



С. Э. Пивоваров, И. А. Максимцев

# Сравнительный МЕНЕДЖМЕНТ

2-е издание

Рекомендовано Советом Учебно-методического объединения вузов России  
по образованию в области менеджмента в качестве учебника по специальности  
«Менеджмент организации»

 **ПИТЕР®**

Москва · Санкт-Петербург · Нижний Новгород · Воронеж  
Ростов-на-Дону · Екатеринбург · Самара · Новосибирск  
Киев · Харьков · Минск

2008

ББК 65.290-21я7  
УДК 658.1(075)  
П32

Рецензенты:

д. э. н., проф. кафедры экономики и предпринимательства ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский  
государственный университет» *А. А. Маркин*;  
д. э. н., проф., заслуженный деятель науки РФ *А. Е. Карлик*

**Пивоваров С. Э., Максимцев И. А.**

П32 Сравнительный менеджмент. 2-е изд. — СПб.: Питер, 2008. — 480 с.: ил. — (Серия  
«Учебник для вузов»).

ISBN 978-5-388-00059-0

Сравнительный менеджмент является частью общей теории менеджмента, в рамках которой рассматриваются представления и закономерности взаимодействия представителей разных культур в системах управления предприятиями. Главная цель сравнительного менеджмента как дисциплины — повышение эффективности управления бизнесом с учетом менеджерами разных уровней национально-культурных особенностей поведения своих подчиненных и партнеров, а также особенностей стран, в которых осуществляется их бизнес. Вместе с тем, помимо чисто экономических целей, сравнительный менеджмент безусловно преследует и важные социально-политические цели: его корректное применение способствует укреплению доверия и взаимных симпатий людей разных культур.

В учебнике на богатом фактическом материале рассмотрены теоретические и практические вопросы управления деловыми предприятиями, как национального, так и мультинационального характера, на основе которых могут быть выработаны практические рекомендации по управлению мультинациональными коллективами.

Во второе издание добавлены главы, посвященные вопросам менеджмента в странах Скандинавии (Дания, Финляндия, Норвегия) и Швейцарии. Учебник будет полезен всем изучающим страновой и международный менеджмент.

Рекомендовано Советом Учебно-методического объединения вузов России по образованию в области менеджмента в качестве учебника по специальности «Менеджмент организации».

ББК 65.290-21я7  
УДК 658.1(075)

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

# Оглавление

Предисловие .....	10
-------------------	----

## Часть I

### ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ СРАВНИТЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

<b>Глава 1. Возникновение и эволюция сравнительного менеджмента .....</b>	<b>14</b>
1.1. Сравнительный менеджмент как учебная дисциплина и раздел теории и практики менеджмента на Западе .....	14
1.2. Предмет курса «Сравнительный менеджмент» .....	20
1.3. Возникновение сравнительного менеджмента в России .....	22
Контрольные вопросы .....	24
Литература .....	24
Примечания .....	25
<b>Глава 2. Культура в сравнительном менеджменте .....</b>	<b>28</b>
2.1. Теории культуры .....	28
Универсальный подход .....	30
Системный подход к культуре .....	30
Ценностный подход .....	35
Теория внутреннего содержания личности .....	36
2.2. Классификации деловых культур .....	37
Низкоконтекстные и высококонтекстные культуры .....	37
Классификация Р. Льюиса .....	42
Классификация деловых культур по типу обработки информации .....	43
2.3. Исследования Г. Хофстеде .....	45
2.4. Измерение культуры Ф. Тромпенаарсом .....	53
Универсализм — специализация .....	53
Индивидуализм .....	54
Нейтральные и эмоциональные культуры .....	55
Специальные и диффузные культуры .....	55
Культура достижений и культура принадлежности к группе .....	56
Время .....	57
Окружающая среда .....	58
2.5. Кластеризация культур .....	58
2.6. Конвергенция и дивергенция .....	60
Контрольные вопросы .....	64
Примечания .....	66

<b>Глава 3. Культура и стили руководства .....</b>	<b>70</b>
3 1 Теоретические модели управления	70
3 2 Факторы формирования стиля руководства	71
Система ценностей	71
Интенсивность потребностей	74
Картина мира	76
Процесс познания	77
Отношение к риску	78
Карьерный путь в менеджмент	79
Искусство межличностного общения	80
3 3 Стиль принятия решений	81
Контрольные вопросы	83
Примечания	84
<b>Глава 4. Институциональный подход в сравнительном менеджменте .....</b>	<b>86</b>
4 1 Институциональная экономика	86
4 2 Институциональная среда международной компании	91
4 3 Институциональные и социокультурные факторы трансформации экономики в России	100
Контрольные вопросы	101
Литература	102
Примечания	102
<b>Глава 5. Становление и развитие институциональной теории .....</b>	<b>103</b>
5 1 Основатели школы	103
Торстейн Веблен (1857–1929)	103
Джон Роджерс Коммонс (1862–1945)	106
Уэсли Клар Митчелл (1874–1948)	109
Йозеф Шумпетер (1883–1950)	111
5 2 Новые теории институциональной экономики	114
Джон Кеннет Гэлбрейт (1908–2006)	114
Рональд Гарри Коуз (1910)	117
Дуглас Сесил Норт (1920)	121
Дэниэл Белл (1919)	124
Элвин Тоффлер (1928)	126
Контрольные вопросы	130
Литература	132
Примечания	132
<b>Глава 6. Управление мотивацией в сравнительном менеджменте .....</b>	<b>134</b>
6 1 Мотивационная дифференциация в мультинациональном коллективе	139
6 2 Влияние культурно-странового контекста на мотивационные изменения	144
6 3 Практика стимулирования труда в различных странах	157



Контрольные вопросы .....	164
Примечания .....	165
<b>Глава 7. Коммуникации в системе сравнительного менеджмента .....</b>	<b>166</b>
7.1. Коммуникация как процесс .....	166
7.2. Межкультурная коммуникация .....	168
7.3. Стили коммуникации .....	170
7.4. Коммуникационные потоки .....	172
7.5. Каналы коммуникации и современные информационно-коммуникационные технологии .....	174
7.6. Культурные шумы в коммуникационном процессе .....	175
7.7. Коммуникация и языковые барьеры .....	177
7.8. Невербальная коммуникация .....	180
7.9. Управление кросс-культурной коммуникацией .....	183
7.10. Способы преодоления языковых барьеров в международном бизнесе .....	185
Улучшение системы обратных связей .....	187
Контрольные вопросы .....	189
Литература .....	189
Примечания .....	190

## Часть II

## СТРАНОВЫЙ АНАЛИЗ И МЕНЕДЖМЕНТ

<b>Глава 8. Менеджмент США .....</b>	<b>194</b>
8.1. Экономико-географическая характеристика .....	194
Особенности экономического развития США .....	195
Регулирование рынка труда в США .....	208
8.2. Теория менеджмента США .....	209
Научный менеджмент .....	209
Концепция человеческих ресурсов .....	211
Бихевиористический (поведенческий) научный подход .....	213
8.3. Теория конкурентоспособности наций М. Портера .....	219
Контрольные вопросы .....	228
Литература .....	229
Примечания .....	229
<b>Глава 9. Менеджмент в Европе .....</b>	<b>231</b>
9.1. Модели экономического развития и роль государства в экономике стран Европейского союза .....	231
9.2. Многообразие деловых культур и менеджмент в Европе .....	236
Группировка стран Европы по культурным параметрам: страновые кластеры .....	241
Классификация европейских систем менеджмента по Лессему и Нойбауэру .....	242

