26. Имидж (репутация) как элемент конкурентоспособности в международном бизнесе.
27. Типология Р. Рюттингера: культура торговли, спекулятивная культура, административная культура, инвестиционная культура.
28. Национально ориентированные организационные культуры. Модели У Оучи, С. Йошимури, Р. Льюиса, Г. Лейн и Дж. Дистефано.
29. Моральные нормы и возможности их внедрения в процессе международного бизнеса. Трехступенчатый подход по внедрению моральных норм в предпринимательскую деятельность по К. Хоманну и Ф. Бломе-Дрезу
30. Общая характеристика и особенности становления деловой культуры в Республике Беларусь.
31. Специфика белорусской деловой культуры и национального стиля управления культурологического развития бизнеса Беларуси.

4.2 Воспитательно-идеологическая функция учебно-методического комплекса

Учебно-методический комплекс по курсу «Кросс-культурное взаимодействие в современном бизнесе» составлен в соответствии с основными направлениями государственной политики, отраженными в Государственной программе «Образование и молодежная политика» на 2021 – 2025 годы, в Плане идеологической и воспитательной работы БНТУ на 2023 – 2024 гг. и других государственных программах, нормативных правовых и инструктивно-методических документах, определяющих приоритетные направления идеологии белорусского государства.

Учебно-методический комплекс по курсу «Кросс-культурное взаимодействие в современном бизнесе» способствует формированию потребности в постоянном саморазвитии и установок на творческую самореализацию студентов. Общая цель ЭУМК достигается посредством реализации наиболее актуальных задач:

- воспитание у студентов гражданственности и патриотизма, уважения закона и правопорядка через участие в общественно значимых проектах;
- создание условий для творческой самореализации личности;
- привитие навыков здорового образа жизни, формирование ценностного отношения к здоровью;
- духовно-нравственное воспитание, ориентированное на общечеловеческие, гуманистические, национальные ценности;
- формирование целеустремленности, предприимчивости, конкурентоспособности и необходимых компетенций в профессиональной сфере.

Обучение студентов в соответствии с требованиями учебно-методического комплекса по курсу «Кросс-культурное взаимодействие в современном бизнесе» направлено на развитие у студентов интереса к профессиональному самосовершенствованию, активному участию в экономической и социальной жизни страны.

Основными задачами идеологической и воспитательной составляющей Учебно-методического комплекса по курсу «Кросс-культурное взаимодействие в современном бизнесе» являются:

1. формирование у студентов ответственного отношения к национальному богатству, бережного отношения к государственному имуществу, имуществу университета и других субъектов национальной экономики;
2. формирование гражданско-правовой устойчивости студентов; содействие становлению личности, духовно-нравственное и интеллектуальное развитие студентов;
3. содействие социальной адаптации студентов, оказание им помощи в усвоении и выполнении учебного материала, установленных норм и правил внутреннего распорядка, прав и обязанностей студентов.