

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего профессионального образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Мясоедов С.П., Борисова Л.Г.

**Влияние национальных культур на модели управления
бизнесом в странах BRICS (Бразилия, Россия, Индия,
Китай, ЮАР)**

Москва 2014

Данная работа подготовлена на основе материалов научно-исследовательской работы, выполненной в соответствии с Государственным заданием РАНХиГС при Президенте Российской Федерации на 2013 год.

Оглавление

Введение	4
Общая характеристика стран БРИКС.....	4
Культурные особенности и практика управления организациями в странах БРИКС.....	14
Бразилия.....	14
Оценка параметров культуры по методике Г.Хофстеде	14
Влияние параметров национальной культуры на бизнес-модели.....	18
Россия	28
Оценка параметров культуры по методике Г.Хофстеде	28
Влияние параметров национальной культуры на бизнес-модели.....	30
Индия.....	37
Оценка параметров культуры по методике Г.Хофстеде	37
Влияние параметров национальной культуры на бизнес-модели.....	40
Китай.....	46
Оценка параметров культуры по методике Г. Хофстеде	47
ЮАР.....	55
Оценка параметров культуры по методике Г.Хофстеде	55
Влияние параметров национальной культуры на бизнес-модели.....	56
Сравнительная оценка культурных аспектов ведения бизнеса в странах БРИКС	63
Выводы	70
Заключение	72
Список литературы	73

Введение

Зависит ли динамика экономического роста стран БРИКС от особого стиля или практики управления компаниями? Насколько стиль управления и практика создания бизнес-моделей связана с общественными культурными ценностями стран БРИКС?

Имея в виду, что стили управления компаниями и организациями стран существенно зависят от существующих культурных традиций и общественных ценностей, следует оценить различие и схожесть культурных параметров в странах БРИКС, выявить различия и общие черты в системах, методах и стилях управления в организациях этих стран.

Также не существует индикаторов того, что стили управления и стандарты менеджмента в странах БРИКС серьезно отличаются от тех, которые применяются в других странах. В действительности управление компаниями во всех странах БРИКС осуществляется самыми различными способами.

Таким образом, цель данной работы – определение зависимости динамики экономического роста стран БРИКС от особого стиля управления и создания бизнес-моделей, связи бизнес-моделей с национальными культурными традициями, нормами и правилами, принятыми в обществах этих стран.

Общая характеристика стран БРИКС

БРИКС – быстроразвивающиеся стран (Бразилия, Россия, Индия, Китай и ЮАР), которые во многом будут обеспечивать развитие мировой экономики и фондовых рынков в ближайшие десятилетия.

Поскольку страны БРИКС (Бразилия, Россия, Индия, Китай и Южная Африка) представляют собой молодую и энергичную группу новой мировой экономической силы, возникает вопрос о том, существуют ли у них общие черты в сфере бизнеса и управлениями национальными компаниями.

В 2003 году концепция БРИК (Бразилия, Россия, Индия, Китай) была выдвинута специалистами инвестиционной компании Goldman Sachs. Результаты исследования, которое

было проведено этой компанией, выявили долгосрочные перспективы развития мировой экономики и показали, что в ближайшие десятилетия экономический рост в странах БРИК будет идти темпами, опережающими темпы роста таких стран, как США, Япония, Германия, Франция и Италия. Исследование показало, что этот сектор экономики в стратегической перспективе будет чрезвычайно привлекательным для инвесторов.

По прошествии десяти лет Бразилия, Россия, Индия и Китай показывают чрезвычайно высокие темпы экономического роста. Наиболее впечатляющие итоги экономического развития демонстрирует Китай, являясь в настоящее время центром мирового производства и экспорта в западные страны товаров собственного производства. Темпы роста экономики Китая росли в последние годы почти в геометрической прогрессии.

За последние десять лет объем торговли между странами БРИК и Северной Америкой, Европой и Японией вырос почти на 300% до более чем \$ 2 трлн. За тот же период времени объем торговли между странами БРИК увеличился на 1000% до почти \$ 320 млрд., (данные Международного торгового центра).

Укрепление финансовых позиций стран БРИК, увеличение долларовых резервов на их финансовых рынках ведут к образованию еще одного сдвига в глобальной экономике: уменьшению позиций доллара как почти универсальной валюты в международной торговле. Такие страны, как Китай и Бразилия демонстрируют значительный прогресс в использовании своих национальных валют в международных сделках.

Согласно мнению аналитиков компании Goldman Sachs, к 2050 году экономики стран группы по размеру суммарно превысят общий размер экономик самых богатых стран мира (Большой восьмерки).

Члены БРИКС характеризуются как крупные, наиболее быстро развивающиеся страны мира. Исключительно благоприятное положение этих стран во многом объясняется наличием в них большого объема ресурсов, которые являются значимыми для развития мировой экономики:

- Сельскохозяйственная продукция (Бразилия)
- Экспорт минеральных ресурсов (Россия)
- Дешевые интеллектуальные ресурсы (Индия)
- Дешевые трудовые ресурсы (Китай)
- Богатые природные ресурсы (ЮАР)

Большая численность населения БРИКС обуславливает относительно низкий уровень оплаты труда в этих странах.

Ниже приводятся данные о величине валового внутреннего продукта в странах БРИКС и других странах мира в 2012 году, а также оценочные данные на 2050 год. Экспертные оценки показывают, что к 2050 году страны БРИКС по данному показателю могут занять первые места в рейтинге стран мира.

Табл. 1. Валовой внутренний продукт (ППС), 2012 г.¹

Место	Страна	ВВП (млн. долл.)
1	США	14 256 366
2	КНР	12 383 559
3	Индия	4 710 807
4	Япония	4 616 876
5	Германия	3 119 199
6	Россия	3 015 408
7	Бразилия	2 365 875
8	Великобритания	2 316 246
9	Франция	2 252 536
10	Италия	1 833 945
11	Мексика	1 757 580

1. «The N-11: More Than an Acronym». Goldman Sachs study of N11 nations // Global Economics Paper. - 28.03.2007. - № 153.

12	Южная Корея	1 621 869
13	Канада	1 445 532
14	Испания	1 406 684
15	Индонезия	1 211 961
16	Турция	1 125 419
17	Иран	1 006 540
18	Австралия	960 722
19	Китайская Республика	901 880
20	Польша	801 974
21	Аргентина	746 927
22	Нидерланды	701 366

Табл. 2. Валовой внутренний продукт (ППС), 2050 г.²

Место	Страна	ВВП (млн. долл.)
1	Китай	70 710 000
2	США	38 514 000
3	Индия	37 668 000

2. «The N-11: More Than an Acronym». Goldman Sachs study of N11 nations // Global Economics Paper. - 28.03.2007. - № 153.

4	Россия	11 366 000
5	Бразилия	9 340 000
6	Мексика	8 580 000
7	Индонезия	7 010 000
8	Япония	6 677 000
9	Великобритания	5 133 000
10	Германия	5 024 000
11	Нигерия	4 640 000
12	Франция	4 592 000
13	Южная Корея	4 083 000
14	Турция	3 943 000
15	Вьетнам	3 607 000
16	Канада	3 149 000
17	Филиппины	3 010 000
18	Италия	2 950 000
19	Иран	2 663 000
20	Египет	2 602 000
21	Пакистан	2 085 000

22	Бангладеш	1 466 000
----	-----------	-----------

На долю входящих в БРИКС стран приходится около 27% территории Земли, 43% населения планеты. Бразилия, Россия, Индия и Китай производят более 40 % пшеницы , 30 % мяса птицы, около 50 % свинины, 30 % говядины от общемировых показателей. В странах БРИКС находится 33 % (0,6 млрд. га) пахотных земель мира.

Таким образом, страны БРИКС обладают значительным потенциалом, реализация которого позволит им влиять на глобальные процессы.

Страны БРИКС занимают весьма высокие позиции в социальных и политических рейтингах стран мира. Китай имеет вторую по величине экономику в мире, Индия занимает четвертое место мире по темпам роста ВВП.

В 2008 году ЮНКТАД опубликовала доклад, в котором отмечалось, что страны БРИКС считаются наиболее привлекательными странами для размещения инвестиций транснациональными корпорациями.³ Как отмечается в докладе, финансовая привлекательность стран БРИКС в последние годы значительно возросла.

В то же время существует ряд факторов, которые непосредственно связаны с параметрами национальных культур, и которые, по данным Всемирного экономического форума (ВЭФ), могут оказать негативное влияние на ведение бизнеса в странах БРИК (см. табл.).

Табл. 3. Факторы, препятствующие развитию бизнеса в странах БРИК.⁴

Страна	Социальные и экономические факторы, препятствующие развитию
Бразилия	Налоговое регулирование

3. Финансовый кризис и экономический спад отрицательно сказываются на планах компаний относительно будущих зарубежных инвестиций // ЮНКТАД, 24 сентября 2008 г.

4. ВЭФ. Отчет о глобальной конкурентоспособности 2010-2011 гг. Ключевые индикаторы, с. 106-287.

	<p>Высокие ставки налогов</p> <p>Слаборазвитая инфраструктура</p> <p>Запретительная политика на рынке труда</p> <p>Неэффективный госаппарат</p>
Россия	<p>Коррупция</p> <p>Доступ к финансированию</p> <p>Налоговое регулирование</p> <p>Преступность и воровство</p> <p>Инфляция</p>
Индия	<p>Слаборазвитая инфраструктура</p> <p>Коррупция</p> <p>Неэффективный госаппарат</p> <p>Запретительная политика на рынке труда</p> <p>Затруднен доступ к финансированию</p>
Китай	<p>Затруднен доступ к финансированию</p> <p>Политическая нестабильность</p> <p>Коррупция</p> <p>Неэффективный госаппарат</p> <p>Инфляция</p>

Табл. 4. Некоторые показатели рейтинга стран БРИК.⁵

Показатели	Бразилия	Россия	Индия	Китай
------------	----------	--------	-------	-------

⁵ Источник: Мудрова Л.И. Шитиков А.Н. БРИК в цифрах. Создание БРИК и его влияние на международную торговлю. Кубанский государственный университет, 2010.

Страны по площади	5-я	1-я	7-я	3-я
Страны по населению	5-я	9-я	2-я	1-я
Страны по номинальному ВВП	10-я	6-я	12-я	4-я
Страны по ВВП (по покупательной способности)	9-я	7-я	4-я	2-я
Страны по экспорту	21-я	11-я	23-я	2-я
Страны по импорту	27-я	17-я	16-я	3-я
Страны по текущему балансу	29-я	5-я	196-я	1-я
Страны по полученным прямым иностранным инвестициям	16-я	12-я	29-я	5-я
Страны по валютным резервам торговли за границей	7-я	3-я	4-я	1-я
Страны по внешнему долгу	25-я	18-я	29-я	22-я
Страны по внутреннему долгу	47-я	117-я	29-я	98-я
Страны по потреблению электроэнергии	10-я	3-я	7-я	2-я
Страны по количеству используемых мобильных телефонов	5-я	4-я	2-я	1-я
Страны по количеству пользователей Интернета	5-я	11-я	4-я	1-я

Табл. 5. Торговые партнеры стран БРИК⁶

Бразилия	
Торговые партнеры	Процент от общего экспорта
ЕЭС	21.8
Китай	15.6
США	9.8
Аргентина	9.4
Япония	3.6
Россия	

⁶ WTO Trade Profiles, October 2011

Торговые партнеры	Процент от общего экспорта
ЕЭС	55.2
Украина	5.8
Турция	5.1
Китай	5.1
Беларусь	4.5
Индия	
Торговые партнеры	Процент от общего экспорта
ЕЭС	20.5
ОАЭ	14.4
США	10.8
Китай	5.9
Гонконг	4.0
Китай	
Торговые партнеры	Процент от общего экспорта
ЕЭС	19.7
США	18.0
Гонконг	13.8
Япония	7.7
Южная Корея	4.4

На данный момент темпы роста ЮАР несколько ниже темпов роста стран БРИК. Внешняя торговля имеет очень большое значение в экономической жизни страны. ЮАР входит в 25 крупнейших мировых экспортеров. Доходы от внешней торговли составляют около 50% ВВП. Объем экспорта даже слегка превышает объем импорта.

Главные торговые партнеры ЮАР: Америка, Германия, Япония, Великобритания, Франция, Италия и Канада. В последние годы заметен рост оборота внешней торговли с этими государствами.

Статистические данные показывают, что доля стран БРИК в мировой торговле выросла с 7% в 1999 году до более чем 14% в 2008 году, причем объемы торговых операций между развивающимися странами растут в три раза быстрее, чем между развитыми странами.

Так, экспорт товаров из Бразилии в Россию между 1992 и 2010 годами вырос с \$ 22 млн. до более чем \$ 4 миллиарда. Импорт из России также показал значительный рост. Экспорт в Индию увеличился с \$ 200 млн. в 1990 году до почти \$ 3,5 млрд. в 2010 году (по данным правительства Бразилии).

Торговые обороты растут между всеми странами БРИК, но доминирует по увеличению торговых оборотов Китай. Так, объем торговли между Бразилией и Китаем в настоящее время превышает объем торговли между Бразилией и США, традиционным торговым партнером Бразилии. И эта тенденция усиливается.

Даже в течение 2008 и 2009 года, когда экспорт из Бразилии в другие страны значительно упал, товарооборот между Китаем и Бразилией существенно вырос - более чем на 50% в 2008 году и более чем на четверть в 2009 году. Экспорт в Китай в 2011 году увеличился более чем на 40 миллиардов долларов, а импорт превысил 30 миллиардов долларов. Китай в настоящее время является крупнейшей страной-импортером бразильской продукции.⁷

Индия также расширяет торговые связи с Китаем. Хотя Китай на сегодняшний день является крупнейшим импортером индийских товаров, обе страны стремятся увеличить взаимную торговлю, доведя торговый оборот до 100 миллиардов долларов к 2015 году.

Китай также является самым значительным торговым партнером из всех стран БРИК для России. Для России с ее богатыми природными ресурсами, одной из основных экспортных позиций являются энергетические товары. На рубеже 2013 года две страны начали совместное тестирование линии электроснабжения в 750 МВт, которая к 2020 году будет поставлять из России в Китай до 60 млрд. кВтч в год. Была отмечена годовщина проведения нефтепровода, который уже доставил в Китай из России 15 миллионов тонн нефти.

Последние годы показывают также значительный рост товарооборота между Индией и Бразилией. Наибольшую динамику роста демонстрирует экспорт фармацевтических товаров из Индии. Товарооборот между Индией и Россией также имеет тенденцию к росту.

⁷ Данные ВТО, октябрь 2011 г.

Культурные особенности и практика управления организациями в странах БРИКС

Бразилия

Оценка параметров культуры по методике Г.Хофстеде

Табл. 6. Индексы параметров культуры⁸

Параметр культуры	Значение индекса
Дистанция власти	69
Индивидуализм	38
Мужественность	49
Избегание неопределенности	76
Долгосрочная ориентация	65

Если проанализировать культурные особенности Бразилии сквозь призму модели пяти параметров, то полученные данные могут составить основу выявления влияния национальных культурных черт на построение моделей управления бизнесом в стране.

Дистанция власти

Этот параметр национальной культуры показывает, насколько степень неравенства при распределении власти и влияния в организациях и в обществе в целом считается членами общества как сама собой разумеющаяся.

Бразилия имеет, по данным исследований, достаточно высокий показатель степени дистанции власти – 69, что означает признание в обществе социальной и организационной иерархии и неравенства между членами общества. Общество признает тот факт, что лица, находящиеся на более высокой ступени иерархии имеют (и должны иметь) больше социальных преимуществ, нежели те, кто стоит по отношению к ним на более низкой ступени. Степень неравенства затрагивает и семейные отношения. В Бразилии важно проявлять уважение к пожилым людям, а дети традиционно заботятся о своих родителях.

⁸ Источник: Michael Minkov. Cultures and Organizations. Software of the Mind. Pp.255-258.

В организациях и компаниях Бразилии велика степень иерархичности. В большинстве случаев во главе организаций и компаний стоит один человек, который несет полную ответственность за деятельность вверенной ему организации.