Типы организационной культуры: классификация Тромпенаарса .....	244
Стили менеджмента и типы культуры, характерные для высшего звена управления .....	245
9.3. Концепция евроменеджмента .....	246
Критика концепции евроменеджмента .....	250
9.4. Профиль евроменеджера .....	252
Контрольные вопросы .....	253
Литература .....	254
Примечания .....	254
<b>Глава 10. Немецкая модель менеджмента .....</b>	<b>257</b>
10.1. Общая характеристика экономики Германии .....	257
Послевоенный период: становление социального рыночного хозяйства и экономическая конкуренция Западной и Восточной Германии .....	258
Актуальные проблемы немецкой модели социального рыночного хозяйства .....	262
Уроки немецкой модели развития .....	265
10.2. Немецкая деловая культура и стиль управления .....	267
10.3. Модель менеджмента .....	275
Особенности немецкой модели менеджмента .....	276
Возможности переноса немецких управленческих технологий в другие страны .....	280
Западные и восточные немцы: различия в деловой культуре и поведении менеджеров .....	284
Контрольные вопросы .....	286
Литература .....	287
Примечания .....	288
<b>Глава 11. Французская модель менеджмента .....</b>	<b>290</b>
11.1. Экономика Франции .....	291
Особенности макроэкономической модели развития Франции .....	292
11.2. Французская модель менеджмента .....	295
Особенности французской деловой культуры .....	297
Подготовка управленческих кадров во Франции .....	298
Роль государства в подготовке и повышении квалификации менеджеров .....	299
Статус менеджера .....	300
Профили французских менеджеров и управленческая карьера .....	300
Стиль управления и коммуникация во французской организации .....	301
Лидерство и французская организация .....	303
Принятие решений .....	304
Контрольные вопросы .....	308
Литература .....	308
Примечания .....	308
<b>Глава 12. Менеджмент в Великобритании .....</b>	<b>310</b>
12.1. Общая характеристика страны .....	310

Особенности макроэкономической модели развития Великобритании .....	311
<b>12.2. Модель менеджмента .....</b>	<b>315</b>
Индивидуализм в британской деловой культуре .....	315
Влияние классовой структуры общества на производственные отношения .....	316
Проблемы уровня менеджмента и системы подготовки менеджеров в Великобритании .....	317
Профессиональный менеджмент и персональный капитализм в Великобритании .....	319
Проблемы повышения квалификации работников .....	320
Деловая организация .....	321
Стиль принятия решений .....	321
Профиль британских менеджеров .....	322
Британские структуры управления и коммуникация .....	322
Британский стиль управления .....	324
Контрольные вопросы .....	324
Литература .....	324
Примечания .....	325
<b>Глава 13. Швейцарская модель менеджмента .....</b>	<b>327</b>
13.1. Общая характеристика Швейцарской Конфедерации .....	327
13.2. Особенности экономического развития Швейцарии .....	330
13.3. Швейцарская деловая культура и стиль управления .....	338
Выводы .....	347
Контрольные вопросы .....	349
Литература .....	349
Примечания .....	350
<b>Глава 14. Шведская модель менеджмента .....</b>	<b>352</b>
14.1. Скандинавская модель экономики .....	352
14.2. Шведская модель менеджмента .....	356
Ценности шведской культуры .....	356
Особенности шведской деловой культуры .....	358
Стиль менеджмента в шведских организациях .....	359
Шведская модель менеджмента и международная практика .....	363
Контрольные вопросы .....	364
Литература .....	364
Примечания .....	364
<b>Глава 15. Стратегический менеджмент Финляндии .....</b>	<b>366</b>
15.1. Общая характеристика Финляндии .....	366
15.2. Топливо-энергетический комплекс Финляндии .....	370
15.3. Структура и стратегии компаний, конкуренция .....	376
15.4. Сотрудничество с Россией .....	377
Контрольные вопросы .....	379
Литература .....	380

Примечания .....	381
<b>Глава 16. Экономические стратегии Норвегии .....</b>	<b>382</b>
16.1. Общая характеристика Норвегии .....	382
16.2. Специфические черты конкурентоспособности Норвегии .....	384
16.3. Перспективы сотрудничества .....	392
Контрольные вопросы .....	395
Литература .....	395
Примечания .....	396
<b>Глава 17. Японская модель менеджмента .....</b>	<b>397</b>
17.1. Экономико-географическая характеристика и национальная специфика развития .....	397
17.2. Особенности послевоенного развития Японии .....	400
Модель развития японской экономики .....	404
17.3. Информационные технологии в Японии .....	409
17.4. Японская модель менеджмента .....	410
Характерные признаки и особенности японской системы управления .....	413
Роль менеджеров в японской системе управления .....	417
Возможности использования японской модели менеджмента в других странах .....	419
Управление в зарубежных подразделениях японских МНК: столкновение национальных деловых культур .....	420
Новые тенденции в эволюции японского менеджмента .....	421
17.5. Экономическая ситуация в Японии на рубеже XX–XXI вв. и кризис японской модели экономики и управления .....	422
Контрольные вопросы .....	429
Литература .....	430
Примечания .....	431
<b>Глава 18. Менеджмент Кореи .....</b>	<b>433</b>
18.1. Общая характеристика экономики Республики Корея .....	433
18.2. Корейский менеджмент .....	439
Корейская модель менеджмента: влияние японской управленческой практики .....	440
Конфуцианские традиции в корейской деловой культуре .....	442
Современная корейская модель менеджмента .....	445
Контрольные вопросы .....	448
Литература .....	449
Примечания .....	450
<b>Глава 19. Китайский менеджмент .....</b>	<b>451</b>
19.1. Общая характеристика .....	451
Модель экономического развития КНР .....	452
Оценка эффективности китайской модели экономики .....	457

---

19.2. Китайский менеджмент .....	459
Особенности китайской деловой культуры .....	459
Роль <i>guanxi</i> в управленческой и деловой практике .....	460
Семейное предпринимательство и семейный менеджмент .....	460
Государственные предприятия и менеджмент .....	464
Профиль китайского менеджера .....	466
Подготовка менеджеров и специалистов в области экономики и управления....	467
Обучение за рубежом .....	469
Роль зарубежной китайской диаспоры .....	469
Тенденции в развитии китайской модели менеджмента .....	470
Контрольные вопросы .....	471
Литература .....	472
Примечания .....	473

# ПРЕДИСЛОВИЕ

---

Глобальная экономика, ставшая исторической реальностью во второй половине XX столетия и новой моделью развития традиционной мировой экономики, приобретает все больший вес и влияние.

По весьма точному определению М. Кастаньяса, «глобальная экономика — это экономика, способная работать как единая система в режиме реального времени в масштабе всей планеты». Д. Бодди и Р. Пэйтон оценивают глобализацию как процесс возрастания значений международных трансакций компании в сравнении с внутренними, а также как тенденцию уменьшения значения государственных границ как барьеров на пути потоков товаров и услуг.

Следовательно, глобализация движима в первую очередь экономическими причинами. Вывод продукции за национальные рамки осуществляется с целью приближения производства к источникам сырья и рынкам сбыта товаров, снижения издержек производства и трансакционных расходов, приближения к рынкам продаж, сферы предоставления услуг послереализационного сервиса, для освоения новых секторов и сегментов мирового рынка ради расширения бизнеса и получения более высоких результатов хозяйственной деятельности.

Процесс глобализации является объективной закономерностью, не зависящей от воли и действий отдельных людей, правительств и государств. В основе глобализации лежит интернационализация воспроизводственного процесса в масштабе мировой экономики, который с целью оптимизации затрат и получения максимальной прибыли ломает национальные барьеры и становится интернациональным.

Новая фаза деловой активности характеризуется и ускоряющимися темпами роста прямых иностранных инвестиций, и увеличением объемов внутрифирменной торговли. Наряду с основными производствами создаются сборочные предприятия в разных странах, усложняются системы поставок транснациональных корпораций в результате поглощений, организуются совместные предприятия, используются и другие формы взаимодействия.

Нарастающие процессы глобализации неразрывно связаны с развитием экономики периферийных индустриальных стран. Она способствовала и рождению новых индустриально развитых стран, в первую очередь в Юго-Восточной Азии (Южная Корея, Тайвань, Гонконг), а также стран, успешно приближающихся к этой стадии.

Успешное развитие глобализации напрямую взаимосвязано с информационно-коммуникационной революцией конца XX столетия. Только благодаря технологическим возможностям в области средств информации и коммуникаций удалось реализовать главную организационно-управленческую задачу этого феномена — работу единой системы в режиме реального времени в международных масштабах.

Глобализация и рост информационной экономики заставляют по-новому взглянуть на соотношение конвергентных и дивергентных факторов в развитии человечества начала XXI в. С одной стороны, как писал около двадцати лет назад Т. Левит, мы являемся свидетелями процесса конвергенции, все более усиливающейся общности различных частей мира. Возникают глобальные рынки стандартизированных потребительских товаров с гомогенизированной структурой предпочтений и потребителей. Достоянием прошлого ста-

новятся многие различные, свойственные той или иной культуре предпочтения, национальные вкусы и стандарты, а также бизнес-институты.

Однако вопреки прогнозам глобализация не приводит к стиранию культурных различий, скорее, наоборот, она усиливает национальное и культурное разнообразие в современном мире, являющееся основой разнообразия национальных моделей менеджмента. Если бы все рынки стали глобальными, то мир менеджеров, как пишут Р. Абделал и Р. Тедлоу, стал бы скучным, ибо речь шла бы о единственной стратегии управления и одной универсальной модели менеджмента, пригодной для этих рынков.

Наблюдается культурная и национальная дифференциация общества, проявляющаяся в межкультурных, межконфессиональных и межэтнических конфликтах. Плодами глобализации и информационно-коммуникационных технологий пользуются в основном развитые страны, прежде всего США, усиливая свое технологическое, экономическое, политическое, идеологическое и культурное влияние на остальной мир. Проявления глобализации в виде «макдональдизации» общественных отношений наталкиваются на стремление сохранить и отстоять культурную самобытность.

Вместе с тем становится очевидно, что учет культурно-институциональных различий в менеджменте позволяет достичь успеха в глобальной конкуренции, в которую вовлечены фирмы, страны, культуры и цивилизации. Культурно-институциональное разнообразие вполне может способствовать достижению корпоративных целей.

Таким образом, общие тенденции глобализации экономики и развития информационных и коммуникационных технологий, повышение роли факторов культуры в обеспечении конкурентоспособности стран и фирм делают актуальным сравнительный анализ национальных моделей менеджмента.

В новом издании учебника прежде всего рассматриваются вопросы структуры, основного содержания и постановки основных проблем дисциплины «Сравнительный менеджмент», методологии сравнительного подхода, проблемы сравнительного менеджмента в России. Большое внимание уделяется культурному аспекту сравнительного менеджмента, включая конструктивные определения понятий, основные положения универсального и культурно-кластерного подходов к анализу феномена культуры, общий обзор основных теорий культуры, оценку их как базис понимания специфики «национального» в управлении транснациональными компаниями.

В книге анализируются модели интерпретации национальной культуры Г. Хофстеде, полихронные и монокронные культуры, культурные переменные Ф. Тромпенаарса, кластеры культур, конвергенция и дивергенция деловых национальных культур в эпоху глобализации. Рассматриваются также особенности национальных культур и стили руководства, анализируются модели управления, факторы формирования стилей руководства и принятия решений.

В новом издании учебника последовательно излагаются различные подходы институциональной теории и их влияние на сравнительный менеджмент. В двух новых главах, посвященных этой проблеме, формулируются основные положения современного институционализма, рассматривается институциональная среда международной компании, возможности различных форм взаимодействия национальных и международных институтов, институциональные и социальные факторы трансформации экономики в России. В главе «Становление и развитие институциональной теории» системно изложены взгляды основателей этой школы: Торстена Веблена, Джона Коммонса, Уэсли Митчелла, Йозефа Шумпетера, а также новые теории современных выдающихся ученых: Джона Гэлбрейта, Рональда Коуза, Дугласа Норта, Дэниела Белла и Элвина Тоффлера.

Серьезное внимание уделяется вопросам управления мотивацией в сравнительном менеджменте, представлен анализ существующих теорий мотивации, оцениваются пути разрешения мотивационных проблем сравнительного менеджмента, вопросы мотивационной

дифференциации в мультинациональном коллективе, влияние культурно-странового аспекта на мотивационные изменения, практика стимулирования труда в различных странах.

В разделе, посвященном коммуникациям в сравнительном менеджменте, рассмотрены сущность и структурные составляющие коммуникации, интерактивная модель коммуникации, межкультурная коммуникация, вопросы национальной стереотипизации и этноцентризма, стили коммуникации и коммуникационные потоки, коммуникация и языковые барьеры, невербальная коммуникация, управление межкультурной коммуникацией и роль менеджера мультинационального коллектива как «коммуникатора».

В учебнике подробно рассматриваются вопросы, связанные с развитием национальных моделей менеджмента, проблемы «интернационализации» современного менеджмента: мифы и реальности сложного сочетания дивергентных и конвергентных процессов.

Авторы посчитали целесообразным рассмотреть европейские проблемы менеджмента на «национальном» и «мультинациональном» уровнях в отдельной главе, включив в нее модели экономического развития и роль государства в экономике стран ЕС, концепцию евроменеджмента, проблемы управления «между крайностями», характерные черты организационных культур в Европе.

Предваряя изложение особенностей национальных моделей менеджмента разных стран, мы посчитали необходимым включить краткие экономико-географические характеристики и дать оценку специфике их развития. В книге рассмотрены национальные модели менеджмента ряда ведущих и наиболее продвинутых в этой области стран мира: США, Германии, Франции, Великобритании, Швейцарии, Швеции, Финляндии, Норвегии, Японии, Китая, Южной Кореи.

Большое место, отведенное авторами учебника северным странам Европы, не случайно, ибо эти страны — ближайшие соседи России и их большой позитивный опыт в области международного стратегического менеджмента особенно интересен и полезен для развивающейся рыночной экономики нашей страны.

Данная книга является первым российским учебником по дисциплине «Сравнительный менеджмент».

Учебник написан авторским коллективом кафедры международного менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов в составе: заслуженный деятель науки, д. э. н., профессор С. Э. Пивоваров (общая редакция, предисловие, гл. 1, 2, 4, 5, 8–12, 14–16); к. э. н., доцент А. В. Бутуханов (предисловие, гл. 1, 7–12, 14, 17–19); д. э. н., профессор И. А. Максимцев (гл. 13–16); к. э. н., доцент И. С. Пивоваров (гл. 4, 5, 15, 16); д. э. н., профессор А. И. Погорлецкий (гл. 8–14, 17–19); к. э. н., доцент Н. В. Трифонова (гл. 6, 19); к. э. н., доцент М. З. Эпштейн (гл. 2, 3).



**Часть I**  
**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ**  
**СРАВНИТЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

---

# Глава 1

## ВОЗНИКНОВЕНИЕ И ЭВОЛЮЦИЯ СРАВНИТЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

---

### 1.1. Сравнительный менеджмент как учебная дисциплина и раздел теории и практики менеджмента на Западе

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

Концептуальные основы, позволявшие выявлять, идентифицировать и оценивать общие черты и различия в управленческих проблемах в разных странах и регионах мира, начали закладываться в академических исследованиях в конце 1960-х — начале 1970-х гг. В оценках уровня теоретического обоснования сравнительного менеджмента как самостоятельной дисциплины и области исследования этого периода нередко звучали такие метафоры, как «джунгли», «зоопарк» и т. п., ибо использовались самые разные подходы и методы, прежде всего социально-экономический, экологический, поведенческий подходы.<sup>1</sup>

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

Экологический подход основывался на том, что сходства и различия в эффективности управленческой деятельности могут быть объяснены переменными внешней среды. Организация здесь рассматривается как часть экологической системы (в широком смысле слова), в которой внешние факторы имеют определяющее

влияние на эффективность менеджмента, а последняя, в свою очередь, определяет эффективность деятельности фирмы и в конечном счете совокупную экономическую (макроэкономическую) эффективность.