Символы статуса широко используются для того, чтобы обозначить социальное положение члена общества и указать на то, какая степень уважения должна быть к нему проявлена.

Индивидуализм

Данный параметр характеризует степень взаимозависимости членов общества. Самооценка членов общества определяется через то, как они себя идентифицируют: как индивиды, свободные от остальных людей, или как часть группы, то есть в терминах «я» или «мы».

В обществах с высоким показателем индивидуализма люди должны заботиться о себе и о своей семье. В коллективистских обществах люди принадлежат определенной группе лиц, которая осуществляет поддержку всем своим членам.

Бразилия имеет весьма низкий показатель индивидуализма – 38. Это означает, что в этой стране человек с момента его рождения интегрирован в сильные, сплоченные социальные группы, которые представляют ему определенную социальную защиту в обмен на его лояльность к этой группе. Особенно широко представлены семейные группы расширенного типа (дяди, тети, бабушки, дедушки, двоюродные братья и сестры, племянники и т.д., а также их родственники).

Семейные отношения оказывают большое влияние и на взаимоотношения в рабочей среде. Так, например, от более старшего и более влиятельного члена семейной группы ожидается, что он посодействует устройству более младшего своего родственника на работу в той компании, где он работает сам.

При ведении бизнеса считается очень важным построить с партнерами долгосрочные и надежные отношения. Прежде чем заключать официальные контракты стороны стремятся лучше узнать друг друга, вследствие чего первые деловые встречи нацелены на поиск общих тем для разговора и обсуждению вопросов, никак не связанных с предметом заключения сделки.

Стиль общения – высококонтекстный, что предполагает богатую речевую палитру, многословие при ведении переговоров.

Мужественность

В том случае, если исследования определили высокую степень мужественности в обществе, это означает, что наибольшее значение в обществе придается конкуренции, достижениям и успехам, ценятся в первую очередь победители. Эта система ценностей прививается в семье, школе, а также поддерживается и закрепляется в рабочей атмосфере в организациях.

Низкая степень мужественности (то есть высокая степень женственности) указывает на то, что доминирующими ценностями в обществе являются качество жизни. В женственном обществе именно качество жизни является признаком социального успеха, и выделение индивида из ряда ему подобных не приветствуется.

Основной вопрос при определении степени мужественности или женственности культуры общества заключается в следующем: что является основой мотивации людей при совершении каких-либо поступков – желание стать лучшим (мужественное общество) или получение удовлетворения от самого процесса какой-либо деятельности (женственное общество). Нацеленность на результат своей деятельности (мужественность) или нацеленность на процесс своей деятельности (женственность).

В Бразилии параметр мужественности составляет 49 баллов. «Мягкие» элементы культуры, такие, как выравнивание отношений с другими членами сообщества, достижение консенсуса, сочувствие к слабым ценятся и поощряются. В частной жизни, а также на работе важно избегать конфликтов, а в случае, если они возникают, необходимо достичь в итоге взаимопонимания и консенсуса.

Демонстрация статуса является весьма важным элементом коммуникаций, однако это происходит прежде всего вследствие высокого показателя «дистанции власти» в Бразилии.

Избегание неопределенности

Данный параметр культуры характеризует то, каким образом члены общества относятся к тому, что будущее всегда неопределенно и непредсказуемо. Нужно ли предпринимать попытки контролировать свое будущее или позволить событиям развиваться по их собственному сценарию? Неопределенность в отношении к будущему всегда связано с возникновением чувства тревоги, и представители различных культур относятся к этому по-разному.

То, в какой степени люди, принадлежащие той или иной культуре, ощущают беспокойство и угрозу со стороны непредсказуемого будущего, а также создают различные институты и организации, которые помогают избежать неопределенность, находит свое отражение в параметре «Избегание неопределенности».

Оценка данного параметра в Бразилии – 76 баллов. Этот показатель близок к аналогичным показателям по всем странам Латинской Америки, в которых весьма развита правовая система, а также обнаруживается наличие значительной потребности общества в установлении всевозможных правил и предписаний, регулирующих деятельность его граждан. В то же время члены общества не всегда подчиняются установленным правилам. В том случае, если правила часто нарушаются, возникает необходимость разработки дополнительных регулирующих мер.

В Бразилии, как и в других странах с высоким индексом избегания неопределенности, очень важное место в государственном устройстве занимает бюрократия, а также законодательство и введение разнообразных правил, что позволяет снизить степень неопределенности окружающей среды, сделать окружающий мир более безопасным местом для проживания.

В повседневной жизни снижению степени неопределенности способствует общение с родственниками, коллегами, друзьями, проведение свободного времени в кругу приятных людей, долгие застолья, танцы. Побочным эффектом от высокого индекса избегания неопределенности является то, что бразильцы очень ярко выражают свои эмоции, их язык жестов является крайне насыщенным и отражает большую часть проявлений эмоций.

Долгосрочная ориентация

Параметр долгосрочной ориентации тесно связан с учением Конфуция и может быть интерпретирован как поиск добродетели в обществе, как то, насколько общество ориентировано на прагматическую перспективу, ориентированную на будущее, а не на достижение краткосрочных, с точки зрения исторической перспективы, достижений.

Индекс долгосрочной ориентации для Бразилии – 65 баллов. Тем самым Бразилия входит в число стран неазиатского мира, которые показывают наибольшее значение этого индекса. При рассмотрении важных вопросов, в том числе связанных с ведением бизнеса, заключением сделок и пр., бразильцы принимают во внимание все альтернативы, не торопясь принимать окончательное решение. Как и жители многих азиатских стран, бразильцы допускают множественность истин. Высокую степень долгосрочной ориентации

подтверждает и тот факт, что бразильцы с легкостью принимают изменения, относясь к ним, как к неотъемлемой части своей жизни.

Влияние параметров национальной культуры на бизнес-модели

С населением в 194 млн. человек Бразилия представляет собой пятый по величине рынок, открывающий большие возможности для ведения бизнеса – после Китая, Индии, Индонезии и США. Это пятая по величине страна мира. В докладе Международного валютного фонда указывается, что Бразилия превосходит все остальные страны Южной Америке по развитию инфраструктуры и по уровню технологического развития.

Для Бразилии характерна высокая степень партикуляризма⁹ (который проявляется во многих общественных явлениях. Общие правила, предписания не всегда выполняются – уникальные обстоятельства, уникальный контекст коммуникаций диктуют то, что должно быть сделано. Это касается как взаимоотношений людей, так и решения рабочих проблем. Сотрудничество двух сотрудников на работе является уникальным взаимодействием индивидов и корректируется в зависимости от обстоятельств. Однако уникальные проблемы должны решаться с помощью установленных правил – отсюда большое количество правил и предписаний, которые часто противоречат друг другу. Иногда возникают ситуации, к которым не подходит ни одно из правил, и которые требуют от участников ситуации проявления гибкости и способность найти альтернативные пути решения проблем.

Классификация Бразилии по параметрам культуры Г.Хофстеде показывает, что как и в других странах с высокой степенью избегания неопределенности и высокой дистанцией власти, для государственных и частных организаций характерна организационная структура в виде пирамиды власти с четко очерченными границами между организационными уровнями.

Организационная модель характеризуется формализованной иерархией и наличием централизованной власти и централизованного процесса принятия решений; взаимодействие различных иерархических уровней строится на основе учета властных полномочий.¹⁰

Важным фактором ведения бизнеса в Бразилии является выстраивание доверительных отношений между партнерами по бизнесу. Фокусировка на взаимоотношениях между людьми, а не на задачах бизнеса пронизывает не только деловую жизнь Бразилии, но также и другие сферы социального взаимодействия. Феномен ориентации на взаимоотношения был

⁹ Trompennars, Fons. *Riding the Waves of Culture*. London. The Economist Books, 1993.

¹⁰ Geert Hofstede. *Cultural Dimensions - Brazil*. In: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_brazil.shtml. Accessed on July 3rd 2007.).

предметом дискуссии в научных кругах Бразилии в течение долгого времени. Особый интерес вызвала концепция «человек сердца» - «*cordial man*» (*cordial* от латинского *cor* = сердце) и этики, основанной на эмоциях. В данной концепции поведение человека подвержено влиянию эмоций в большей степени, нежели универсальным правилам, а принцип «делать добро» зависит от отношения человека к тем, кто вызывает симпатию или антипатию, к кому можно относиться как к другу в большей степени, нежели как к постороннему человеку (даже в том случае, если партнеры по бизнесу встречаются впервые).

Установление взаимопонимания является важным шагом для укрепления доверия между деловыми партнерами и для понимания того, что намерения сторон являются подлинными. Для поиска общих точек соприкосновения используются нейтральные темы для разговора, например, о погоде, о футболе, о семье и пр., шутливые критические замечания в адрес собеседника, шутки и анекдоты. Обмен подарками при деловых переговорах является крайне деликатным вопросом в связи с широко распространенной в Бразилии коррупцией.

Персонализированное социальное взаимодействие

В качестве инструмента, позволяющего понять социальные взаимодействия в Бразилии, можно использовать различие между концепциями «индивида» и «личности». В качестве «индивида» человек признает себя равным всем другим людям, и тем самым ощущает внутренне необходимость следовать всем законам и предписаниям, принятым в обществе. В качестве «личности» он занимает особое место в социальной структуре и отличается от всех остальных людей по своему статусу в обществе и социальным связям, занимая определенное место в общественной иерархии.

Термин «персонализированное социальное взаимодействие» означает использование различных систем правил при взаимодействии с людьми. Эти правила могут применяться при контактах с людьми, которые либо по горизонтали (вследствие дружбы или личных предпочтений), либо по вертикали (вследствие различия в доходах или властного влияния) отличаются от контактов со всеми остальными людьми.

Различия между людьми обусловлено не их происхождением. Эти различия не являются следствием статуса семьи, хотя тот, кто рожден в обеспеченной семье, имеет явные преимущества. Различия в большей мере связаны с достижениями конкретной личности (уровень личных доходов, круг друзей, общественные связи).

Представление о необходимости занимать конкретную позицию в социальной системе отражается в деловом мире, находя свое отражение в существовании иерархической системы

управления организациями. Принятие решений обычно принимаются вышестоящими руководителями, и дистанция власти признается большинством членов коллектива. Сотрудники ожидают, что непосредственные руководители возьмут на себя всю ответственность за принятие решений и будут давать конкретные и детализированные указания по поводу того, как эти решения воплощать в производственной практике.

Если рассматривать важность личных взаимоотношений через призму государственного управления, то они могут приводить к усилению бюрократизации и коррумпированности общества. Однако использование личных взаимоотношений в бизнесе может привести к повышению его эффективности.

Одним из примеров является Casas Bahia, крупнейшая в Бразилии компания по продаже электротоваров и электроники в последние 15 лет. Casas Bahia специализируется на обслуживании покупателей с низким доходом, предоставляя им возможность приобретать технику в кредит. Для обоснования возможности получения кредита покупатели должны представить сведения о своих доходах, что является часто затруднительным для них, поскольку подавляющее большинство клиентов являются нелегальными рабочими.

Однако в Casas Bahia продавцы стремятся наладить доверительные отношения с покупателями, что гарантирует «эмоциональное подтверждение» выплат по кредитному договору.¹¹ Через выстраивание личных взаимоотношений с клиентами, продавцы компании не только расширяют круг покупателей продукции компании, но и добиваются крайне низкого уровня невозврата кредита.

Централизация и децентрализация

Централизация власти представляется общеизвестной чертой бразильского бизнеса. Ее корни можно обнаружить в патриархальных семьях колониальных ферм. Централизация в настоящее время является общераспространенной характеристикой бразильской системы управления бизнесом и наблюдается в подавляющем большинстве частных компаний.

Сильная и четкая иерархия управления является организационной структурой, которая поддерживает централизацию власти, особенно в государственных организациях. Такая структура облегчает процесс принятия решений, поскольку работники ожидают, что им будут выданы четкие и неоднозначные инструкции вышестоящими менеджерами, они лояльно относятся к авторитарному стилю управления.

¹¹ Prahalad, С.К. The Fortune at the Bottom of the Pyramid. New Jersey: Wharton School Publishing, 2005.

Принятие обществом как данность неравного распределения власти (параметр культуры «дистанция власти» Г. Хофстеде) является основой для коммуникаций между различными иерархическими уровнями организаций.

Вопрос властных полномочий важен не только при осуществлении коммуникаций между вертикальными уровнями компаний. Практика ведения переговоров также ориентирована на статус и властные полномочия участников переговорного процесса. Бразильские бизнесмены, в отличие от бизнесменов многих других культур, в ходе переговоров могут использовать такие приемы «давления на собеседника», как долгие взгляды, отрицание очевидного, приказы и отказ от обязательств. Такое поведение иногда воспринимается представителями других культур как конфронтационное, однако оно связано прежде всего с оценкой власти и влияния того, кто ведет переговоры, поскольку этот фактор является критичным для достижения целей переговоров.

Неопределенность и гибкость

Может показаться странным, что в бразильской культуре гибкость при принятии решений в бизнесе может сочетаться с существованием многочисленных законов, правил и предписаний. Хорошим примером, показывающим сложности при соблюдении законов и правил, является процесс открытия новой компании в городе Сан-Паулу, который состоит из 17 шагов и занимает в среднем 152 дня (по данным Всемирного банка). Сложность открытия нового бизнеса становится очевидной, если сравнить эту процедуру с процедурой открытия новых компаний в Нью-Йорке, где весь процесс занимает около 5 дней и в Берлине (24 дня). Чрезмерные сложности, которые возникают при решении данного вопроса, или других, связанных с ведением бизнеса, вопросов, отражают высокий балл «избегания неопределенности» по шкале Г.Хофстеде, что свидетельствует о стремлении к уменьшению рисков, вследствие чего принимаются строгие правила, чтобы минимизировать степень риска.

Гибкость (как черта национальной культуры) при существовании жестких и многообразных правил является стратегией выживания, противостоя чрезмерному и иногда противоречивому регулированию общественной и деловой жизни. Гибкость создает модель поведения индивида, в которой он пытается придерживаться «золотой середины» между тем, что разрешено, а что запрещено. Вероятно, именно гибкость лежит в основе бразильского термина «jeito», который может быть переведен как возможность «найти способ, исправить, выявить все возможности, найти решение». Гибкость в бразильском обществе означает не просто обхождение часто противоречивых законов, но соблюдение их в какой-то их части.

Это предполагает следование различным правилам и законам в той мере, в какой это позволено связям с представителями власти.

В исследовании, нацеленном на выявление различий между процессами принятия решений в Бразилии и Великобритании, руководители бразильских компаний отметили, что испытывают большое уважение ко всем уровням власти как к инстанциям, позволяющим им проявлять гибкость при принятии решений и открытым для обсуждения деловых вопросов.¹²

Таким образом, понятие «гибкость» в бразильском деловом сообществе весьма тесно связано с понятием «принятие власти». Понятие «персонализм», которое связано с созданием доверительных отношений между людьми, участвующими в бизнесе, также тесно связано с понятием «гибкость».

Гибкость весьма тесно связана с приспособлением к условиям окружающей среды, с приспособлением к деятельности властных органов и отдельных лиц, наделенных властью, к меняющимся экономическим условиям ведения бизнеса. Поэтому умение быть гибким очень ценится в деловом сообществе Бразилии.

Гибкость также имеет некоторое отношение к креативности. Примером того могут служить практики планирования и выполнения бизнес-проектов. Если сравнивать длительность различных этапов проектов в странах Западной Европы и в Бразилии, то можно отметить следующие различия. Этап планирования проекта в Бразилии является гораздо более коротким, а этапы осуществления проекта – более длительными, нежели в странах Западной Европы.

Пример косметической компании Natura показывает, что использование культурных особенностей Бразилии, которые были упомянуты выше, может быть весьма полезно для ведения бизнеса. Операторы телефонной связи центра обслуживания клиентов компании имеют гораздо больше прав и проявляют гораздо большую гибкость в обслуживании клиентов, нежели это обычно дозволено сотрудникам этого профиля. Они могут принимать решения об обмене купленных товаров или о возмещении потраченных клиентом средств, по выплатам на медицинское обслуживание, изменениям сроков и сумм платежей по кредитам и пр., с тем, чтобы клиент был удовлетворен работой компании.¹³

¹² . Arruda, Carlos; Hickson, David J. Managerial Decision-making: an anglo-brazilian comparison. Caderno de Idéias 206, Fundacao Dom Cabral. Belo Horizonte: 2002.