Гипотеза Р. Фармера и Б. Ричмена состояла в следующем: 1) эффективность менеджмента есть функция от различных факторов внешней среды, 2) эффективность предприятия есть функция управленческой эффективности и 3) макроэкономическая эффективность есть функция эффективности отдельных экономических единиц. Факторы внешней среды, которым был присвоен соответствующий вес, они подразделили на группы: а) образование — уровень грамотности, состояние и качество образовательной системы, отношение общества к образованию в отдельной стране; б) социокультурные характеристики — превалирующие человеческие нормы, ценности и верования; в) политическая и правовая система; г) множество факторов, характеризующих уровень экономической активности страны, наличие или отсутствие поддерживающей инфраструктуры.<sup>2</sup>

Дееспособность гипотезы была продемонстрирована Фармером и Ричменом на примере матрицы сравнительного менеджмента, в которой на основе сопоставления различных факторов внешней среды, а также показателей ВВП на душу населения и темпов его роста делался вывод об эффективности систем управления в разных странах. Практические рекомендации носили самый общий характер. Например, из-за относительно низкого рейтинга фактора образования и, как следствие, дефицита высококвалифицированных менеджеров и инженеров делалось предположение, что организации в Великобритании могут испытывать определенные сложности в своей кадровой политике.<sup>3</sup>

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

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

Модель А. Негандхи и Б. Эстефана можно представить в виде трех блоков:

1. Управленческие функции, т. е. планирование, организация, контроллинг, лидерство, кадровая политика.
2. Управленческая эффективность, выраженная с помощью таких показателей, как рентабельность, динамика размера прибыли и объема продаж, имидж компании, этика сотрудников.
3. Менеджерская философия, характеризующая отношения фирмы с агентами внутренней и внешней среды (потребители, местные и центральные органы власти, профсоюзы, сотрудники фирмы, поставщики и дистрибьюторы).<sup>4</sup>

Выбор различных факторов, включаемых в данную модель, выглядит, однако, достаточно произвольным, что, с другой стороны, можно отнести к положительным моментам модели Негандхи–Эстефана: во-первых, выбор для эмпирического

изучения нескольких важных переменных, если не измеряемых, то по крайней мере наблюдаемых; и, во-вторых, микроэкономические аспекты, проявляющиеся в подчеркивании менеджерского поведения в рамках фирмы.

Одной из разновидностей поведенческого подхода можно считать модель Х. Перлмуттера, который выявил различия в управленческой философии, применяемой мультинациональными компаниями (МНК).<sup>5</sup>

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

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

В большей части публикаций по сравнительному менеджменту доминировал эмпирический подход, эклектичность которого состояла в том, что исследователи не ставили перед собой задачи развития понятийно-категориального аппарата сравнительного менеджмента. Практически все публикации такого рода были основаны на эмпирическом изучении и описании различных аспектов управленческой практики в разных странах. Тем не менее ряд положительных моментов в реализации такого подхода можно назвать. Главный из них состоял в том, что относительно быстро был накоплен значительный объем эмпирического материала, к которому ученые могли обращаться, делая обобщения и выводы для дальнейших исследований.

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

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

Можно предположить, какие основания объясняют различия в моделях менеджмента в КНР и Тайване (а также Сингапуре и Гонконге), КНДР и Южной Корее, Западной и Восточной Германии до их объединения, т. е. в странах и регионах с общими историческими корнями, языком, традициями, ценностями и нормами, одинаковой культурной средой. Многие особенности национальной модели менеджмента не могут быть объяснены с точки зрения культурного детерминизма. Например, система пожизненного найма и уважительное отношение к людям старшего возраста не были распространенной практикой в японских компаниях до Второй мировой войны. Милитаристская и авторитарная направленность в культуре была четко выражена в условиях, когда Япония вела подготовку к войне и доминированию в регионе. Тяжелые условия труда на многих предприятиях, значительные различия в статусе между «белыми» и «синими воротничками» и т. п. — характерные черты японского менеджмента того времени. В послевоенной истории нормы и ценности милитаристской Японии были ликвидированы, а система менеджмента претерпела значительные изменения, хотя многие другие аспекты традиционной системы ценностей сохранились практически неизменными.<sup>6</sup>

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

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

Исследования Ч. Хемпден-Тернера и Ф. Тромпенаарса были также выполнены на основе большого эмпирического материала, полученного в 1986–1993 гг. в ходе опросов почти 15 тыс. менеджеров из многих стран мира. Опросы проводились во время семинаров в Центре изучения международного бизнеса и его филиалах в разных странах мира.<sup>8</sup> Ч. Хемпден-Тернер и Ф. Тромпенаарс предложили семь параметров для сравнительного анализа и интерпретации национальных деловых культур. Кроме того, они исследовали проблемы взаимодействия и взаимного влияния национальной и внутрифирменной культуры управления в условиях глобализации экономики. Их вывод заключался в том, что доминирование национальной деловой культуры при ее взаимодействии с организационной культурой компании обуславливает существование различных моделей последней.

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

В середине 1990-х гг. была реализована исследовательская программа Уортонской школы бизнеса (США) по изучению глобального лидерства и эффективности организационного поведения *GLOBE (The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program)*<sup>10</sup>. Целью проекта было создание основанной на эмпирических данных теории, объясняющей влияние национальной культуры на поведение людей в организациях. В рамках данного проекта с помощью анкеты из 379 вопросов было опрошено 17 тыс. менеджеров среднего звена свыше 800 организаций, а также 825 топ-менеджеров, которым были предложены 4 различные анкеты.

Исследования проводились в почти 60 странах, представляющих все основные культурные регионы мира. К работе исследовательской группы было привлечено около 170 специалистов, представляющих эти страны.<sup>11</sup> Кроме анкетирования и интервьюирования осуществлялось измерение экономических, политических, социальных и иных показателей, а также изучение публикаций в средствах массовой информации. На основе полученных данных стало возможным модифицировать модель Хофстеде и увеличить число факторов или параметров, определяющих различия между национальными культурами.

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

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

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

Интерес исследователей к национальным моделям менеджмента, а стало быть, и к их сопоставлениям может объясняться разными причинами. В одних случаях он определяется процессами транснационализации экономической деятельности, в других — достижениями экономики конкретной страны или проводимыми там реформами. Так, например, в 1950–1960-е гг. возникла концепция универсального менеджмента, а американский менеджмент стал восприниматься как эталон, ибо именно американская экономика в эти годы демонстрировала существенно лучшие результаты, чем любая другая (европейская или японская).

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

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

Динамичное развитие экономики КНР в конце XX — начале XXI в. не в последнюю очередь объясняется особенностями китайского менеджмента. В средствах массовой информации России (и не только) нередко публикуются материалы о так называемой китайской угрозе. Алармистские настроения находят свое отражение и в академической среде в виде тезиса о «китаезации» многих общественных процессов, в том числе и управленческих, что, по мнению О. С. Виханского и А. И. Наумова, может произойти очень скоро в XXI в., ибо речь идет о ставшей открытой стране с полутора миллиардным населением, о стране с древнейшей культурой и огромным потенциалом.<sup>13</sup>

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

Вопросы сравнительного менеджмента в настоящее время рассматриваются не только в журналах, традиционно специализирующихся на исследованиях бизнеса и менеджмента, таких как «Academy of Management Review», «Academy of Management Journal», «Organization Science», «Harvard Business Review», «California

Management Review», «Research Policy», «Journal of Management Inquiry», «Sloan Management Review», «Organization Studies», «Strategic Organization», «Journal of Business Administration» и «Strategic Management Journal», но и в специализированных научных журналах: «Journal of International Business Studies», «International Studies of Management & Organization», «Management International Review», «Cross Cultural Management: An International Journal», «Asian Business & Management», «European Management Review», «Journal of Comparative International Management» (с 1998), «International Journal of Cross Cultural Management» (с 2001).