¹³ Tanure, Betania; Duarte, Roberto Gonzalez. Leveraging competitiveness upon national cultural traits: the management of people in Brazilian companies. Int. Journal of Human Resource Managemet 16. December 2005.

В условиях высокого уровня стресса и неудовлетворенности как обслуживающего персонала, так и клиентов, высокая степень гибкости и большие полномочия операторов телефонной связи существенно повышают уровень обслуживания покупателей.

Предоставление операторам телефонной связи больших полномочий и возможности креативно подходить к решению проблем клиентов было одним из оснований присуждения компании Natura звания «Самой уважаемой компании» в 1998 году солидным журналом Exame, признанным одним из лучших журналов по тематике бизнеса в Бразилии.

Бразилия традиционно считается страной с высокой степенью иерархичности государственных структур и частных компаний. Принятие решений осуществляется преимущественно высокопоставленными людьми. Критичным для успеха дела является трата времени и усилий на создание нужных рабочих взаимоотношений. Вхождение аутсайдера в систему взаимоотношений в бразильской компании бывает затруднительным в том случае, если он не рекомендован какой-либо третьей стороной.

Методы ведения бизнеса зависят от региона страны. В крупных городах Бразилии, таких как Рио-де-Жанейро и Сан-Пауло многие компании привыкли иметь дело с компаниями других стран. В других регионах методы ведения бизнеса могут быть менее традиционными с точки зрения западных компаний и более патриархальными.

Структуры бизнеса

Как и в большинстве стран Южной Америки, бразильские компании, как правило, организованы по строго иерархичным линиям; информация движется в компаниях в строго структурированном виде вверх и вниз по четко определенным цепям команд. Как и в большинстве компаний со структурированной иерархией большая часть ключевых решений принимается на самом высоком уровне организации.

Организационные схемы, которые существуют в компании, могут не отражать действительное распределение власти и полномочий, поскольку большую роль в бразильских компаниях играют личные взаимоотношения. Внутренняя политика организации нацелена на то, чтобы личные отношения в большей степени, нежели формальные позиции сотрудников в компании, определяли полномочия сотрудников и менеджеров, а также их степень власти.

Стиль управления

В бразильских компаниях большое значение придается стилю управления. Считается, что стиль управления менеджера значит больше, нежели его знание профессиональных

вопросов. Степень уважения, которую проявляют подчиненные по отношению к менеджеру, является прямо пропорциональной оценке личности менеджера. Взаимоотношения между боссом и подчиненными в этой стране имеют ключевое значение, и в течение достаточно большого периода времени стороны целенаправленно налаживают отношения, основанные на доверии и уважении личного достоинства.

Первоочередная задача менеджеров – управлять. Начальник дает четкие и ясные указания, предполагается, что эти указания будут приниматься и выполняться без дополнительных вопросов. Если вопросы возникают, они должны быть выяснены частным порядком, чтобы ни в коей мере не продемонстрировать публично неуважение к общественной иерархии.

При передаче указаний подчиненным менеджеры стремятся к тому, чтобы быть точными в высказываниях, не допускать возможности различного толкования их слов.

Роль менеджера

В бразильских компаниях очень важным является то, какую позицию занимает тот или иной сотрудник. Работники убеждены в том, что их начальники занимают свой пост вследствие наличия у них большего опыта, нежели те, которыми они управляют. Поэтому считается ненужным, даже неуместным для начальника советоваться с подчиненными при принятии решений.

Во многих небольших компаниях стиль руководства является патерналистским, начальник выполняет функцию «отца семейства». Его цель состоит в том, чтобы направлять работников и помогать им достичь поставленной перед ними цели. Когда работники наделяются полномочиями и имеют большую мотивацию достижения цели, они могут быть весьма креативными и могут хорошо работать в командах.

Отношение к изменениям

Общеизвестна толерантность и готовность жителей Бразилии к изменениям, хотя Бразилия является страной, в которой очень осторожно относятся к деловым отношениям. Изменения происходят, хотя и медленно, и требуют значительных усилий на обдумывание, планирование и оценку.

Чтобы нововведения в бизнесе были приняты, очень важно предоставить доказательства того, что они могут принести пользу.

Если в других странах, в которых отношение к риску весьма толерантно, неудачи в бизнесе воспринимаются как повод к чему-то научиться, то в Бразилии неудача – это прежде всего потеря доверия со стороны партнера, а также со стороны окружающих.

Отношение ко времени

Бразилия является страной с гибким отношением ко времени и, как и в других подобных культурах, ей присуща ориентация на взаимоотношения, а не на задачи. Это находит свое отражение, в частности, в том, что сроки выполнения проектов могут нарушаться вследствие непредвиденных обстоятельств, связанных с изменениями личных планов заинтересованных сторон и партнеров. Хотя временные рамки деловых сделок устанавливаются заранее, партнеры обычно готовы к тому, что они могут быть нарушены.

Процесс принятия решений

Существующее в Бразилии социальное неравенство и высокая дистанция власти приводит к существенным различиям между различными слоями общества в уровне доходов, образе жизни и жизненными устремлениями. Иерархическая природа общества отражается в моделях ведения бизнеса. В государственных организациях и частных компаниях наблюдается высокая степень формальности при осуществлении всех процессов и операций. Решения принимаются вышестоящими инстанциями, наиболее авторитетными фигурами. Должностные обязанности, сфера ответственности и отчетности каждого сотрудника в организации четко определены и строго соблюдаются.

Командная работа

Для успешной командной работы в организациях и компаниях Бразилии очень важно, чтобы все члены команды как можно лучше узнали друг друга и образовали социальные и личные связи внутри команды. Для выстраивания личных доверительных отношений в командах или рабочих группах требуется обычно значительное время.

Члены команды ожидают, что им будет четко указано на то, какую роль они должны исполнять в команде, и какие у них будут обязанности, а также что им будет предоставлена полная информация о ролях и обязанностях всех остальных членов команды. Зоны ответственности обычно не пересекаются. Считается, что если роль и обязанности определены нечетко, то могут возникнуть серьезные затруднения с контролем над процессами и оценкой результатов работы.

Команды построены по принципу соблюдения субординации в иерархической структуре; в противном случае любые незначительные проблемы приходится решать

руководителю команды, поскольку трудно ожидать, что в иерархической структуре команды будут достигнута высокая степень рабочих коммуникаций между членами команды.

При осуществлении работы командами и выработке новых идей в бразильских компаниях принято высказывать свое мнение в мягкой манере, не ущемляя интересов других участников процесса, не допуская ситуации, когда кто-либо может почувствовать себя оскорбленным или униженным. Если подобная ситуация унижения коллеги возникнет, то коллега может в дальнейшем отказаться от участия в совместных обсуждениях рабочих дел, а также это может повлиять на то, что остальные члены группы или команды будут с большей осторожностью выдвигать новые идеи и предложения.

При достижении успехов в командной работе принято хвалить не отдельных членов команды, а команду в целом.

Коммуникации и стиль переговоров

Многие руководители высшего и среднего звена управления в бразильских компаниях превосходно говорят на английском языке, многие из них прошли обучение за границей, преимущественно в США или в европейских странах. За пределами крупных торговых центров английский язык используется в гораздо меньшей степени.

Как и во многих других странах Латинской Америки, при коммуникациях используется преимущественно устная речь. Как правило, бразильцы предпочитают сначала переговорить с коллегой или менеджером по интересующим их вопросам, и лишь затем отразить результаты переговоров в письменном виде. Устная договоренность обычно достигается и перед тем, как отправить партнеру письмо.

Вербальные коммуникации в Бразилии насыщены эмоциями и жестами, часто воспринимаются иностранцами, особенно представителями тех культур, в которых прежде всего ценится профессионализм, как чрезмерно театральные. Если бразильцы испытывают сильные эмоции, они их не скрывают. Чрезмерная демонстрация эмоций отнюдь не свидетельствует об отсутствии у говорящего убежденности в своей правоте.

Использование языка тела и прикосновений (гораздо большее, нежели во многих других странах) играет важную роль в повседневных коммуникациях. Бразильцы большое значение придают прикосновениям и общаются на очень малом расстоянии друг от друга. Очень важен в коммуникациях зрительный контакт. Сочетание частых прикосновений, малого расстояния и пристальных взглядов представляется нормой при коммуникациях во всех ситуациях, включая общение на рабочих местах.

При ведении переговоров бразильцы прежде всего стремятся лучше узнать партнера, задают большое количество вопросов, касающихся как рабочих моментов, так и личной жизни. Вопросы, связанные с существом сделки или совместного проекта, рассматриваются лишь по окончании длительного процесса знакомства с новыми партнерами.

Часто в переговорах участвуют представители организации, которые не имеют полномочий принимать окончательное решение.

Вести переговоры с представителями других стран бразильские бизнесмены предпочитают на португальском языке с использованием переводчика, а также ожидают, что иностранные партнеры будут пользоваться услугами местных юристов и бухгалтеров.

Поскольку бизнес в Бразилии носит иерархический характер, окончательные решения по заключению сделок принимаются на высоком уровне организационной иерархии.

Табл. 7. Характеристика параметров системы управления

	Параметр системы управления	Характеристика параметра системы управления
1	Структура бизнеса	Высокая дистанция власти Иерархические организационные структуры Большая роль личного фактора и личных взаимоотношений Организационные схемы не отражают распределение власти и полномочий Ключевые решения принимаются на самом высоком организационном уровне
2	Стиль управления	Автократия Директивный стиль управления Патернализм Большая роль личных взаимоотношений
3	Роль менеджера	Важность официальной должности и статуса Важность опыта менеджера Четкие и недвусмысленные инструкции подчиненным
4	Отношение к изменениям	Готовность к изменениям (низкий уровень избегания неопределенности) Неудача – потеря доверия
5	Отношение ко времени и приоритеты	Гибкое отношение ко времени Ориентация на взаимоотношения, а не на задачи
6	Процесс принятия решений	Формализация процессов и операций Решения принимаются высшими инстанциями Должностные обязанности, сфера ответственности и отчетности четко определены
7	Командная работа	Большая роль личных взаимоотношений Четкое распределение обязанностей

		Иерархическая структура команд Решения принимаются руководителем команды
8	Коммуникации и стиль ведения переговоров	Преимущественное использование устной речи Важность прикосновений и использования языка тела Эмоциональная насыщенность коммуникаций Важность зрительного контакта Важность личных взаимоотношений

Россия

Оценка параметров культуры по методике Г.Хофстеде

Табл. 8. Индексы параметров культуры¹⁴

Параметр культуры	Значение индекса
Дистанция власти	93
Индивидуализм	39
Мужественность	36
Избегание неопределенности	95
Долгосрочная ориентация	Нет данных

Дистанция власти

Показатель параметра «Дистанция власти» для России составляет 93 балла. Тем самым Россия входит в число 10% стран, имеющих наивысшее значение этого показателя. Это подчеркивается тем фактом, что Российское государство является чрезвычайно централизованным. 2/3 иностранных инвестиций направляется в столицу, в которой сосредоточено около 80% финансового потенциала страны. Большой разрыв в доходах и статусе людей приводит к значимости демонстрации символов статуса. При ведении бизнеса весьма важно следовать статусным ролям – при проведении деловых встреч, ведении переговоров, заключении сделок, сотрудничестве с партнерами. Распоряжения и приказы начальства спускаются сверху вниз и предоставляют возможность сотрудникам действовать в рамках весьма четко очерченных полномочий.

Индивидуализм

Достаточно низкий балл – 39 – по параметру культуры «Индивидуализм» свидетельствует о широко распространенном в России коллективистском мышлении. Это

¹⁴ Источник: Michael Minkov. Cultures and Organizations. Software of the Mind. Pp.255-258.

находит свое отражение даже в речевых формах. Если россиянин планирует пойти куда-либо со своими друзьями, он скажет: «Мы с друзьями», но не «Я и мои друзья», если говорят о своих братьях и сестрах, то вполне возможно, что они имеют в виду своих двоюродных братьев и сестер. Семья, друзья, а нередко и достаточно широкий круг родственников играют большую роль в жизни россиян, помогая справиться с проблемами повседневной жизни. Личные взаимоотношения имеют большое значение при получении информации различного типа, при ведении деловых переговоров, при устройстве на работу и продвижению по карьерной лестнице. Прежде чем сосредоточиться на выполнении задач, партнеры должны создать доверительные отношения.

Мужественность

Относительно низкий балл параметра «Мужественность» - 36 – может удивить, поскольку в России велика роль символов статусности. Однако высокое значение символов власти связано прежде всего с тем, что в российской культуре высок показатель дистанции власти. Однако при встрече со знакомыми и незнакомцами, в своем рабочем окружении россияне скорее склонны занижать свои достоинства и скромно отзываться о своих достижениях. Считается естественным, что ученые, врачи и учителя ведут скромный образ жизни и получают небольшие доходы. Доминантное поведение может быть прерогативой начальника, и принимается, но не ценится подчиненными.

Избегание неопределенности

Индекс «Избегания неопределенности» для России чрезвычайно высок – 95 баллов, что свидетельствует о том, что россияне чувствуют себя некомфортно при угрозе возникновения непредвиденных ситуаций и крайне негативно относятся к возможным изменениям окружающей среды.

При проведении деловых переговоров часты случаи, когда презентации либо не подготовлены, а акцент в переговорах делается на выстраивании доверительных взаимоотношений, либо они подготовлены исключительно хорошо и детализированы. Также при заключении деловых контрактов много внимания уделяется планированию всего процесса сотрудничества. Большая роль в деловом мире отводится получению надежной и детализированной информации. При ведении дел с не очень знакомыми людьми россияне проявляют настороженность и сохраняют дистанцию. В то же время формальность в общении может означать проявление уважения к партнеру.

Долгосрочная ориентация

Нет оценочных данных.

Влияние параметров национальной культуры на бизнес-модели

Россия является одной из самых поликультурных стран мира. Она обладает не только огромным этническим разнообразием в пределах своих границ, но и обширным опытом взаимодействия с множеством государств, прежде входивших в состав Советского Союза. Важным для россиян является дальнейшее укрепление культурных отношений со странами Центральной Азии, а более глубокое понимание менталитета Балтийских государств и кавказских народов могло бы привести к совместному восстановлению культурных контактов, оживлению выгодных торговых путей, что принесло бы огромную пользу культуре и экономике России. Для установления в будущем гармоничных отношений между Россией и другими странами еще более существенное значение имеет распространение среди всех слоев российского общества кросскультурной грамотности, которая позволит нашей стране выполнять свою уникальную историческую миссию – интеллектуального и культурного моста между культурами Востока и Запада, Азии и Европы.

Россия в настоящее время является не только страной контрастов, с точки зрения мирового сообщества она представляет собой страну противоречий. Страну, в которой свободная конкуренция в некоторых секторах экономики соседствует с излишним государственным регулированием в других секторах. Страну, в которой в некоторые отрасли экономики активно идут иностранные инвестиции, в то время как вложение в другие отрасли оказывается почти невозможным.

Часть населения страны является сторонниками демократического общества, и менеджеры стремятся ввести в своих организациях демократический стиль управления, в то время как другая часть населения является приверженцами авторитарного подхода к управлению.

Периоды быстрого роста ВВП и роста доходов населения чередуются с периодами рецессий, что часто связано с колебаниями цен на нефтепродукты на мировом рынке, от чего во многом зависит благосостояние страны. Богатство части населения контрастирует с бедностью, которая наблюдается во многих городах страны и в сельской местности. Большие города-мегаполисы, такие как Москва и Санкт-Петербург, показывают значительные темпы роста, однако за пределами этих городов население испытывает серьезные материальные затруднения.

Таким образом, Россия представляет собой страну с переходной экономикой от советского прошлого к неопределенному и неизвестному будущему. Более 50% российских граждан зависят от государства в получении средств существования, отсутствие массовых

инвестиций в инфраструктуру общества и в отдельные отрасли экономики несет в себе угрозу для их будущего благосостояния.

В дополнение к этим трудностям добавляется еще одна – напряжение, существующее между различными поколениями российских граждан. Старшее поколение, которое воспитывалось в традициях Советского Союза, обладает подходом к жизни и к работе весьма отличным от подхода более молодого поколения, которое было воспитано в более свободном и более либеральном окружении. Это напряжение проявляется в макроэкономических сферах жизни российских граждан – политике и экономике, а также в микроэкономических сферах, таких как взаимоотношения с иностранными партнерами или в практике ведения бизнеса.

Подход российских бизнесменов к ведению дел в большой степени зависит от культурных характеристик страны, а также от наследия советского времени. По данным Всемирного Банка Россия входит в число стран, в которых достаточно трудно вести бизнес иностранным инвесторам.

Российские бизнесмены большое значение придают честному и открытому сотрудничеству. Традиционно в России большое внимание уделялось как статусу, так и профессионализму. Российские бизнесмены ценят как прямоту при ведении переговоров, так и проявление дружелюбия.

Управление государственными и частными предприятиями в странах бывшего Советского Союза представляет собой сложную, постоянно меняющуюся систему.

Структура бизнеса

Автократия и централизованное принятие решений являются синонимами советской системы управления для многих людей, и эти характеристики системы управления во многом присущи в настоящее время в крупных российских корпорациях. Многие российские компании управляются одним сильным лидером, который единолично принимает стратегические решения при минимальном обсуждении их с кем-либо еще, кроме своих надежных и проверенных людей, с которыми выстроены доверительные отношения.

Для многих организаций и компаний присуща высокая степень иерархичности организационных структур. Властные полномочия определяются на основании прежде всего должности, занимаемой индивидом в организации. Организационные схемы в своем большинстве отражают распределение в организации власти и полномочий.

Стиль управления

Управление в России в основном централизованное и директивное. Начальник – особенно «большой босс» - дает руководящие указания своим подчиненным, которым они должны беспрекословно следовать. Руководители редко нацелены на выслушивание мнений и советов подчиненных самых низких уровней организации. Если менеджер уделяет много времени общению с подчиненными, интересуясь их проблемами, это может быть в ряде случаев расценено как признак слабости, нерешительности и отсутствия профессионализма.

Переход от советской экономики к рыночным отношениям привел к тому, что в стране возникло большое количество предпринимателей, а централизованный процесс принятия решений дает возможность руководителям компаний быстро реагировать на открывающиеся возможности и перспективы развития их бизнеса. Таким образом, как в большинстве стран с быстро развивающейся экономикой, руководители компаний нацелены на краткосрочную перспективу.

Роль менеджера

Менеджеры среднего звена обычно не принимают большого участия в выработке важных стратегических решений. Наибольшей властью обладают те менеджеры среднего звена управления, которые имеют непосредственный доступ к высшим руководителям организации или налаженные с ними личные связи. Наиболее серьезная причина задержки при принятии решений в российских компаниях заключается в том, что необходимость принятия решения осознается не тем менеджером, который имеет власть и полномочия для этого.

Делегирование полномочий обычно осуществляется в форме четких инструкций, передаваемых от руководителя к подчиненным, при этом от подчиненных не ожидается каких-либо комментариев, предложений или замечаний. Тем самым уровень инициативности сотрудников в российских компаниях можно считать средним.

Важным фактором, влияющим на роль менеджера в российских компаниях, имеет возрастной состав подчиненных. Молодые сотрудники часто имеют хорошее бизнес-образование и находятся под влиянием западных подходов к ведению бизнеса, что отражается на их ожиданиях от поведения и стиля руководства менеджеров в организации.

Взаимоотношения между сотрудниками и менеджерами могут быть достаточно напряженными, однако при более длительном сотрудничестве они нередко принимают характер дружеских связей. Часто общение продолжается вне рабочего времени.

Большинство россиян не доверяют тем людям, которые целиком отдают себя работе. Совместные обеды и совместные развлечения позволяют лучше узнать коллег. Весьма ценится способность человека развить и поддерживать личные доверительные взаимоотношения с коллегами.

Хотя вежливость важна для всех отношений в бизнесе, это качество особенно ценится в России. Бизнесмены долго помнят о проявлениях невежливости, которые могли быть допущены их партнерами и сотрудниками. Небольшие обиды, которые в других культурах могли бы остаться в прошлом, здесь часто вспоминаются.

Отношение к изменениям

России присуща низкая степень терпимости к изменениям и риску. В странах с высокой терпимостью к риску неудачи рассматриваются как возможность получить опыт (хотя и негативный), как некий процесс обучения, дающий возможность избежать допущенных ошибок в будущем. В России неудача приводит к потере доверия со стороны партнеров или коллег на весьма длительный период.

Отношение ко времени

Россияне по своему отношению ко времени занимают промежуточное положение между представителями западных и восточных стран. Традиционно графики работы и сроки окончания работ могут меняться. Однако международные связи и глобализация экономики заставляет российских бизнесменов и предпринимателей принимать относительно жесткие стандарты соблюдения условий деловых соглашений.

Процесс принятия решений

Во многих организациях и частных фирмах России сохраняется строгая иерархическая структура управления. Работники выказывают уважение по отношению к тем, кто занимает в организации более высокие посты. В своем большинстве россияне ценят возраст, стаж работы, должность своих коллег. Менеджеры в своем большинстве придерживаются авторитарного стиля управления. Они ожидают, что подчиненные будут следовать установленным процедурам без возражений. Подчиненные публично не критикуют своих руководителей, поскольку прямая критика может привести к потере руководителем уважения со стороны коллег. Менеджеры неохотно наделяют своих подчиненных полномочиями, необходимыми для выполнения задач и достижения поставленных целей.

Командная работа

Команды работают достаточно сплоченно в том случае, если взаимоотношения между членами команды доверительные и откровенные. В России исторически существует некоторое подозрительное отношение к незнакомым людям, вследствие чего построение рабочих команд, в которые входят представители различных подразделений компании, является весьма проблематичным. Как только команда сформировалась и начала успешно работать, желательно не менять ее состав без крайней необходимости. Часто рабочие команды остаются неизменными по своему составу, перемещаясь от работы над одним проектом к другому.

Руководитель команды играет доминирующую роль, выдавая четкие инструкции членам команды относительно того, какие действия необходимо предпринять, чтобы выполнить текущие задачи. В обязанности руководителя команды входит обеспечение жесткого контроля над деятельностью своих подчиненных. Таким образом, стиль управления командой чаще всего директивный, в противоположность стилю западных менеджеров, которые допускают возможность постановки задачи перед членами команды в виде обозначения конечного результата и предоставляют членам команды самостоятельно искать пути его достижения. Для стиля управления командой характерна четкость постановки задач, выработка инструкций по их выполнению, разработка методов контроля, а также создание доверительных отношений с членами команды.

В том случае, если в команду входят представители различных возрастных групп, может возникнуть недоверие и непонимание друг друга, что объясняется влиянием на старших по возрасту системы управления, господствовавшей в Советском Союзе.

В командной работе, как и в осуществлении всех бизнес-процессов в российских компаниях, важна роль иерархической структуры управления и то, какими властными полномочиями обладают те или иные коллеги.

Подчиненные ожидают, что им будут давать руководящие указания, и в своем большинстве не намерены добиваться больших полномочий для выполнения тех или иных задач. Более молодые, предприимчивые россияне в большей степени ориентируются на западный (в основном американский) стиль работы, особенно если они обучались в бизнес-школах западных стран.

Коммуникации и стиль ведения переговоров

Как и во многих других культурах (например, культурах средиземноморских стран, а также культурах стран Среднего Востока), в российской культуре делового общения придается большее значение устным договоренностям, нежели официальным документам. Люди скорее склонны доверять тому, что они услышали от надежного и знакомого им человека, с которым они имеют доверительные взаимоотношения, чем информации, получаемой из письменных источников. При ведении бизнеса распространенной является практика организации производственных совещаний, на которых перед подчиненными выступает начальник, позволяя обсудить производственные вопросы «с глазу на глаз». Инструкции и предписания, передаваемые подчиненным в письменном виде, не находят большого распространения в организациях и компаниях.

При проведении производственных совещаний сотрудники часто выслушивают докладчика молча, что не означает того, что они не заинтересованы в получении новой информации или не понимают, о чем на совещании идет речь. Эта культурная характеристика россиян схожа с аналогичной у таких народов, как финны или японцы. Использование языка жестов на совещаниях может быть ограничено. В российской культуре принято обдумывать полученную информацию, прежде чем реагировать на нее. Россиянам требуется время для того, чтобы осмыслить поставленные на совещаниях вопросы.

В зависимости от региона России существуют большие различия по уровню владения иностранными языками в среде менеджеров. Многие молодые предприниматели (особенно в крупных городах) достаточно хорошо владеют английским деловым языком, а часто и несколькими другими европейскими языками. Однако в провинциальных центрах можно часто встретить бизнесменов, которые не обладают знаниями иностранных языков.

Встречи с потенциальными партнерами и переговоры могут длиться долго. Россияне, особенно в старшем и среднем возрасте, не имеют склонности торопиться. Требуется определенное время для того, чтобы российские бизнесмены привыкли и начали испытывать дружеские чувства к незнакомым людям. Как только достигнуто взаимопонимание, они становятся искренними, полными дружеских эмоций, и проявляют себя как надежные партнеры по бизнесу.

Иерархия является неотъемлемой чертой российского бизнеса. При ведении переговоров российские бизнесмены часто не имеют полномочий принимать самостоятельные решения, после завершения очередного раунда переговоров им нужно

доложить о достигнутых результатах своему начальству, после чего они могут приступать к следующим этапам переговоров.

Никакие договоренности не имеют силы, пока не подписан официальный договор с партнерами. Даже после подписания договора могут возникнуть ситуации, при которых российские бизнесмены постараются изменить достигнутые условия соглашения.

Табл. 9. Характеристики параметров системы управления

	Параметр системы управления	Характеристика параметра системы управления
1	Структура бизнеса	Высокая дистанция власти Преимущественно иерархические организационные структуры Организационные схемы отражают распределение власти и полномочий Ключевые решения принимаются на самом высоком организационном уровне
2	Стиль управления	Автократия Директивный стиль управления Патернализм Важность личных взаимоотношений Нацеленность на краткосрочную перспективу
3	Роль менеджера	Важность официальной должности и статуса Делегирование полномочий в форме четких инструкций Важность выстраивания личных взаимоотношений
4	Отношение к изменениям	Высокий уровень избегания неопределенности Нацеленность на краткосрочную перспективу Отсутствие готовности рядовых сотрудников идти на риск
5	Отношение ко времени и приоритеты	Среднее по степени гибкости отношение ко времени Ориентация и на взаимоотношения, и на задачи
6	Процесс принятия решений	Решения принимаются высшими инстанциями Должностные обязанности, сфера ответственности и отчетности четко определены
7	Командная работа	Большая роль личных взаимоотношений, основанных на доверии Иерархическая структура команд Решения принимаются руководителем команды, стиль управления директивный
8	Коммуникации и стиль ведения переговоров	Большое значение устных договоренностей Средняя степень эмоциональности коммуникаций Важность личных взаимоотношений Длительность переговоров

Индия

Оценка параметров культуры по методике Г.Хофстеде

Табл. 10. Индексы параметров культуры¹⁵

Параметр культуры	Значение индекса
Дистанция власти	77
Индивидуализм	48
Мужественность	56
Избегание неопределенности	40
Долгосрочная ориентация	61

Дистанция власти

Индекс параметра «Дистанция власти» для Индии составляет 77 баллов, что указывает на высокую общественную значимость иерархии в обществе, в государственных и частных организациях. Отношение к дистанции власти в индийском обществе можно охарактеризовать следующими словосочетаниями и фразами: «зависимость от босса», «потребность в наставлениях со стороны вышестоящих (власть имущих)», «принятие как само собой разумеющееся наличие неравных прав у тех, кто стоит на разных ступеньках общественной иерархической лестницы», «возможность обращаться с вопросами только к непосредственному начальнику», «патерналистское лидерство», «менеджмент в организациях обеспечивает смысл жизни работников, предоставляя вознаграждения в обмен на лояльность сотрудников».

Реальная власть в государственных и частных организациях характеризуется высокой степенью централизации. Менеджеры ожидают от своих подчиненных высокой степени лояльности. Сотрудники должны четко следовать инструкциям вышестоящих менеджеров и четко выполнять свои должностные обязанности. Большое внимание уделяется разработке систем контроля. Отношения между начальником и подчиненным – сугубо формальные (даже если начальника называют по имени). Коммуникации осуществляются сверху вниз,

¹⁵ Источник: Michael Minkov. Cultures and Organizations. Software of the Mind. Pp.255-258.

стиль коммуникаций – директивный. Если у подчиненных возникает негативная реакция на распоряжения, исходящие сверху, часто вышестоящие менеджеры о ней не узнают.

Индивидуализм

48 баллов по параметру «Индивидуализм» свидетельствуют о том, что Индия является страной с четкими коллективистскими чертами культуры. Это означает, что у членов общества существует высокая потребность в принадлежности социальной группе (группам) внутри социальной структуры. Члены социальной группы ведут себя в соответствии с правилами этой группы и нацелены на достижения благосостояние всех членов группы.

Действия индивида находятся под влиянием таких факторов, как мнение членов семьи, родственников, соседей, членов трудового коллектива. Негативная оценка поведения или действий индивида со стороны членов его социальной группы может привести к отторжению группой индивида.

Отношения работодатель/работник во многом зависят от степени лояльности работника, а стиль управления является патерналистским. Вопросы найма на работу и продвижения по служебной лестнице принимаются часто не на основе личных достижений, а на основе складывающихся взаимоотношений работника с работодателем, что характерно для коллективистских культур.

Мужественность

Индия имеет 56 баллов по данному параметру и, таким образом, может рассматриваться как общество с культурой преимущественно мужского типа. Даже, несмотря на то, что индекс мужественности лишь немного превышает 50%, культура Индии является мужественной, что подтверждается публичной демонстрацией успеха и власти. Широко практикуется реклама успешных людей, сопровождающаяся созданием различного типа символов успеха, таких, например, как разработка индивидуальных брендов.

В то же время Индия является очень религиозной страной с наличием различных религиозных направлений и философий. Религиозные убеждения, связанные с необходимостью воздержания и смирения, противостоят мужественности культуры. В более «мужественных» странах акцент на успехах и достижениях, подтвержденных материальной выгодой, делается гораздо в большей степени, работа является центром всей жизни, а видимые символы успеха имеют для членов общества гораздо большее значение, нежели в Индии.

Избегание неопределенности

Индекс «избегания неопределенности» составляет в Индии 40 баллов. Это свидетельствует о том, что в индийском обществе существует низкое предпочтение избегания неопределенности. В философских традициях Индии заложено признание несовершенства, ничто не может быть идеальным, ничто не должно идти так, как было запланировано. Индия традиционно является страной, в которой высока толерантность к неожиданностям, которые рассматриваются и даже приветствуются как альтернатива монотонности. В целом люди не чувствуют, что ими полностью управляют, и вынуждены предпринимать действия для того, чтобы приспособиться к изменяющимся условиям. Правила и процедуры часто нарушаются. Часто используемое слово – «приспособиться», что означает необходимость рассматривать различные альтернативы, действовать в обход установленных правил, искать новые уникальные решения личных и рабочих проблем. Именно такое отношение к неопределенности лежит в основе как нищеты в индийском обществе, так и наличия громадных возможностей экономического роста страны. Существует высказывание, которое гласит: «В Индии нет ничего невозможного, поскольку все знают, как «приспособиться»».

Долгосрочная ориентация

С показателем 61 балл по индексу «Долгосрочная ориентация» Индия является страной с прагматичной культурой, ориентированной на будущее. В религиозных и философских концепциях Индии доминирует понятие кармы. Время не является линейным и поэтому не имеет столь большого значения, как в западных странах, общественная жизнь которых скорее ориентирована на краткосрочную перспективу.

В Индии существует большая терпимость к религиозным взглядам различных народов мира – индуизм считается скорее философией, нежели религией, объединяющей различные идеи, взгляды, эзотерические убеждения. В Индии признается то, что есть множество истин, и истина зависит от того, кто ее таковой признает.