В ведущих университетах США и Западной Европы формируются научные коллективы, занимающиеся сравнительным анализом национальных моделей менеджмента. В ряде случаев исследовательские коллективы образуются из ученых разных стран, разных университетов, различных специальностей. Результатом их деятельности становятся серии коллективных монографий и сборников, в том числе продолжающие выходить и ныне.<sup>14</sup> В университетских программах по управлению и международному бизнесу курс сравнительного менеджмента становится обязательным.

Исследования национальных моделей менеджмента помимо сугубо академического интереса могут иметь и практический смысл, поскольку позволяют выявить передовой опыт в развитии управленческих технологий, обнаружить в результате сопоставления сильные (и слабые) стороны как «своей», так и «чужой» модели. По мнению М. В. Грачева, «изучение российского и зарубежного менеджмента в общемировом контексте несет в себе и известную смысловую нагрузку. Можно ли влиять на принятие той или иной страной специфической модели управления фирмой или предприятием? Если да, то те страны и деловые сообщества, которые активно навяжут (если это возможно) России свое видение организации и управления (так сказать, идеологию менеджмента), в результате получают конкурентные преимущества по сравнению с иными странами».<sup>15</sup> В том, что последнее возможно, убеждает негативный опыт российских реформ 1990-х гг., когда под вполне благовидным предлогом использования для России в качестве модели развития опыта ряда стран были проигнорированы результаты исследований в области сравнительного менеджмента, а также сравнительной социологии и политологии, современной институциональной экономической теории.

## 1.2. Предмет курса «Сравнительный менеджмент»

Предметом сравнительного менеджмента являются национальные модели менеджмента, сходства и различия в которых определяются культурно-институциональными особенностями стран и регионов. Все то, чем занимается сравнительный менеджмент, полагают авторы учебника «Международный менеджмент», следует считать методологической основой международного менеджмента, поскольку абсолютным условием его успешности является всестороннее изучение феномена культуры в сравнительном контексте, анализ и оценка возможностей и ограничений, которые несут в себе культурные константы. При таком подходе следует считать правомерным изучение сравнительного менеджмента параллельно (и даже с известным опережением) с международным менеджментом.<sup>16</sup>



Международный менеджмент изучает управленческие отношения в международных компаниях. Преподавание этой дисциплины, появившейся в российских вузах несколько раньше, опиралось на достаточно большое количество работ как российских, так и зарубежных авторов по вопросам внешнеэкономической деятельности, мировой экономики, управления в международных компаниях и т. п. Однако очень скоро выяснилось, что вопросы привлечения иностранных инвестиций, выбора страны размещения зарубежных подразделений и филиалов, создания международных стратегических альянсов и совместных предприятий требуют учета культурных различий, сопоставления и «стыковки» различных стилей менеджмента. Другими словами, международный менеджмент и сравнительный являются очень близкими дисциплинами. По этой причине иногда теоретический курс носит название «Международный (и) сравнительный менеджмент» (*International (and) Comparative Management*). Например, под таким названием был издан известный учебник С. Ронена<sup>17</sup> и выпускается журнал «Journal of Comparative International Management».

Далее, необходимо пояснить различие между «международным» и «кросс-культурным (кросс-культуральным)» подходами в сравнительном менеджменте. Международный подход включает сопоставления (сравнения) моделей менеджмента с целью выявления сходств и различий между странами. Кросс-культурный подход также предполагает сравнения, но они нацелены преимущественно на идентификацию социокультурного контекста в управленческой практике. Собственно говоря, то, что культура играет важную роль в менеджменте, никем не оспаривается. Теоретические и эмпирические работы должны пролить свет на масштабы и формы, в которых становятся значимыми культурные различия. Для этого необходимы скрупулезные научные исследования, которые раскрывают «объясняющую силу» культуры относительно других факторов как внешней (социально-экономических, политических, институциональных и т. п.), так и внутренней среды организации (организационно-правовая форма и размер предприятия, структура и тип собственности, отраслевая принадлежность, качественный состав персонала и т. п.).

Кросс-культурный менеджмент изучает поведение людей, представляющих разные культуры и работающих вместе в одной организационной среде. Актуальность такой дисциплины и сферы исследований предопределяется тем, что взаимодействие людей из разных стран и культур осуществляется на фоне растущего многообразия форм и методов организации и управления транснациональными фирмами, международными проектами, межстрановыми рабочими группами (глобальными командами), стратегическими альянсами. Можно заметить, что речь идет о традиционных вопросах дисциплины «Организационное поведение», таких как мотивация, лидерство, принятие решений, групповая динамика, но рассматриваемых в международном контексте. Кросс-культурный менеджмент предполагает исследования культурных различий как на международном, так и на страновом (национальном) уровне, как за пределами, так и внутри национальных границ. Он охватывает описание поведения людей — представителей разных культур, работающих в одной организации, и сравнение поведения людей в организациях, расположенных в двух и более разных странах. Таким образом, кросс-культурный менеджмент расширяет область организационного поведения за счет мультикультурного измерения.

Аналогичным образом он дополняет сферу исследований в области международного бизнеса и менеджмента за счет поведенческого измерения. И наконец, кросс-культурный менеджмент дополняет сравнительный менеджмент, который фокусируется на идентификации сходств и различий между национальными моделями менеджмента, за счет добавления еще одного измерения — кросс-культурного взаимодействия. Таким образом, кросс-культурный менеджмент можно рассматривать и как самостоятельный курс, и как раздел сравнительного менеджмента, в рамках которого изучается влияние культурных различий на эффективность ведения бизнеса в компаниях, или, другими словами, управленческие отношения в мультикультурной среде.

Сравнительный менеджмент является межпредметной дисциплиной, включающей положения антропологии, этнографии, лингвистики, психологии, социологии, культурологии и др. С одной стороны, этим можно объяснить эклектичность учебного материала и содержания дисциплины в ее нынешнем виде. С другой — межпредметность и даже multidisciplinary позволяют использовать достижения разных областей знания. Предмет сравнительного менеджмента таков, что он частично совпадает с предметом других, близких дисциплин, прежде всего международного менеджмента и кросс-культурного менеджмента, а также сравнительной психологии и социологии, культурологии, антропологии и т. п.

### 1.3. Возникновение сравнительного менеджмента в России

В 1990-х гг. в связи с радикальными социально-экономическими преобразованиями встал вопрос об использовании зарубежных теорий менеджмента и управленческих технологий в России. На деле стали реализовываться следующие подходы:

- *копирование* зарубежной теории менеджмента: перевод западных, по преимуществу американских, учебников и монографий на русский язык; построение на их основе вузовских программ подготовки по управленческим специальностям и направлениям и, наконец, использование на практике основных положений теории;
- *адаптация* западной теории менеджмента: приспособление западной теории к современным российским условиям; подготовка учебных пособий на основе западных аналогов, но с учетом реальной российской управленческой практики.

Однако, как отмечают исследователи, «невозможно ни прямое копирование западного и восточного опыта, ни полное отрицание достижений западной и восточной школы менеджмента. И первое и второе одинаково неприменимо... Поэтому российский менеджмент должен иметь свое специфическое содержание, формы и методы управления, соответствующие специфике российского менталитета».<sup>18</sup> Сравнительные исследования национальных моделей менеджмента помогают избежать повторения чужих ошибок, отделить универсальные черты организации от ее институционально-культурной специфики. Потребность в таких исследованиях испытывают как российские предприятия и организации, осваивающие передовой управленческий опыт, так и зарубежные компании, открывающие свои филиалы и представительства в России.