В обществах, которые имеют высокий индекс долгосрочной ориентации, обычно не придается большого значения пунктуальности, изменение плана действий под влиянием меняющихся обстоятельств является приемлемым, а также признается право индивида на поиск своего пути вместо того, чтобы следовать намеченным планам.

Влияние параметров национальной культуры на бизнес-модели

В последние два десятилетия Индия стала считаться страной для успешного проведения аутсорсинга. Организации различных стран могут снизить свои издержки на ведение бизнеса, переместив некоторые свои подразделения в Индию, где существует большое количество высокообразованных молодых специалистов, которые владеют хорошим английским, и при этом их заработки существенно ниже, нежели заработки специалистов подобного уровня в компаниях западных стран.

Подобное отношение к бизнесу в Индии, однако, в настоящее время меняется, поскольку уже является общепризнанным тот факт, что Индия в ближайшем будущем станет одним из наиболее крупных мировых рынков товаров и услуг. При наличии быстро растущего среднего класса возникает спрос на те товары и услуги, которые не были представлены на рынке Индии в прошлом – не только потребительские товары, но также услуги в области развития инфраструктуры, финансовые услуги и юридические услуги.

Таким образом, в Индии существуют прекрасные перспективы для ведения бизнеса, но также и риски и существенные барьеры для вхождения в бизнес в различных отраслях экономики. Хотя правительство предпринимает усилия для облегчения вхождения в страну иностранного капитала, многие сектора экономики остаются закрытыми, и в стране существуют сильное давление на то, чтобы барьеры входа в эти секторы экономики оставались значительными. Эти барьеры для прямых иностранных инвестиций дополняются сложными комбинациями центральных и местных государственных систем.

В Индии существует множество разнообразных культурных традиций и обычаев, которые влияют на бизнес-модели и стиль ведения бизнеса в разных регионах страны. Бизнес-этикет и бизнес-культура Индии являются результатом тысячелетней истории влияния индуизма, воздействия традиций ислама, британского господства, а в последние десятилетия – западных концепций ведения бизнеса.

Для большинства компаний из других стран методы управления бизнесом, основанные на традиционных для них принципах, не приемлемы для Индии.

Индия считается страной, в которой бизнесмены придерживаются жестких правил и предписаний при ведении дел. Официально кастовая система не признается, однако строгая иерархическая структура, основанная на должностных позициях сотрудников, характерна для большинства государственных организаций и частных компаний.

Каждый сотрудник имеет четкую позицию и роль в организации, выполнение этих ролей позволяет поддерживать в организации порядок и способствует налаживанию четкой системы контроля.

Структуры бизнеса

Во многом организационные структуры, принятые и используемые в компаниях Индии, отражают систему управления в обществе и основаны на ценностях, принятых в индийском обществе. Это, в первую очередь, иерархическая система управления, в которой работники имеют четко определенную должностными инструкциями позицию в иерархии, которая не подлежит переосмыслению и изменению. Традиции иерархического общества глубоко проникли в деловую жизнь Индии.

Управление организациями и компаниями обычно осуществляется одним руководителем (особенно это характерно для компаний семейного типа). Этот руководитель осуществляет управление всей компанией путем передачи указаний, используя вертикальную цепь команд. Все сотрудники принимают как должное тот факт, что указания им даются в соответствии с авторитарным стилем управления, и что указания должны выполняться беспрекословно, без какого-либо обсуждения или высказывания своих мнений.

Распоряжения передаются по цепочке сверху вниз. Сотрудники не пытаются выяснить причину этих распоряжений, не подвергают сомнению необходимость тех или иных должностных инструкций, не пытаются внести свой вклад в принятие решений, поскольку, согласно индийской философии, высшие силы предопределяют их жизнь в тот или иной момент времени (карма).

Поскольку к начальнику отношение обычно уважительное, его инструкции представляются верными, они не подлежат обсуждению или сомнению, даже если работнику кажется, что задачу можно выполнить другим, более эффективным, способом.

Концепция иерархического построения организаций означает, что в практике ведения переговоров партнеру необходимо приблизиться к высшему руководству настолько близко, насколько это возможно. Ведение переговоров с руководителями среднего звена управления может оказаться потерей времени и ресурсов, поскольку менеджеры среднего звена часто не имеют полномочий принимать важные решения.

Многие транснациональные компании пытаются внедрить более плоские и более эгалитарные структуры управления в своих подразделениях, которые работают в Индии и имеют в своем штате местных специалистов для того, чтобы облегчить их сотрудничество с другими подразделениями компании в других странах. Однако руководство

транснациональных компаний в данной ситуации сталкивается с рядом трудностей, связанных с тем, что одной из основных ценностей индийского общества является его иерархическое построение.

Стиль управления

Как уже упоминалось выше, Индия является исключительно иерархическим обществом (возможно, степень дистанции власти в Индии наиболее высокая в мире), и это оказывает громадное влияние на стиль управления в индийских организациях и компаниях. У работников компаний не вызывает сомнения то обстоятельство, что над ними должен быть начальник, а также то, что менеджер должен вести себя как начальник.

Должность менеджера требует исполнения определенной роли начальника, ожидающего беспрекословного повиновения своих подчиненных. От начальника не ожидают того, что он будет заботиться о своих сотрудниках, выполняя несвойственные начальнику действия (например, предлагать кофе или помогать переставлять мебель в рабочем помещении). Англо-саксонские традиции, основанные на эгалитаризме, неприемлемы в обществе, в сознании членов которого прочно укоренились представления о кастовости, исторически присущей Индии.

Вследствие этого предполагается, что начальник обязан давать четкие руководящие указания, которые будут беспрекословно выполняться, даже в том случае, если подчиненный считает эти указания неверными. Предоставление менеджером «рамочных» указаний, т.е. постановка задачи с предоставлением сотруднику самому решать, каким образом лучше эту задачу выполнить, в большинстве случаев приведет к тому, что сотрудник будет бездействовать.

Роль менеджера

В Индии, как и в других иерархических обществах, менеджеры придерживаются патерналистского стиля управления своими подчиненными. Они могут проявлять заботу в отношении подчиненных, которая может распространяться не только на трудовые отношения, но и на личную жизнь. Многие вопросы, связанные с семейными обстоятельствами, здоровьем сотрудников, их жилищными условиями и пр. могут решаться на рабочих местах и во время рабочего дня.

В обязанности менеджера входит регулярная проверка результатов работы подчиненных и предоставление им руководящих указаний. Производится регулярная проверка качества создаваемой продукции и соблюдение всех условий поставок.

Отношение к изменениям

В течение последних десятилетий в практике бизнеса Индии происходит постоянное повышение готовности к принятию изменений и адаптации к ним. Считается, что индийское общество демонстрирует среднюю степень терпимости к изменениям и рискам. Для внедрения нововведений в любой организации крайне важно, чтобы эти нововведения уже были опробованы на практике в других компаниях или организациях и показали при этом хорошие результаты.

Неудачи как в общественной жизни, так и в бизнесе могут в Индии привести к потере доверия со стороны окружающих. Вследствие этого при командной работе менеджеры весьма осторожно относятся к оценке вклада каждого члена команды.

Отношение ко времени и приоритеты

В целом индийские бизнесмены и предприниматели очень ответственно подходят к соблюдению сроков и условий достигнутых соглашений. В то же время культура Индии, ориентированная на взаимоотношения между людьми, допускает некоторую гибкость в отношении соблюдения жестких стандартов и предписаний. Эта особенность культуры может привести к нарушению сроков и условий сделок вследствие возникновения разнообразных ситуаций, ранее не предвиденных в договорах.

Процесс принятия решений

Культура Индии является в большой степени ориентированной на взаимоотношения людей и на соблюдение интересов социальной группы, большое внимание уделяется сохранению гармонии в рабочем окружении, а также на соблюдении принципа уважения старшего как по возрасту, так и по положению в организации. В то же время некоторые представители этой культуры весьма прямолинейны в своих высказываниях (низкий контекст).

Менеджер принимает решения самостоятельно и несет полную ответственность за ту работу, которую выполняют его подчиненные. Менеджеры среднего звена управления могут советоваться с подчиненными прежде чем принять окончательное решение, хотя чаще всего консультируются не с подчиненными, а с надежными профессионалами или даже родственниками.

Сотрудники обязаны действовать строго в соответствии со своими должностными обязанностями. Так, руководитель отдела или подразделения компании не может

самостоятельно откопировать документы или передвинуть мебель в своем кабинете, поскольку для выполнения таких задач существуют его подчиненные.

Командная работа

Командная работа в том смысле, который ей придается в деятельности компаний западных стран, в практике индийских организаций не используется. Команде выдаются четкие и ясные указания по поводу того, каким образом выполнить задачу. Инструкции выдает руководитель команды или начальник, а члены команды должны следовать этим инструкциям неукоснительно. Члены команды не ставят под сомнение распоряжения начальника и выполняют их даже в том случае, если считают распоряжения неверными или необоснованными.

Таким образом, руководитель команды берет на себя всю ответственность за успех или провал проекта, должен четко отслеживать ход выполнения проекта, следить за графиком проекта, осуществлять контроль за результатами деятельности членов команды, выявлять возникающие проблемы. Если возникают какие-либо проблемы, руководитель команды решает их самостоятельно.

Сотрудники организаций и компаний в Индии ожидают похвалы за достигнутые ими успехи (в соответствии с иерархической системой управления), особенно если эта похвала исходит от руководителей высшего ранга, и весьма негативно относятся к порицаниям за неудачи в выполнении своей работы. Порицание может быть расценено как основание для того, чтобы сотрудника в дальнейшем не привлекали к работе над проектами. Порицание и неприятие результатов работы рассматривается не как индикатор того, что требуется в будущем для избегания ошибок (подход, характерный для западного менталитета), но как угроза потери своей позиции в компании, поскольку несколько порицаний или замечаний по поводу неудач в выполненной работе может служить основанием для поднятия вопроса об увольнении сотрудника.

Большую роль в Индии играют такие понятия как «честь» и «репутация». Работа в команде уменьшает риск принятия неверных решений. В рабочей группе, где формируются новые идеи, они рассматриваются и тщательно анализируются в очень мягкой форме, чтобы не нанести ущерба репутации тех, кто выдвинул эти идеи, чтобы никто из членов группы не испытывал чувства стыда.

Коммуникации и стиль ведения переговоров

Индийская культура во многом ориентирована на личные взаимоотношения людей. Взаимоотношения являются критичными для ведения бизнеса и основаны на уважении и

доверии. Требуется немало времени для того, чтобы создать комфортабельные рабочие отношения, что требует от сотрудников большого терпения.

Стиль поведения индийских работников неконфликтный. Очень редко они открыто не соглашаются с чем-либо, хотя в последнее время в среде менеджеров допускается проявление несогласия с распоряжениями вышестоящих инстанций. Решения принимаются человеком, обладающим наибольшей властью, но принятие решения может быть очень длительным процессом. В своем большинстве индийцы не доверяют юридической системе общества, «честное слово» (устное соглашение) может быть достаточным для того, чтобы достичь соглашения и начать выполнять свои обязательства по этому соглашению.

Английский язык является одним из пятнадцати официальных языков Индии и единственным, который является универсальным средством общения в образованных слоях индийского общества. Английский язык считается нейтральным, поскольку не ассоциируется ни с одной из этнических групп, проживающих на территории данной страны. Таким образом, многие жители Индии прекрасно говорят по-английски. Невозможно найти человека, работающего в компании, которая занимается торговыми операциями на мировом рынке, который бы не имел хорошее знание английского языка.

Как и многие другие азиатские народы, индийцы редко говорят «нет» на переговорах, считая, что решительный отказ может оказаться оскорбительным для другой стороны и привести к трудностям налаживания партнерских взаимоотношений. Поэтому в ходе ведения переговоров могут возникать случаи недопонимания и неуверенности в том, что стороны берут на себя выполнение каких-либо обязательств. Такие высказывания, как «Мы постараемся» или «Да, но это может быть затруднительно» могут в действительности означать «Нет». Индийские бизнесмены во многих ситуациях, возникающих при ведении бизнеса при общении с партнерами, сотрудниками или подчиненными стремятся выказать свое расположение, предпочитая говорить то, что было бы приятно выслушать противоположной стороне, даже если они имеют намерение выказать свое недовольство (высокий контекст).

В связи с этой культурной особенностью коммуникаций в индийском бизнесе стороны весьма осторожно относятся к формулировке вопросов. Пример: если задать индийскому бизнесмену вопрос: «Будет ли проект завершен к сентябрю?», то ответ, скорее всего, будет «Да». Но при другой формулировке вопроса, а именно: «На какой стадии в настоящее время находится процесс выполнения проекта», индийский коллега с большей вероятностью ответит, как в действительности обстоят дела.

Поскольку индийцы в социальной и деловой жизни во многом ориентируются на интересы семьи и своего социального круга, обсуждение деловых вопросов они часто начинают с разговоров о семье. Это помогает достичь взаимопонимания и выстроить доверительные отношения.

Табл. 11. Характеристики параметров системы управления

	Параметр системы управления	Характеристика параметра системы управления
1	Структура бизнеса	Высокая дистанция власти Преимущественно иерархические организационные структуры Организационные схемы отражают распределение власти и полномочий Управление компанией часто осуществляется одним человеком
2	Стиль управления	Патернализм Автократия Директивный стиль управления Важность личных взаимоотношений
3	Роль менеджера	Важность официальной должности и статуса Делегирование полномочий в форме четких инструкций Важность выстраивания личных взаимоотношений
4	Отношение к изменениям	Повышение готовности к изменениям Среднее по уровню терпимости отношение к изменениям и рискам Неудачи приводят к потере доверия
5	Отношение ко времени и приоритеты	Среднее по степени гибкости отношение ко времени Стремление к строгому соблюдению сроков договоренностей
6	Процесс принятия решений	Решения принимаются высшими инстанциями Должностные обязанности, сфера ответственности и отчетности четко определены
7	Командная работа	Большая роль личных взаимоотношений, основанных на доверии Иерархическая структура команд Решения принимаются руководителем команды, стиль управления директивный
8	Коммуникации и стиль ведения переговоров	Стиль поведения неконфликтный Большое значение устных договоренностей Средняя степень эмоциональности коммуникаций Важность личных взаимоотношений

Китай

Оценка параметров культуры по методике Г. Хофстеде

Табл. 12. Индексы параметров культуры¹⁶

Параметр культуры	Значение индекса
Дистанция власти	80
Индивидуализм	20
Мужественность	66
Избегание неопределенности	30
Долгосрочная ориентация	118

Дистанция власти

80 баллов по показателю «Дистанция власти» относят Китай к числу стран с наибольшим индексом по данному культурному параметру. Неравенство между людьми считается не только приемлемым, но и естественным. Взаимоотношения начальник-подчиненный поляризованы, и не существует защиты от злоупотреблений начальства. Индивиды подчиняются формальной власти, и в своем большинстве признают, что у каждого есть возможности стать лидером, проявив свои способности и таланты. Каждый человек обладает определенными полномочиями в пределах своего ранга.

Индивидуализм

Китай является страной с ярко выраженной коллективистской культурой: индекс «Мужественность» составляет 20 баллов. Люди действуют в интересах группы, а не в личных интересах. Именно интересы социальной группы, к которой принадлежит индивид (например, семья), являются основой для найма на работу, продвижения по службе, для получения благоприятного режима работы. Приверженность сотрудника к компании (но не к коллегам) достаточно низка. Отношения людей внутри социальной группы являются теплыми и дружественными, а отношение к представителям других групп может быть недружественным и даже враждебным.

Мужественность

Высокий балл – 66 – по показателю «Мужественность» относит Китай к странам, в которых общество ориентировано на успех и достижения. Стремление достичь успеха может быть подтверждено тем фактом, что китайцы часто жертвуют семейным отдыхом и проведением времени в кругу друзей ради работы. Так, работники сферы услуг (например,

¹⁶ Источник: Michael Minkov. Cultures and Organizations. Software of the Mind. Pp.255-258.

продавцы или парикмахеры) могут обслуживать клиентов до самого позднего вечера (до последнего посетителя). Времени отдыха не уделяется слишком большого внимания. Рабочие из «глубинки», сельскохозяйственные рабочие могут оставить свои семьи и близких ради того, чтобы получить более высокооплачиваемую работу в других местностях или в городах. Другой пример, подтверждающий высокую степень индекса мужественности: китайские студенты ориентированы на получение самых высоких баллов за успехи в своей учебе, поскольку именно оценки являются показателем того, достигли ли они успеха в обучении.

Избегание неопределенности

Индекс «Избегание неопределенности» для Китая – 30 баллов. Достаточно низкий показатель избегания неопределенности указывает на то, что в сознании многих китайцев истина относительна, существует множественность истин, и в различных социальных группах истина может быть разной. Тем не менее существует большое количество правил и законов, которые регулируют общественную жизнь. Однако эти правила и законы могут нарушаться в том случае, если ситуация меняется.

Китайцы вполне комфортно чувствуют себя в условиях неопределенности, спокойно относятся к двусмысленностям; китайский язык полон неоднозначных смыслов слов и выражений.

Китайцы могут быстро приспосабливаться к меняющимся условиям внешней среды, многие из них обладают предпринимательскими наклонностями.

Большая часть компаний и организаций в Китае являются предприятиями малого, среднего и семейного бизнеса (70-80%).

Долгосрочная ориентация

Очень высокий балл – 118 – по индексу «Долгосрочная ориентация» показывает, что Китай является обществом, нацеленным на решение задач, результаты которых проявятся в долгосрочной перспективе, обществом, которое сфокусировано на таких ценностях, как настойчивость и упорство. Взаимоотношения людей регулируются их статусом. Среди ценностей общества – экономность в использовании ресурсов. Инвестиции осуществляются преимущественно в долгосрочные проекты, такие как покупка и управление недвижимостью. Традиционные подходы к ведению бизнеса могут быть несколько пересмотрены с учетом меняющейся окружающей среды.

Влияние параметров национальной культуры на бизнес-модели

В начале 21 столетия Китайская Народная республика претерпевает громадные социальные, экономические и культурные изменения. Нацеленность предприятий на получение прибыли является естественным результатом развития рыночных отношений, все большее значение в жизни общества приобретают бизнесмены и предприниматели. Возникают новые тенденции, изменяя социальный состав китайского общества. Процветающий средний класс создает громадный внутренний рынок товаров народного потребления, местные и международные компании соперничают за доли растущего китайского рынка.

Растущие потребности среднего класса способствуют тому, что правительство Китая предпринимает большие усилия для обеспечения экономического роста страны. В последнем пятилетнем плане Китая определены семь стратегических отраслей, которые должны развиваться ускоренными темпами (разработка альтернативных источников энергии, биотехнология, создание новых поколений информационной технологии, производство высококачественного оборудования, разработка альтернативного топлива для автомобилей, создание экологически чистых технологий производства). На развитие этих отраслей предусмотрено выделение 1,5 триллиона долларов из государственного бюджета.

В китайском бизнесе все решения принимаются с учетом того, насколько партнерство будет выгодно для страны в целом и для конкретной организации в частности. При заключении деловых соглашений китайцы всегда ориентируются на то, насколько инновационным или сложным для копирования является продукция или услуги, предлагаемые партнерами, на то, нельзя ли произвести то же самое собственными силами.

Коммуникации в Китае являются как формальными, так и не прямыми.

Структуры бизнеса

Несмотря на то, что в настоящее время Китай в большой степени является страной, вовлеченной в мировую экономику, на культуру ведения бизнеса оказывают большое влияние традиции и ценности, выработанные и приобретенные в прошлом. При социалистическом режиме наиболее распространенной структурой, в которой существовал индивид, была рабочая группа («dan wei»). Вследствие своей причастности к рабочей группе, работники ощущали снижение степени неопределенности (параметр Г. Хофстеде «избегание неопределенности»), поэтому понятие «dan wei» продолжает влиять на менталитет китайских работников. В социалистическом китайском обществе было крайне нежелательно

выходить из рабочей группы, поскольку это означало немедленную отмену всех прав и привилегий, которые проистекали от принадлежности к той или иной группе. Эти права включали в себя возможности покупки продовольственных продуктов, получение медицинского обслуживания и пр. Для того, чтобы сохранить свою безопасность, а также для того, чтобы оценить возможности при новом экономическом строе многие люди при наступлении «нового порядка» стали работать на двух работах, чтобы не рисковать потерять возможность социальной поддержки.

«Гуанхи», или личные взаимоотношения, пронизывают все ситуации, связанные с бизнесом в Китае. Существует поговорка: «Если в Китае у вас нет гуанхи, у вас нет ничего». Создание конкурентоспособного продукта, получение прибыли, борьба за долю рынка могут быть менее важными для менталитета китайцев, нежели гуанхи.

В традиционном конфуцианском обществе организационные структуры компании, цепи команд, стиль менеджмента и пр. в большинстве случаев подчиняются иерархическому характеру системы управления, а внедрение матричных организационных структур нередко приводит к возникновению конфликтов среди работников.

Стиль управления

Согласно конфуцианской философии, все взаимоотношения между людьми основаны на неравенстве. Этическое поведение предполагает, что к этому неравенству нужно относиться с должным уважением. Следовательно, человек более старший по возрасту пользуется уважением со стороны более молодых людей, а старший по должности – со стороны своих подчиненных. Эта конфуцианская традиция пронизывает все стороны деятельности китайских организаций и компаний, включая вопросы распределения власти и доступа к информации.

Следует отметить, что граждане Китая, как и многих других азиатских стран, в отсутствии ценностей иерархии на Западе усматривают причину многих проблем, которые возникают в западных странах. Эти проблемы включают в себя моральную деградацию населения и представление о том, что индивид имеет большую общественную значимость, нежели та социальная группа, к которой он принадлежит.

Таким образом, в Китае стиль управления является в большой степени директивным, менеджеры высшего звена управления отдают распоряжения своим подчиненным, которые, в свою очередь обязаны дать четкие инструкции своим сотрудникам. Подчиненные не ставят под сомнение распоряжения начальства, поскольку в противном случае они выказывают

неуважение к старшим, что может привести к «потере лица» всех, кто задействован в данной ситуации.

Менеджеры придерживаются патерналистского стиля управления, высоко ценят лояльность своих подчиненных и коллег. Менеджеры призваны заботиться о благосостоянии своих подчиненных, в свою очередь, подчиненные могут активно содействовать и оказывать помощь своим начальникам в решении их личных проблем. Это двусторонний и обоюдовыгодный союз.

Руководители высшего звена управления часто имеют тесные взаимоотношения с коммунистической партией Китая, и многие решения в области бизнеса принимаются с учетом интересов партии.

Существует представление о том, что в Китае есть недостаток в опытных руководителях с хорошим бизнес-образованием, что является следствием быстро меняющихся условий хозяйствования в быстро растущей и модернизирующейся экономике.

Роль менеджера

Каждый человек в организации имеет очень четко очерченную позицию внутри организации, и следование правилам сохранения этой позиции помогает сохранять порядок в организации.

Чаще всего менеджер в организации придерживается стиля автократического управления и диктует правила работы своим подчиненным. В то же время менеджеры избегают публичной похвалы или порицания своих сотрудников. В том случае, если им требуется передать свое недовольство работой подчиненных, чаще всего они прибегают к помощи посредников.

Отношение к изменениям

Китай демонстрирует среднюю по значимости степень терпимости к изменениям и рискам, хотя в последнее время, вследствие увеличения количества контактов с западными странами, этот показатель увеличивается.

В традиционных китайских компаниях степень толерантности к рискам гораздо выше, нежели в более молодых организациях.

Любые новые идеи, предлагаемые индивидом, обычно изучаются и рассматриваются таким образом, чтобы не нанести вреда индивиду в плане социального порицания.

Отношение к времени и приоритеты

Китай относится к странам, в которых отношение к времени имеет срединное значение, что предполагает, что существует некоторая гибкость по отношению к выполнению взятых на себя обязательств, выполнению условий поставок и графикам работы. Однако вовлеченность Китая в мировую экономику и многочисленные деловые связи с компаниями других стран приводит к тому, что в национальных организациях и компаниях прививается необходимость придерживаться строгих стандартов в отношении следования условиям договоренности с партнерами.

Процесс принятия решений

Процесс принятия решений в китайских организациях подчиняется правилам иерархической организационной структуры. Между работниками или между работниками и менеджерами могут существовать неформальные связи, но реальная власть и возможность принимать решения обычно сосредоточена наверху организации и принадлежит людям, занимающим в ней ключевые посты.

Несмотря на широкомасштабные изменения в деловой жизни Китая и интеграции страны в мировую экономику, бюрократические препоны до сих пор существуют не только в государственных организациях (где они очевидны), но и в большинстве частных компаний, за исключением небольших предпринимательских фирм. Подразделения компаний осуществляют свою деятельность автономно, не интегрируя усилий для решения производственных задач и лишь обмениваясь некоторой информацией. Внутри организаций весьма распространено соперничество между подразделениями, менеджерами и сотрудниками.

Командная работа

Несмотря на то, что в Китае господствуют иерархические системы управления бизнесом, китайцы являются приверженцами принятия решений, ориентированного на достижение консенсуса. Именно стремление достичь консенсуса позволяет достичь рабочим группам и командам высоких результатов своей деятельности. Основное внимание при командной работе уделяется интересам группы в целом, мнения и предложения индивида изучаются в свете общих интересов группы. Работники, занятые различными проектами, могут быть включены в состав ряда групп, из которых одна обычно считается ими «своей» или «семейной».

Одним из последствий (негативных с точки зрения западных концепций управления) является недостаток инициативности со стороны индивидуального работника. Член рабочей группы не проявляет инициативы и не принимает самостоятельных решений, не проконсультировавшись со всей группой. «Выделение из толпы» может быть расценено как негативное поведение и привести к ухудшению взаимоотношений индивида и коллектива.

Даже работая в командах, китайские работники ожидают, что руководитель даст им детальные инструкции относительно того, как организовать процесс выполнения задач. Выход за пределы инструкций в деятельности работников считается нарушением правил субординации. Если возникают какие-либо непредвиденные трудности, то ответственность за их преодоление ложится на руководителя группы; считается, что возникновение трудностей может быть напрямую связано с тем, что вероятность их наступления не была предусмотрена руководителем заранее и не была указана в его инструкциях.

В Китае традиционно существует большое уважение к власти и негласные запреты на высказывание критики в адрес вышестоящих руководителей. Это затрудняет работу команд, занимающихся изучением предложений по улучшению деятельности компании и выработкой рекомендаций по изменению бизнес-процессов. В последние годы, вследствие того, что многие китайские бизнесмены прошли обучение в западных бизнес-школах и работали в западных или мультинациональных компаниях, концепции усиления командной работы и сотрудничества находят все большее применение в китайских организациях.

Коммуникации и стиль ведения переговоров

Переговорные процессы в Китае осуществляются в основном на китайском языке (диалект Мандарин является наиболее распространенным при ведении бизнеса). При ведении переговоров с иностранными партнерами используется английский язык, но прослойка менеджеров, которые свободно владеют английским языком, невелика.

Одна из особенностей коммуникаций в бизнесе Китая состоит в том, что китайцы редко говорят «нет». Произнесение слова «нет» в культуре Китая означает одновременно замешательство и «потерю лица», и представители китайской культуры предпочитают выражать отказ от нежелательных действий в завуалированной форме. Таким образом, все высказывания, кроме прямого «да» рассматриваются как вероятность отказа.

Затруднения в коммуникациях происходят и вследствие того, что китайцы испытывают сложности при передаче друг другу негативной информации, часто прибегая

для этой цели к помощи посредников, которые могут смягчить неприятные известия и постараться сохранить прежние отношения между сторонами.

Спокойное поведение китайцев при ведении бизнеса часто расценивается как проявление их невозмутимости вследствие того, что, в отличие от представителей многих других культур, китайцы скупы на выражение своих эмоций с использованием языка телодвижений (как, например, и представители японской культуры).

На переговорах представители китайских компаний также придерживаются правила иерархии, соблюдения негласных предписаний, согласно которым старший по рангу менеджер входит в переговорную комнату первым, а также играет ведущую роль в процессе переговоров.

В ходе переговоров китайские партнеры используют тактику и приемы, характерные для традиций национальной культуры. Они могут использовать молчание для оказания давления на противоположную сторону с тем, чтобы партнеры пришли в некоторое замешательство и решили вопросы с выгодой для китайской стороны. На переговорах, таким образом, требуется проявлять терпение и спокойствие, в противном случае стороны рискуют потерять уважение друг к другу.

Табл. 13. Характеристики параметров системы управления

	Параметр системы управления	Характеристика параметра системы управления
1	Структура бизнеса	Высокая дистанция власти Преимущественно иерархические организационные структуры Важность личных взаимоотношений
2	Стиль управления	Патернализм Автократия Директивный стиль управления Важность личных взаимоотношений
3	Роль менеджера	Автократический стиль управления Важность официальной должности и статуса Делегирование полномочий в форме четких инструкций Важность выстраивания личных взаимоотношений
4	Отношение к изменениям	Среднее по уровню терпимости отношение к изменениям и рискам Неудачи приводят к социальному порицанию
5	Отношение ко времени и приоритеты	Среднее по степени гибкости отношение ко времени Стремление к строгому соблюдению сроков договоренностей

6	Процесс принятия решений	Решения принимаются высшими инстанциями Должностные обязанности, сфера ответственности и отчетности четко определены Бюрократия
7	Командная работа	Большая роль личных взаимоотношений, основанных на доверии Иерархическая структура команд Решения на основе консенсуса Чувство принадлежности группе (коллективизм)
8	Коммуникации и стиль ведения переговоров	Стиль поведения неконфликтный Низкая степень эмоциональности коммуникаций Важность личных взаимоотношений

ЮАР

Оценка параметров культуры по методике Г.Хофстеде

Табл. 14. Индексы параметров культуры¹⁷

Параметр культуры	Значение индекса
Дистанция власти	49
Индивидуализм	65
Мужественность	63
Избегание неопределенности	49
Долгосрочная ориентация	Нет данных

Дистанция власти

Индекс «Дистанция власти» для ЮАР составляет 49 баллов, что означает, что жители этой республики в своем большинстве признают необходимость существования иерархии в обществе, в которой каждый находится на своем уровне, что является естественным и не требует какого-либо обоснования. Для организаций характерно наличие иерархии, отражающей существование неравенства, а также централизация принятия решений. Подчиненные следуют указанием начальства, а идеальный босс – это доброжелательный автократ.

Индивидуализм

Для ЮАР индекс «Индивидуализм» составляет 65 баллов. Это означает, что индивиды в обществе могут достаточно свободно перемещаться в социальной структуре, и

¹⁷ Источник: Michael Minkov. Cultures and Organizations. Software of the Mind. Pp.255-258.

предполагается, что они делают это в своих собственных интересах и в интересах своей семьи и родственников.

В подобных ЮАР индивидуалистических обществах нарушение общепринятых правил вызывает чувство вины и потери самоуважения. Взаимоотношения работник/работодатель основаны на соглашении, которое подразумевает взаимную выгоду; решения по найму сотрудников и по продвижению их по карьерной лестнице принимаются только на основе личных достижений, менеджмент подразумевает управление индивидами (личностями).

Мужественность

Показатель «Мужественность» для ЮАР – 63 балла. По этому культурному параметру ЮАР можно отнести к преимущественно мужественным культурам. В мужественных обществах люди «живут, чтобы работать», менеджеры должны быть решительными и напористыми, основной упор делается на равенство возможностей, конкуренцию и производительность, конфликты разрешаются силовыми методами.

Избегание неопределенности

Данный культурный параметр для ЮАР имеет значение 49 баллов. Тем самым можно констатировать тот факт, что общество ЮАР отдает предпочтение стремлению избежать неопределенности. В странах, склонных к избеганию неопределенности, существуют строгие правила поведения и следования религиозным нормам. Общество нетерпимо к появлению непривычных и чуждых идей и мнений.