Понятия «сравнительный менеджмент» и «кросс-культурный менеджмент» появились в российской литературе сравнительно недавно, когда в середине — второй половине 1990-х гг. стали публиковаться отдельные статьи и монографии, а в учебные планы управленческих специальностей и различные программы профессиональной переподготовки стали вводиться отдельные дисциплины с такими названиями. Заметный вклад в становление и разработку учебно-методического обеспечения курса сравнительного менеджмента внесли С. Р. Филонович и М. В. Грачев (Государственный университет — Высшая школа экономики), С. П. Мясоедов (Институт бизнеса и делового администрирования при АНХ), а также коллектив кафедры международного менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов.

Важную роль сыграла реализуемая с 1998 г. Президентская программа подготовки управленческих кадров. Несколько тысяч молодых российских управленцев прошли профессиональную переподготовку на базе российских образовательных учреждений, а затем зарубежную стажировку в Западной Европе, США, Канаде и Японии. По рекомендации Федеральной комиссии по организации подготовки в учебные планы был включен курс сравнительного менеджмента, а для преподавателей вузов организована целая серия методических семинаров. Российской ассоциацией бизнес-образования (РАБО) были проведены конференции по проблемам кросс-культурного менеджмента и совместно с Национальным фондом подготовки кадров (НФПК) организован конкурс на лучшую разработку программы курса «Бизнес-культура и сравнительный менеджмент».<sup>19</sup>

Во введенных в действие с 2000 г. Государственных образовательных стандартах высшего профессионального образования второго поколения по направлению 521500 — Менеджмент среди специальных дисциплин, рекомендуемых Учебно-методическим объединением вузов (УМО), впервые оказался «Сравнительный менеджмент». В 2003 г. появились первые учебные пособия.<sup>20</sup> Таким образом, сравнительный менеджмент начинает утверждаться в российских вузах в качестве учебной дисциплины и в целом как новый раздел теории и практики менеджмента.

Вопросы межкультурных различий и их проявлений в различных сферах жизнедеятельности в настоящее время изучаются и в рамках других специальностей и направлений высшего профессионального образования. В качестве примера укажем на появившиеся в вузовских учебных планах такие дисциплины, как «Основы межкультурной коммуникации», «Сравнительная культурология», «Культурная антропология» в рамках направления подготовки дипломированного специалиста 620100 — «Лингвистика и межкультурная коммуникация», а также специальности 023000 — «Теория и практика межкультурной коммуникации». Кроме того, в курсе «Культурология», представленном в блоке гуманитарных и социально-экономических дисциплин всех специальностей и направлений, рассматриваются такие вопросы, как морфология культуры, межкультурные коммуникации, культурные ценности и нормы, культурные традиции, культурная картина мира и т. д.

Изучение культурных и институциональных оснований менеджмента в России, его рассмотрение в общемировом контексте фактически стало проводиться с начала 1990-х гг., времени радикальных преобразований во всех сферах общественной жизни. Применение методики Хофстеде позволило провести первые сопоставле-

ния российской управленческой практики с западными моделями менеджмента (работы П. Н. Шихирева, М. В. Грачева, А. И. Наумова и ряда других авторов).

Между тем отечественная управленческая культура и технологии менеджмента нуждаются в системной интерпретации, позволяющей выявить культурную и институциональную специфику российского менеджмента, что, в свою очередь, даст возможность какие-то его особенности использовать в качестве источников определенных конкурентных преимуществ на глобальном уровне.

### Контрольные вопросы

1. Чем вызвана необходимость сравнительного анализа национальных моделей менеджмента?
2. Каковы основные подходы к сравнительному менеджменту в научной литературе?
3. Каким образом курс сравнительного менеджмента соотносится с другими в бакалаврской программе по направлению «менеджмент»?
4. Что изучает сравнительный менеджмент?

### Литература

1. *Adler N. J.* A Typology of management studies involving culture // *Journal of International Business Studies*, Fall 1983, Vol. 14, Issue 2. P. 29–47.
2. *Boyacigiller N. A., Adler N. J.* The Parochial dinosaur: Organizational science in a global context // *Academy of Management Review*, April 1991, Vol. 16, Issue 2. P. 262–290.
3. *Laurent A.* The Cultural diversity of western conception of management // *International Studies of Management and Organization*, 1983, Vol. 13, No. 1–2. P. 75–96.
4. *Negandhi A. R.* Cross-cultural management research: Trend and future directions // *Journal of International Business Studies*, Fall 1983, Vol. 14, Issue 2. P. 17–28.
5. *Redding S. G.* Comparative management theory: Jungle, zoo or fossil bed? // *Organization Studies*, 1994, Vol. 15, No. 3. P. 323–359.
6. *Ronen S., Shenkar O.* Clustering variables: The Application of nonmetric multivariate analysis techniques in comparative management research // *International Studies of Management & Organization*, Fall 1988, Vol. 18, Issue 3. P. 72–87.
7. *Tayeb M.* Conducting research across cultures: Overcoming drawbacks and obstacles // *International Journal of Cross Cultural Management*, 2001, Vol. 1(1). P. 91–108.
8. *Мясоедов С. П.* Основы кросс-культурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур. — М.: Дело, 2003.
9. *Наумов А.* Хофстидово измерение России (влияние национальной культуры на управление бизнесом) // *Менеджмент*. 1996. № 3. С. 70–103.
10. *Пивоваров С. Э., Тарасевич Л. С., Майзель А. И.* Международный менеджмент. 3-е изд. — СПб.: Питер, 2005.

11. *Симонова Л. М., Стровский Л. Е.* Кросс-культурные взаимодействия в международном предпринимательстве. — М.: ЮНИТИ, 2003.
12. *Холден Н. Дж.* Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.

## Примечания

- <sup>1</sup> *Schollhammer H.* The Comparative Management Theory Jungle // *Academy of Management Journal*, March 1969, Vol. 12, Issue 1. P. 81–97.
- <sup>2</sup> *Farmer R. N., Richman B. M.* A Model for Research in Comparative Management // *California Management Review*, Winter 1964, Vol. II, No. 2. P. 55–68.
- <sup>3</sup> *Ibid.*, P. 65.

В настоящее время проводятся различные эмпирические обследования подобного рода. Например, Всемирный экономический форум ежегодно составляет рейтинги конкурентоспособности стран. На основании статистических данных и опросов нескольких тысяч менеджеров высшего звена составляется индекс перспективной конкурентоспособности (*Growth Competitiveness Index — GCI*), оценивающий перспективы экономического роста на 5–8 лет, и индекс деловой конкурентоспособности (*Business Competitiveness Index — BCI*). *GCI* складывается из оценок за макроэкономическую ситуацию, качества государственного институтов и способность страны создавать и внедрять новые технологии, а *BCI* оценивает деятельность и качество бизнес-среды (<http://www.weforum.org/site/homepublic.nsf/Content/Global+Competitiveness+Programme>).

Рейтинг, составляемый Центром мировой конкурентоспособности (бизнес-школа *IMD*, Швейцария), в систему факторов национальной конкурентоспособности вводит менеджмент (<http://www02.imd.ch/wcc/>).

- <sup>4</sup> *Negandhi A. R., Estefan B. D.* A Research model to determining the applicability of American management Know-How in differing cultures and/or environments // *Academy of Management Journal*, December 1965, Vol. VII, No. 4. P. 319–323.
- <sup>5</sup> *Perlmutter H.* The Tortuous evolution of the multinational corporation // *Columbia Journal of World Business*, 1969, January–February, Vol. 4. P. 9–18.

Данная статья является наиболее известной его работой, в которой изложена данная модель.

- <sup>6</sup> *Kono T., Clegg S.* Trends in Japanese management: Continuing strengths, current problems and changing priorities. — Palgrave Macmillan, 2001. P. 15–16.
- <sup>7</sup> *Hofstede G.* Culture's consequences: International differences in work-related values. — Beverly Hills, CA: Sage, 1980; *Hofstede G.* Cultures and organizations: Intercultural cooperation and its importance for survival. software of the mind. N. Y.: McGraw Hill, 1991.