В подобных культурах существует эмоциональная потребность соблюдать правила (даже если эти правила не подходят для конкретной ситуации), время носит линейный дискретный характер («время – деньги»), у людей есть внутреннее стремление быть занятыми делами и много работать, точность и пунктуальность являются нормой поведения, к нововведениям отношение настороженное, инновации могут вызвать сопротивление, личная безопасность является важным элементом мотивации.

Долгосрочная ориентация

По данному параметру сведений нет.

Влияние параметров национальной культуры на бизнес-модели

Показатель ВВП на душу населения в ЮАР является относительно низким – около 5 790 долл., в то же время это составляет около 25% от валового национального продукта

всех африканских стран и более чем 40% выпуска продукции всей Африки. Таким образом, ЮАР является наиболее богатой страной на африканском континенте. В то же время в ЮАР очень небольшая продолжительность жизни мужского населения - 52 года. 10% населения создает более половины национального дохода. Таким образом, ЮАР в настоящее время является страной контрастов и противоречий.

Также это страна, в которой происходят быстрые и беспрецедентные изменения, в ходе которых многие структуры (как экономические, так и социальные) заменяются на новые.

Вне всякого сомнения, наибольшие изменения в ЮАР связаны с прекращением действия системы апартеида и интеграцией большинства населения в новую политическую систему. Хотя переход от апартеида к ныне существующему статусу государства представляется весьма гладким, было бы неверным предположить, что в настоящее время не существует больших социальных расовых противоречий в стране. Эти расовые противоречия оказывают большое влияние на развитие и поддержание благоприятных отношений в бизнесе.

Ведение бизнеса в ЮАР во многом основано на важности выстраивания личных доверительных взаимоотношений с партнерами и налаживании тесного сотрудничества с коллегами. Поскольку страна в течение многих лет не находилась под влиянием внешних экономических отношений, многие представители бизнеса в ЮАР (старшего поколения) с некоторым подозрением относятся к иностранцам, которые не понимают или не признают особенностей деловой культуры их страны.

В ЮАР существуют большие различия в практике ведения бизнеса в зависимости от региона страны. Например, в Кейптауне в основном бизнес ведется неторопливо; слово «сейчас» может означать «немедленно», «только что», «теперь», «позже» или «потом». В то же время в Йоханнесбурге деловые отношения развиваются гораздо большими темпами.

Отношения в бизнесе, основанные на связях и знакомствах («учились вместе», «старый друг»), которые были характерны для практики заключения договоров и сделок два десятилетия назад, постепенно вытесняются новыми отношениями, которые ориентированы не на личные взаимоотношения, но на достижения сторон.

Страна находится в переходной стадии, вследствие чего в практике ведения бизнеса и построения организаций существует большое разнообразие.

Структуры бизнеса

До последнего времени 70% рыночной капитализации на фондовом рынке Йоханнесбурга было сосредоточено в руках четырех громадных корпораций, а более 50% основных фондов страны принадлежали государству. Централизация власти привела к созданию крупных иерархических и бюрократических организаций, в которых власть была сосредоточена на самом верху организационной структуры.

Правительства в период после отмены апартеида стремились снизить влияние государственных холдингов, а также поощрять большие конгломераты ЮАР к тому, чтобы выставить на продажу часть своих активов. Эти изменения были подкреплены тем, что страна стала активно выходить на международный рынок и сотрудничать с иностранными компаниями (которые избегали делового сотрудничества с организациями ЮАР во времена апартеида). Результатом экономических и организационных изменений стало то, что в стране в настоящее время наблюдается большое разнообразие организационных форм.

Однако вне зависимости от организационной формы в компаниях ЮАР преобладает традиционная бюрократическая и иерархическая структура.

Другим важным моментом, характеризующим бизнес в ЮАР в настоящее время, является мощное профсоюзное движение. Это движение взяло свое начало во времена апартеида и играло важную роль защиты прав работающих.

Стиль управления

Традиционно для бизнеса в ЮАР было характерно сосредоточение власти и принятия решений в руках нескольких высших менеджеров (обычно белокожих). Менеджеры среднего звена управления имели возможность подняться на более высокий уровень управления, проработав в организации долгое время. Во времена после апартеида ситуация начала меняться, особенно в результате влияния многих мультинациональных корпораций, которые начали вести свои операции в ЮАР. В настоящее время иерархические структуры управления становятся более плоскими, а молодые менеджеры среднего звена имеют больше возможностей быть вовлеченными в процесс принятия важных решений.

Менеджеры все больше начинают прислушиваться к мнению своих подчиненных и создавать для решения многих производственных вопросов рабочие команды.

Наибольшее изменение, которое повлияло на стиль управления менеджеров среднего звена в последнее время, - создание новой когорты профессионалов африканского происхождения в большинстве частных компаний. Эти группы менеджеров вносят большой

вклад в развитие компаний через разработку программ, нацеленных на создание рабочих команд с представителями различных культур.

В то же время подобные программы не всегда принимаются и одобряются представителями белокожих команд управления, которые часто жалуются на то, что в рабочие команды включаются специалисты, которые не подходят по своему уровню профессионализма, способностям и знаниям для решения поставленных задач, а подбираются исключительно по цвету кожи. Этот вопрос в настоящее время является одним из наиболее актуальных для компаний и организаций ЮАР.

Роль менеджера

Поскольку в большинстве организаций и компаний в ЮАР существует иерархическая структура управления, то роль менеджера определяется в соответствии с классическими функциями менеджмента. Менеджеры в основном придерживаются директивного стиля управления, передача подчиненным четких инструкций для выполнения работ считается нормой.

Целью производственных совещаний в компаниях ЮАР является обмен информацией между коллегами. В большинстве случаев при проведении совещаний статусу или должности участника не уделяется большого внимания. Все присутствующие имеют право внести свой вклад в обсуждение вопросов; предполагается, что каждый участник дискуссии имеет большую ценность для окончательного принятия решения. Повестка дня определяется лидером, он также ведет обсуждение, однако все присутствующие обязаны и имеют право высказывать свое мнение по всем поднимаемым вопросам.

В компаниях ЮАР не существует, как правило, строгих предписаний насчет того, как проводить совещания. Повестка дня может быть определена заранее, однако она служит, скорее, для направления развития дискуссии и выдвижения новых идей.

Поскольку налаживание дружественных взаимоотношений очень важно в культуре ЮАР, в ходе обсуждения производственных вопросов может быть выделено время и для обсуждения личных дел. Время не рассматривается как нечто более важное, нежели успешное завершение дискуссий по вопросам бизнеса, так что совещания могут длиться столько времени, сколько потребуется для принятия окончательных решений.

Отношение к изменениям

Готовность делового сообщества в ЮАР к изменениям и поиску точек соприкосновения с представителями других культур очевидна. В ЮАР существует средняя

по степени терпимости к изменениям и рискам. Для введения новых методов работы необходимо, чтобы они были опробованы в других компаниях, были внедрены и получили хорошие результаты.

Страх провала и вероятность получить недоверие коллег в результате неудачи вызывает некоторую настороженность в отношении принятия рискованных решений.

Отношение к времени и приоритеты

ЮАР принадлежит к числу стран, в которых время считается невозполнимым ресурсом, его нужно контролировать, вследствие чего очень важным является следование расписанию и соблюдение всех сроков договоренностей. В том случае, если сроки выполнения обязательств нарушаются, это может быть расценено как некомпетентность менеджера или сотрудника, и ведет к потере доверия к нему.

Поскольку в ЮАР действует правило соблюдения сроков договоренности, менеджеры не склонны заставлять своих подчиненных работать сверхурочно и по выходным дням для того, чтобы успеть выполнить поставленные перед ними задачи в срок.

Процесс принятия решений

Как и во многих других сферах делового взаимодействия в ЮАР, отношения между менеджерами и их подчиненными находятся в постоянном процессе трансформации. Менеджеры ЮАР известны своей склонностью к авторитарному стилю управления, однако в настоящее время их стиль управления более тяготеет к сотрудничеству с подчиненными. Это не означает, тем не менее, что иерархические связи становятся менее уважаемыми.

Командная работа

Широко распространенное название ЮАР «Нация радуги» ('Rainbow Nation') является весьма точным определением того разнообразия, которое присуще бизнесу в этой стране. В ЮАР сосуществует ряд разнообразных и весьма отличных друг от друга субкультур. Все жители страны осознают важность этнических и расовых различий, и эти различия затрудняют работу команд на предприятиях.

Сотрудники не просто являются южноафриканцами. Они либо англоязычные белокожие жители страны, либо африканцы, которые могут быть представителями различных африканских народностей – зулу, коса и пр. Их противостояние и соперничество имеет глубокие корни в истории, длится в течение нескольких веков. Может понадобиться

длительное время для того, чтобы традиционное отношение этих этнических групп друг к другу изменилось. В настоящее же время в процессе функционирования рабочих групп и команд, в которые входят представители различных этнических групп, часто наблюдается весьма большое напряжение.

В организациях и на предприятиях ЮАР широко распространена практика работы командами. Члены команд или рабочих групп выбираются по их опыту, навыкам работы или знаниям, и поощряются к тому, чтобы активно участвовать в обсуждении самых разнообразных вопросов. В команду подбираются специалисты, обладающие разными способностями, и предполагается, что за счет этого может возникнуть синергетический эффект от работы команды.

Коммуникации и стиль ведения переговоров

В стране существует громадное количество языков и местных диалектов, но наиболее распространенным языком при ведении бизнеса является английский.

Использование английского языка в практике ведения бизнеса и переговоров в ЮАР отличается разнообразием. Многие представители бизнеса предпочитают использовать низконтекстные высказывания, пренебрегая дипломатическими речевыми оборотами, что в ряде случаев может привести к недопониманию их со стороны их коллег по бизнесу. С другой стороны, многие африканцы предпочитают дипломатический стиль ведения переговоров, избегая отвечать прямым отказом на предложения партнеров или признавая, что они не готовы ответить на поставленные вопросы, поскольку не знают на них верных ответов.

В практике коммуникаций часто используется юмор. Он возможен в большинстве ситуаций в бизнесе и при ведении переговоров и используется в большинстве случаев для того, чтобы снять излишнее напряжение.

В типичных ситуациях в бизнесе при обращении к коллегам или партнерам используются имена, а не фамилии. Весьма редко встречается использование более формального обращения – «Доктор...» или «Профессор...» и пр.

Прикосновения к собеседнику являются весьма распространенными в ЮАР и часто способствуют сокращению этнических барьеров. Похлопывание по спине, твердые рукопожатия (и часто весьма длительные) – общепринятые знаки дружеского расположения.

Женщины в ЮАР, как правило, не занимают высоких руководящих позиций в организациях и компаниях. Отношение к женщинам на руководящих постах традиционно

снисходительное, в ряде случаев коллеги-мужчины намеренно создают сложные ситуации с целью проверки того, насколько женщина-руководитель сможет с ними справиться.

В ходе ведения переговоров бизнесмены ЮАР стремятся достичь консенсуса сторон и добиться того, чтобы от сделки выиграли обе стороны. Сроки поставок и другие договоренности рассматриваются как предварительные условия, которые могут быть впоследствии изменены по соглашению обеих сторон.

Решения принимаются в основном лицами, стоящими на самом верху иерархической лестницы компании, после всестороннего обсуждения вопросов с подчиненными, поэтому процесс принятия решений может быть медленным. От сторон, договаривающихся о сотрудничестве, требуется терпение и спокойное отношение к затягиванию переговоров.

Табл. 15. Характеристики параметров системы управления

	Параметр системы управления	Характеристика параметра системы управления
1	Структура бизнеса	Высокая дистанция власти Преимущественно иерархические организационные структуры
2	Стиль управления	Автократия Директивный стиль управления Важность личных взаимоотношений
3	Роль менеджера	Автократический стиль управления Важность официальной должности и статуса Делегирование полномочий в форме четких инструкций Важность выстраивания личных взаимоотношений
4	Отношение к изменениям	Среднее по уровню терпимости отношение к изменениям и рискам Неудачи приводят к потере доверия со стороны коллег
5	Отношение ко времени и приоритеты	Время считается невозполнимым ресурсом Стремление к строгому соблюдению сроков договоренностей
6	Процесс принятия решений	Решения принимаются высшими инстанциями Должностные обязанности, сфера ответственности и отчетности четко определены
7	Командная работа	Большая роль личных взаимоотношений, основанных на доверии Иерархическая структура команд Решения на основе консенсуса Включение в команды представителей разных этнических групп
8	Коммуникации и стиль ведения переговоров	Стиль поведения неконфликтный Стремление добиться консенсуса Использование низкоконтекстных коммуникаций

Сравнительная оценка культурных аспектов ведения бизнеса в странах БРИКС

Культурные аспекты ведения в странах БРИКС весьма различны и большого сходства между ними не наблюдается.

В исследовании Тромпенаарса¹⁸ проводится сравнение следующих параметров культуры:

- Взаимоотношения и правила
- Группа и индивид
- Чувства и отношения
- Вовлеченность
- Отношение к статусу
- Управление временем
- Отношение к природе
- Национальные культуры и корпоративные культуры
- Отсутствие одного наилучшего способа организации бизнеса

Тот факт, что у стран БРИК не существует общих культурных аспектов ведения бизнеса, подтверждается недавним исследованием Тромпенаарса¹⁹, а также рассмотрением этических стандартов бизнеса.²⁰

Исследование: Культурные аспекты стран БРИК и США²¹

Наилучший способ организации бизнеса

Какую компанию следует признать наилучшей? (процент респондентов, считающих, что механическая организация (система) лучше, нежели органическая (социальная группа)):

Бразилия	43
Россия	69
Индия	43
Китай	46
США	56

¹⁸ Riding the Waves of Cultures, 1993.

¹⁹ Handing of Failure, HBR 2012.

²⁰ Ardichvili et al “Ethical Business Practices in BRICs”, 2010.

²¹ По материалам доклада Christian Schopper “BRICs Management Styles and Practices”. Гайдаровский Форум, Москва, 2013.

Взаимоотношения и правила

Процент респондентов, считающих, что единые универсальные правила лучше, чем особые правила для каждой социальной группы:

Бразилия	79
Россия	44
Индия	54
Китай	47
США	93

Процент респондентов, которые не будут давать ложные показания во имя дружбы:

Бразилия	
Россия	47
Индия	48
Китай	50
США	66

Процент респондентов, которые не откажутся от своих сомнений в пользу друга:

Бразилия	
Россия	29
Индия	53
Китай	57
США	57

Группа и индивид

Качество жизни. Процент респондентов, выступающих за индивидуальную свободу:

Бразилия	40
Россия	60
Индия	37
Китай	41
США	69

Качество работы. Процент респондентов, ценящих доверие на работе:

Бразилия	49
Россия	86
Индия	44
Китай	57
США	72

Процент респондентов, которые выступают за индивидуальную ответственность:

Бразилия	33
Россия	69
Индия	36
Китай	37
США	54

Чувства и отношения

Процент респондентов, которые не демонстрируют открыто своих эмоций:

Бразилия	40
Россия	24
Индия	51
Китай	55
США	43

Вовлеченность

Процент респондентов, не склонных помогать начальству по делам вне работы:

Бразилия	
Россия	86
Индия	66
Китай	32
США	82

Должна ли компания предоставлять работникам жилье? Процент респондентов, не согласных с этим утверждением:

Бразилия	
Россия	22
Индия	46
Китай	18
США	85

Отношение к статусу

Действовать так, как устраивает вас, даже если этим вы ничего не добьетесь. Процент респондентов, не согласных с этим утверждением:

Бразилия	33
Россия	30
Индия	37
Китай	28
США	75

Уважение зависит от происхождения и статуса семьи. Процент респондентов, не согласных с этим утверждением:

Бразилия	70
Россия	74
Индия	57
Китай	81
США	87

Отношение к природе

Процент респондентов, считающих, что необходимо контролировать природу:

Бразилия	56
Россия	43
Индия	35
Китай	45
США	82

Процент респондентов, которые считают, что, что с ними происходит – это результат их действий:

Бразилия	43
Россия	65
Индия	43
Китай	67
США	76

Национальная культура и корпоративная культура

Что делает менеджера хорошим менеджером? Процент респондентов, которые считают, что менеджер должен сам выполнять свою работу:

Организация работ: процент респондентов, считающих что формальная организация лучше организации, ориентированной на людей:

Бразилия	45
Россия	23
Индия	46
Китай	75
США	35

Отношение к неудачам

Контроль над внешней средой

Этот параметр определяет, насколько можно ли предотвратить неудачу, или приходится справляться с последствиями неудачи. В культурах, предполагающих, что внешнее окружение контролируется изнутри – индивидом или компанией - люди считают, что хорошее планирование может помочь избежать большинства неудач. В культурах, в которых предполагается, что внешнее окружение контролируется внешними силами, считается, что неудачи неизбежны, и что выживание зависит от развития навыков и способностей быстро реагировать на неудачу.