- <sup>8</sup> В настоящее время эта консалтинговая фирма, занимающаяся проведением семинаров и тренингов по кросс-культурному менеджменту для международных компаний, названа по фамилии ее руководителей: *Trompenaars Hampden-Turner Intercultural Management Consulting*. (Примеч. авт.)

- <sup>9</sup> *Laurent A.* The Cultural Diversity of western conception of management // *International Studies of Management and Organization*, 1983, Vol. 13, No. 1–2. P. 75–96.
- <sup>10</sup> См. специальный выпуск журнала *Journal of World Business*, 2002, Vol. 37; а также: *House R., et al.* Cultural influences on leadership and organizations: project GLOBE // *Advances in global leadership*, 1999, Vol. 1. P. 171–233; *Koopman P. L., Den Hartog D. N., Konrad E., et al.* National culture and leadership profiles in Europe: Some results from the GLOBE study // *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1999, Vol. 8, No. 4. P. 503–520; *House R. J., Hanges P. J., Javidan M., Dorfman P. W., Gupta V.* (eds.) *Culture, leadership, and organizations: The Globe study of 62 societies.* — SAGE Publications, 2004.
- <sup>11</sup> Отметим, что в *GLOBE* Россия была не только объектом исследования наряду с 60 странами мира, но и впервые стала полноправным участником международных исследовательских проектов: в составе исследовательской группы были и российские специалисты (М. В. Грачев и др.).
- <sup>12</sup> *Redding S. G.* Comparative management theory: Jungle, zoo or fossil bed? // *Organization Studies*, 1994, Vol. 15, No. 3. P. 331.
- <sup>13</sup> *Виханский О. С., Наумов А. И.* «Другой» менеджмент: время перемен // *Российский журнал менеджмента.* № 3. 2004. С. 116.
- <sup>14</sup> Для примера назовем сборники: 1) *Warner M.* (ed.) *Comparative management: Critical perspectives on business and management.* Vol. 1: North American Management; Vol. 2: European management; Vol. 3: Asia-Pacific Management; Vol. 4: Management in the Newly Industrializing Countries. London: Routledge, 1997; 2) *Pugh D. S., Plath A.* (ed.) **International Business and Management.** Vol.1: Internationalization and international Strategy; Vol. 2: The Impact of national culture on management; Vol. 3: Government, operations and finance; Vol. 4: Human resources management and marketing. London: Sage, 2002.
- Кроме того, можно отметить выходящие с 1984 г. в издательстве *Elsevier* сборники под общим названием «*Advances in International Comparative Management*» (недавно стал называться чуть короче: «*Advances in International Management*»).
- <sup>15</sup> *Бизнес-образование.* 2000. № 1(8). С. 118.
- <sup>16</sup> *Пиоваров С. Э., Тарасевич Л. С., Майзель А. И.* *Международный менеджмент.* 3-е изд. — СПб.: Питер, 2005. С. 36.
- <sup>17</sup> *Ronen S.* *Comparative and multinational management.* N. Y: John Wiley & Sons, 1986.  
Из новых изданий учебных пособий с подобным наименованием можно назвать: *Koen C.* *Comparative international management.* — McGraw-Hill, 2005.
- <sup>18</sup> *Картавый М. А., Нехамкин А. Н.* *Методологические принципы формирования российского менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом.* 1999. № 3. С. 11–29.
- <sup>19</sup> Итоги конкурса подведены в журнале «*Бизнес-образование*». 2000. № 1(8). 2(9).
- <sup>20</sup> *Мясоедов С. П.* *Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур.* — М.: Дело, 2003; *Симонова Л. М., Строевский Л. Е.* *Кросс-культурные взаимодействия в международном предпринимательстве.* — М.: ЮНИТИ, 2003; *Эшштейн М. З.* *Сравнительный менеджмент.* — СПб.: СПбГУЭФ, 2003.

Кроме того, в ряде учебных пособий появились отдельные разделы и главы, посвященные вопросам сравнительного менеджмента. См., например: *Пивоваров С. Э., Тарасевич Л. С., Майзелъ А. И.* Указ. соч.; Управление развитием организации: модульная программа для менеджеров. Модуль «Организация и управление внешнеэкономической деятельностью». — М.: ИНФРА-М, 1999; Управление современной компанией / Под ред. Б. Мильнера и Ф. Лииса. — М.: ИНФРА-М, 2001.

## Глава 2

# КУЛЬТУРА В СРАВНИТЕЛЬНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

### 2.1. Теории культуры

Открытие предприятий за рубежом поставило перед профессиональными западными менеджерами проблему управления местными работниками. Выяснилось, что использование привычных управленческих приемов часто дает неожиданные результаты. Так, повышение оплаты труда обычно приводит (по крайней мере в краткосрочной перспективе) к более ответственному отношению к порученному делу, повышению производительности труда. Когда западные менеджеры первых танзанийских промышленных предприятий в 60-е гг. XX в. подняли расценки местным рабочим, то получили пропорциональное снижение объемов выпуска продукции.<sup>1</sup> Последовала обычная этноцентрическая реакция: менеджеры считали, что «африканцы по своей природе ленивы». Проведенные затем исследования выявили рациональную основу такого поведения работников. Костяк рабочих составляли молодые танзанийцы — члены сельских общин. Они поступили на предприятие с одной целью — заработать необходимую, заранее определенную сумму для выкупа невесты. Если можно достичь результата меньшими усилиями, зачем же стараться? Попытки мастеров-танзанийцев «призвать к порядку» соплеменников приводили к обращениям последних к колдуну, которому они жаловались на то, что начальник обращается с ними «не по-братски». Колдун как моральный авторитет и хранитель традиций выступал в данном конфликте судьей и, естественно, защищал рабочих от «несправедливого» обращения.

Накопленный в международном бизнесе опыт и эмпирические исследования показали важность учета культурного аспекта. В этой связи возникает необходимость рассмотреть наиболее существенные подходы к исследованию культуры, оказывающие влияние на разработки в этой области.

Существует довольно много теорий культуры.<sup>2</sup> Одних только определений культуры насчитывают десятки,<sup>3</sup> но нам представляется важным выделить два.

Согласно первому из них, *под культурой (в широком смысле) следует понимать образ жизни и систему мировосприятия, присущие тому или иному народу (группе людей)*. Это определение охватывает все стороны жизни людей, по существу происходит отождествление конкретной культуры с данной страной. С точки зрения сравнительного менеджмента представляется важным включение в это понятие того, что обычно относится к материальной культуре, в том числе технологии.

Во втором случае дается более узкое и конкретное определение: *культура — это совокупность ценностей и норм данного общества*. В этом случае материальные объекты интересны уже только как знаки или как окружение той или иной культуры.



Такое понимание культуры является в настоящий момент господствующим и используется большинством исследователей. Культура характеризуется в этом случае как нечто невидимое и неосязаемое, но формирующее поведение людей.

Важность культуры определяется выполняемыми ею в обществе функциями. Выделяются следующие функции культуры:

- адаптивная (адаптация к окружающей среде);
- коммуникативная (создание условий и средств общения);
- интегративная (люди одной культуры составляют одну социальную группу);
- социализация (процесс включения человека в определенную социальную группу).

Феномен культуры обладает следующими характерными чертами:

- передается из поколения в поколение;
- постоянно развивается;
- формирует внутри себя особые феномены, называемые субкультурами, которые характеризуются определенными культурными особенностями, присущими локальным возрастным, профессиональным, половым и иным группам внутри данной культуры;<sup>4</sup>
- несмотря на принадлежность к одной и той же культуре, люди могут по-разному воспринимать ее и оценивать, быть в большей или меньшей степени преданными ей, не принимать ее отдельные элементы или даже культуру в целом.