Почти 90% респондентов из Израиля и около 80% респондентов из США, Великобритании, Австралии и Канады считают, что обладают высокой степенью контроля над внешней средой.

Предположительно только 40% китайских респондентов и 50% российских респондентов полагают, что могут контролировать внешнюю среду.

Люди, которые считают, что контроль имеет внутренний характер, рассматривают неудачу как персональную угрозу и могут использовать авторитарный стиль управления и манипулировать людьми для повышения своего уровня комфорта. Они готовят объемные контракты, которые учитывают всевозможные обстоятельства и условия сделки. Они реже теряют на сделках, поскольку обычно не повторяют своих ошибок.

В культурах, более приверженных фаталистическому отношению к внешней среде, люди более адаптивны. Но они обычно оставляют случаи неудач непроанализированными.

Поэтому могут делать одни и те же ошибки, что может иметь весьма дорогостоящие последствия.

Правила против взаимоотношений

Данный культурный параметр показывает, насколько представители той или иной культуры привержены соблюдению правил, принятых в их стране.

Представители Швейцарии, стран Северной Америки и Австралийцы в наибольшей степени привержены соблюдению правил; от 70% до 80% респондентов считают, что правилами нельзя поступиться даже для того, чтобы помочь друзьям.

В странах БРИК, напротив, только от 25% до 40% поставят выполнение правил выше персональной дружбы.

В обществах, ориентированных на соблюдение правил, таких как США и Великобритания, предполагается, что правила и предписания имеют большое значение во всем мире. В странах этой категории существует большое влияние формального правосудия; это частично объясняет то, например, что в США гораздо больше юристов на душу населения, нежели в Японии.

Ценности в странах, ориентированных на взаимоотношения, таких как Китай и Россия, ставят семью и друзей выше абстрактных правил. Конкретные и обстоятельства и люди, вовлеченные в них, могут определять конкретные действия в ситуации. В этих странах неудачи часто решаются приватно, через использование взаимоотношений.

Ответственность за неудачу индивида и команды

Россияне склонны винить в неудаче индивида (почти 70% респондентов). Австралийцы (58%) и американцы (54%) – на втором и третьем месте соответственно. Датчане – 53%, англичане – 48%, голландцы – 43%.

Среди стран, ориентированных на работу командами, Китай несколько более ориентирован на индивида (36%), нежели Индия (35%), Япония и Бразилия (менее 35%), что оказалось весьма неожиданным.

В индивидуалистических странах, таких как США, работники очень независимы и даже конкурируют со своими коллегами. Несмотря на то, что внутренняя конкуренция в компаниях может привести к негативным результатам, она также может способствовать высокой производительности, особенно в тех бизнесах, которые конкурируют на основе способности продавать свою продукцию.

На другом конце шкалы находятся страны, ориентированные на коллективизм, в которых люди берут ответственность за ошибки коллективно, даже если ошибку совершил один человек.

Причины неудач

72% опрошенных голландцев и 66% опрошенных американцев сочли главной причиной неудач идею, а не человека, воплощающего ее в жизнь, в то время как только 31% респондентов из Индии, 29% из Германии, 24% из Китая и 12% из Японии согласились с этим.

Представители культур, в которых неудачи не ассоциируются с виной исполнителя, не опасаются неудач. Они рассматривают неудачи как возможность научиться чему-то новому. Однако они чаще делают слишком скорые выводы и тратят большое количество энергии.

Достижения на работе и занимаемая должность

В странах, ориентированных на достижения, люди оценивают других по их деятельности, люди чаще проявляют личную инициативу. Инновации могут быть отклонены, если есть большой риск неудачи.

Управление компаниями в странах БРИК

Роль неформальных образований в странах БРИК

Роль формальных и неформальных образований является центральной для понимания функционирования системы управления компаниями.

Модель неформальных институтов Хелмке и Левицки фокусируется на двух взаимосвязанных аспектах управления компаниями: (1) структура собственности компании и права собственности и (2) взаимоотношение между компаниями и внешними инвесторами.

В Китае и некоторых штатах Индии «замещающие» неформальные образования, т.е. такие образования, которые замещают неэффективные формальные образования, являются значимым фактором создания системы управления компаниями, что приводит к улучшению финансирования со стороны национальных и иностранных инвесторов.

В противоположность этому, Россия характеризуется «конкурирующими» неформальными образованиями, и различные неформальные механизмы, ассоциирующиеся с коррупцией, препятствуют функционированию хорошо организованных официальных институтов в части прав акционеров и взаимоотношений с инвесторами.

Наконец, Бразилия характеризуется «приспосабливающимися» неформальными институтами, которые возникают вокруг формальных институтов и регулируют различные взаимоотношения между членами формальных и неформальных институтов.

Выводы

Табл. 16. Параметры культуры по методике Г. Хофстеде по странам БРИКС

Параметр культуры	Значение индекса, Бразилия	Значение индекса, Россия	Значение индекса, Индия	Значение индекса, Китай	Значение индекса, ЮАР
Дистанция власти	69	93	77	80	49
Индивидуализм	38	39	48	20	65
Мужественность	49	36	56	66	63
Избегание неопределенности	76	95	40	30	49
Долгосрочная ориентация	65	Нет данных	61	118	Нет данных

Сравнение данных индексов, представленных в таблице, показывает, что культурные параметры (по Г.Хофстеде) в странах БРИКС имеют большие расхождения. Некоторая близость значений индексов наблюдается по параметру «индивидуализм» между культурными средами Бразилии, России и Индии; по параметру «мужественность» - между Индией, Китаем и ЮАР; по параметру «избегание неопределенности» - между Индией и ЮАР; по параметру «долгосрочная ориентация» - между Бразилией и Индией.

В то же время данное исследование показывает, что бизнес-модели и практика ведения бизнеса в странах БРИКС имеют много общих черт.

В работе были рассмотрены следующие характеристики бизнес-моделей стран БРИКС:

- Структура бизнеса
- Стиль управления
- Роль менеджера
- Отношение к изменениям
- Отношение ко времени и приоритеты
- Процесс принятия решений
- Командная работа
- Коммуникации и стиль ведения переговоров

Выявлено, что существуют некоторые общие черты бизнес-моделей, характерные для большинства стран БРИКС:

- Структура бизнеса:
 - Преимущественно иерархические структуры управления
 - Большая роль личного фактора и личных взаимоотношений
 - Принятие ключевых решений в бизнесе на самом высоком уровне организационной иерархии
- Стиль управления:
 - Автократия
 - Директивный стиль управления
 - Патернализм
 - Большая роль личных взаимоотношений
- Роль менеджера:
 - Важность официальной должности и статуса
 - Важность опыта менеджера
 - Четкие и недвусмысленные инструкции подчиненным
- Отношение к изменениям:
 - Растущая готовность к изменениям
 - Неудача – потеря доверия
 - Отсутствие готовности идти на риск
- Отношение ко времени и приоритеты
 - Гибкое отношение ко времени

- Ориентация на взаимоотношения, а не на задачи
- Процесс принятия решений
 - Формализация процессов и операций
 - Решения принимаются высшими инстанциями
 - Должностные обязанности, сфера ответственности и отчетности четко определены
- Командная работа
 - Большая роль личных взаимоотношений
 - Четкое распределение обязанностей
 - Иерархическая структура команд
 - Решения принимаются руководителем команды
- Коммуникации и стиль ведения переговоров
 - Большое значение личных договоренностей
 - Преимущественное использование устной речи
 - Важность прикосновений и использования языка тела
 - Эмоциональная насыщенность коммуникаций
 - Важность личных взаимоотношений, основанных на доверии

Таким образом, при большой несхожести культурных характеристик, страны БРИКС демонстрируют достаточно большое количество общих черт, связанных с построением бизнес-моделей и способов ведения бизнеса.

Заключение

В исследовании были подняты вопросы зависимости методов построения и стилей управления бизнес-моделями стран БРИКС от культурных и национальных особенностей этих стран. В работе представлена методика выявления взаимосвязи культурных базовых ценностей и методов ведения бизнеса, определения стиля управления национальными компаниями и организациями.

Проанализировав особенности культурных традиций и базовых общественных установок в странах БРИКС можно сделать заключение о том, что не существует серьезных оснований полагать, что в культурных средах этих стран имеется большое количество общих черт, которые бы свидетельствовали о существовании серьезной зависимости между параметрами национальной культуры и методами и стилями управления бизнесом.

Однако, несмотря на различия между культурными параметрами стран БРИКС, можно утверждать, что в управленческой практике этих стран существует достаточно

большое количество общих черт, которые характеризуют подходы к организации бизнеса и методы управления им.

Список литературы

1. Авдокушин Е.Ф., Жариков М.В. Страны БРИКС в современной мировой экономике. М.: Магистр издательство, 2013.
2. Гайсина Г.И. Культурологический подход в теории и практике педагогического образования. Дисс.доктора пед. Наук. М., 2002, 353 с.
3. Ричард Р. Гестеланд. Кросс-культурное поведение в бизнесе. Маркетинговые исследования, ведение переговоров, менеджмент в различных культурах. М.: Бизнес-Клуб, 2003.
4. Л. Д. Градобитова, Н. А. Пискулова. Деловые культуры в условиях глобализации международных экономических отношений. Часть 1. М.: МГИМО (У) МИД России, 2005 г.
5. Грушевитская Т.Г., Попков В.Д., Садохин А.П. Основы межкультурной коммуникации: Учебник для вузов/ Под ред. А.П. Садохина.- М.: ЮНИТИ- ДАНА, 2002.- 352 с.
6. Бизнес-курс. МВА: Основы менеджмента. Межкультурный менеджмент. Серия: Бизнес-курс. МВА. Компьютерная программа. CD-ROM, 2006 г. Издатель: ИДДК.
7. Крысько В.Т. Этнопсихология и межнациональные отношения. Курс лекций.- М., 2002.
8. Йеспер Кунде. Уникальность теперь... или никогда. Книга о корпоративной религии. СПб: «Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге», 2005.
9. В. В. Кочетков. Психология межкультурных различий. Серия: Современное образование, Издательство: ПЕР СЭ, 2001.
11. Льюис Ричард Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию: Пер. с англ.- 2-е изд.- М.: Дело, 2001. – 448 с.
12. Масионис Дж. Социология. Спб., 2004.
13. Александр Моруа. Управлять по-русски, Спб., Издательский дом «Би», 2005.
14. Мудрова Л.И. Шитиков А.Н. БРИК в цифрах. Создание БРИК и его влияние на международную торговлю. Кубанский государственный университет, 2010.
15. Мясоедов С.П., Колесникова И.В., Борисова Л.Г. Российская деловая культура: Воздействие на модель управления. М.: Дело, 2009.

16. Мясоедов С.П. Основы кросс-культурного менеджмента.- М., 2003.
17. Мясоедов С.П. Управление бизнесом в различных деловых культурах. М.: Вершина, 2009.
18. С. Э. Пивоваров, И. А. Максимцев. Сравнительный менеджмент. СПб: Питер, 2008.
19. Тромпенаарс Ф., Хэмпден-Тернер Ч. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса. Мн.: ООО «Попурри», 2004, 528с.
20. Холден, Найджел Дж. Кросс-культурный менеджмент [Текст]: учебное пособие для вузов / Н. Д. Холден ; пер. с англ. под ред. Б. Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ, 2005. - 363 с. - (Зарубежный учебник). - Библиогр. в конце глав.
21. Э.Шейн. Организационная культура и лидерство. СПб, Питер, 2002.
22. П.Н.Шихирев. Введение в российскую деловую культуру. ОАО «Типография «НОВОСТИ». М., 2000
23. Albert E.M., Kluckhohn C.A. Selected Bibliography on Values, Ethics and Esthetics. П., 1959.
24. Asian Development Bank, Asia's Economies and the Challenge of AIDS, 2004.
25. Barro, Robert J. and Xavier Sala-i-Martin, Economic Growth, *The MIT Press*, 2001.
26. Brislin R.W., Lonner W.J., Thorndike R.M. Cross-Cultural Research Methods. N.Y., 1973.
27. Gesteland, Richard R. Global Business Behavior: Erfolgreiches Verhalten und Verhandeln im internationalen Geschäft. Zürich: Orell Füssli Verlag, 1999.
28. Goldman Sachs, Dreaming With BRICs: The Path to 2050 (by Dominic Wilson and Roopa Purushothaman), Global Economics Paper, No. 99, 2003.
29. Goldman Sachs, The BRICs and Global Markets: Crude, Cars and Capital (by Dominic Wilson, Roopa Purushothaman and Themistoklis Fiotakis), *Global Economics Paper*, No. 118, 2004.
30. Grahan, John L. The Influence of Culture on the Process of Business Negotiations: An Exploratory Study. *Journal of International Business Studies*, Vol. 16, No. 1. pp. 81-96. Spring 1985.
31. Hall E. Understanding Cultural Differences. Yamouth Intercultural Press, 1990.
32. Heytens, Paul and Harm Zebregs, How fast can China Grow? in China Competing in the Global Economy (ed. Wanada Tseng and Markus Rodlauer), IMF, 2003.
33. Hofstede, Geert. Cultural Dimensions - Brazil. In: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_brazil.shtml. Accessed on July 3rd 2007.
34. Hofstede, Geert. Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2001

35. Hofstede, Geert and Hofstede, Gert-Jan. Cultures and Organizations: Software of the Mind. New York: McGraw-Hill U.S.A., 2004.
36. Hofstede G. et al. Measuring Organizational Cultured: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. Administrative Science Quarterly, 1990, Vol.35.
37. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. Cultures and organizations. software of the mind. International cooperation and its importance for survival. – N. Y.: McGraw Hill, 2010.
38. Lewis R. When Cultures Collide. Managing successfully across cultures. London. 1996.
39. Modigliani, Franco and Shi Larry Cao, The Chinese Savings Puzzle and the Life-Cycle Hypothesis, Journal of Economic Literature, Vol. XLII, March 2004.
40. Pervez N. Ghauri, Jean-Claude Usunier. International Business Negotiations, Second Edition.
41. Издательство: Pergamon, 2003 г.
42. Milton Rokeach. The Nature of Human Values. Free Press, 1973.
43. Michael Minkov. Cultures and Organizations. Software of the Mind. 2010.
44. Rodrik, Dani, Growth Strategies, Discussion Paper Series, No. 4100, Centre for Economic Policy Research, 2003.
45. Prahalad, C. K. The Fortune at the Bottom of the Pyramid. New Jersey: Wharton School Publishing, 2005.
46. Rose-Neiger, Ingrid. Learning material for the subject International Communication, at the Hochschule Karlsruhe – Technik und Wirtschaft. Karlsruhe: 2007.
47. «The N-11: More Than an Acronym». Goldman Sachs study of N11 nations // Global Economics Paper. - 28.03.2007. - № 153.
48. Trompennars, Fons. Riding the Waves of Culture. London: The Economist Books, 1993.
49. World Bank, Global Development Finance – Harnessing Cyclical Gains for Development, 2004.
50. WTO Trade Profiles, October 2011

Интернет ресурсы

<http://www.geert-hofstede.com/>

<http://stuwww.uvt.nl/~csmeets/>

http://psychology.wikia.com/wiki/Power_distance

<http://www.kakanien.ac.at/beitr/theorie/BHeidrich1.pdf>

<http://www.geocities.com/nutodorova/011.htm>

<http://pn.pglu.ru/index.php?module=subjects&func=viewpage&pageid=1163>

http://elib.kkf.hu/edip/D_11675.pdf

<http://geo.1september.ru/2002/18/2.htm>