В самом общем смысле следует признать, что, с одной стороны, жизнь народа в значительной мере определяется его культурой, а с другой — культура в известной мере управляется развивающейся и обновляющейся жизнью самого народа. С точки зрения сравнительного менеджмента это положение можно сформулировать как взаимодействие и взаимообусловленность культуры, общественных институтов и бизнес-систем.<sup>5</sup>

Множественность сочетания различных факторов обуславливает уникальность национальных культур. Х. Дерески приводит результаты исследований, которые демонстрируют это явление на примерах американской, японской, мексиканской и арабской культур.<sup>6</sup>

Анализ наиболее «удаленных» друг от друга японской и американской культур показывает их противоположность по 33 чертам из-за различного отношения к таким ценностям, как свобода, равенство, активность. Например, японцы считают себя частью природы, осмотрительны и стремятся к постепенным улучшениям, а американцы делают упор на преобразование окружающей среды, ценят смелые решения и принятие на себя риска. Если рассматривать более широкий круг культур, то дифференциация становится еще тоньше.

Индивидуальная свобода — основа личности американца. Для него приоритетна не лояльность группе, к которой он по каким-то основаниям относится, а последовательность в реализации своей собственной линии поведения.

Мексиканец в трудовом коллективе также демонстрирует индивидуалистическое поведение, находясь вне своего основополагающего коллектива — семьи. Работа для него необходима для содержания себя и семьи. В соответствующих обстоятельствах он будет ориентироваться на клановые и семейные интересы.

Для арабского менеджера племенная и семейная лояльность имеет наивысший приоритет, но приверженность трудовому коллективу, уважение к любой личности, в том числе подчиненного, также важны. В традиционной арабской культуре начальнику неприлично принять решение, не посоветовавшись с подчиненными. «Консультативный» менеджмент («менджлис», «управление посещением») не означает какой-либо обязанности для руководителя следовать советам людей, находящихся ниже его по статусу, да и последние этого от него не ожидают. Однако следствием отсутствия контактов будет неважная репутация начальника.

Японцы по сравнению с американцами находятся на противоположном конце шкалы «индивидуализм — коллективизм» в организационном поведении. Недаром японская поговорка гласит, что торчащий гвоздь забивают. Лояльность группе в этой культуре является жесткой нормой и одним из основных факторов продвижения по служебной лестнице.<sup>7</sup>

До настоящего времени не существует единой теории культуры, которая вообрала бы в себя основные частные теории. Соответственно пока невозможно представить в виде цельной картины и результаты исследования влияния культуры на управление, полученные в рамках сравнительного менеджмента. Ниже представлены подходы, каждый из которых дает определенный «срез» феномена культуры и соответственно вооружает менеджера теми или иными специальными рекомендациями. От международного менеджера требуется способность выбрать наиболее подходящую для конкретной ситуации теорию, чтобы понять особенности страны и управляемого им коллектива.

### **Универсальный подход**

#### **Теория культурных универсалий**

В сравнительном менеджменте используются три направления теоретического исследования культуры: универсальный, системный и ценностный подходы. Универсальный подход базируется на предпосылке, что любая культура состоит из стандартного набора элементов и задача заключается в их выделении и описании.

Джордж Мэрдок в 1945 г. предложил 70 так называемых культурных универсалий, достаточно полно охватывающих феномен национальной культуры.<sup>8</sup> Среди них отметим такие, как этика, мораль, религия, характеристики типа семьи, мифология, фольклор, музыка, особенности невербального общения, игры, танцы, спорт и т. д. Подход Мэрдока ориентирует менеджера на достаточно широкий диапазон знаний о местной культуре, одновременно он предъявляет практически нереальные требования с точки зрения затрат времени менеджера на такого рода изучение. По-видимому, использование культурных универсалий целесообразно и рационально в условиях многолетней работы менеджера в одной и той же зарубежной стране. Определенное упрощение подхода, особенно для международного менеджера, работающего в нескольких странах, может состоять в выделении 5–7 наиболее важных универсалий и подробном их изучении для этих стран.

### **Системный подход к культуре**

#### **Модель П. Р. Харриса и Р. Т. Морана**

В 60–70-х гг. XX в. развивается так называемый системный подход к культуре. В этой теории предполагается, что культура определяется взаимодействием и взаимовлия-

нием подсистем, ее составляющих. П. Р. Харрис и Р. Т. Моран<sup>9</sup> выделяют 8 основных подсистем: системы родства, образование, экономика, политика, религия, принятые формы и характер общественных союзов, состояние здоровья нации, формы и традиции отдыха.

Разумеется, такое разбиение культуры на подсистемы не исчерпывает всей ее полноты, но, по мнению С. Ронена, дает достаточно возможностей для построения профилей национальных культур с учетом их влияния на организационное поведение.

Если обратиться к признаваемым и поддерживаемым в данной культуре системам родства, то можно увидеть большое разнообразие типов: от простой семьи, характерной, например, для США, до сложной семьи, включающей в себя несколько поколений родственников, типичной для многих восточных обществ.

Принципиально важно с точки зрения международного менеджмента, что бизнес во многих странах подчиняется интересам семьи, является семейным делом. Деловые связи тесно переплетаются с семейными. Бизнес ведется на неформальной основе, культивируются личные отношения. Карьера управленца не в последнюю очередь зависит от положения человека в социальной сети.<sup>10</sup> Классический менеджмент, опирающийся в основном на американский опыт, игнорировал роль социальных сетей, которые попали в фокус внимания исследователей только в последние десятилетия XX в.

Культуры отличаются друг от друга также организацией системы приобретения знаний и умений. Система образования может содержать различное число уровней,<sup>11</sup> предоставлять альтернативные возможности или жестко определять траекторию профессионального развития человека,<sup>12</sup> обучение может проводиться в сети признанных государством образовательных учреждений или быть неформальным, осуществляться в рабочее время и на отдыхе, в специально оборудованных помещениях и дома и т. п.

Американская культура возлагает ответственность за приобретение необходимой квалификации на работника. Его задача приобрести необходимую квалификацию и найти работодателя. Американцы необычайно мобильны в поисках хорошей работы. Американские компании оценивают сотрудников в основном по результатам тестов и практической деятельности, а не на основании формальных свидетельств о получении соответствующего образования. Можно сказать, что система отбора демократична и создает конкурентную среду. Дополнительное образование дается фирмой только в соответствии со спецификой рабочего места. «Человеческий капитал» ценится, но инвестиции в него стараются переложить на плечи работника. Это делается, чтобы не терять деньги из-за ухода работника с предприятия.

В Германии система профессионального обучения субсидируется и в значительной степени организуется государством. Дается широкое профессиональное образование, качество и эффективность которого контролируются профсоюзами и ассоциациями работодателей. В результате работник и работодатель имеют более широкие рамки «рабочего места». Немецкий менеджер в отличие от американского может достаточно свободно перемещать работников в соответствии с производственной необходимостью, критериями повышения эффективности деятельности предприятия.

В Японии люди получают базовое образование, а специальные знания приобретаются на рабочем месте. Такое построение системы образования поддерживается японскими ценностями, ориентированными на лояльность группе, фирме и т. п., а также институциональными рамками, в которых функционирует экономика страны: системой продвижения, основанной на выслуге, выплатой значительных бонусов при выходе на пенсию и т. д. Таким образом создается взаимозависимость компании и персонала, при которой система профессионального обучения может быть «фирменной».

Системы образования оказывают влияние на организационное поведение через уровень грамотности населения, господствующую в обществе картину мира, коммуникативные навыки людей, наличие соответствующих потребностям производства технических, естественно-научных и социальных знаний. К уровню образования чувствительны такие аспекты управления, как стили руководства, объем полномочий менеджера, коммуникации с партнерами по бизнесу, система вознаграждения, не говоря уже о выборе корпоративных обучающих программ.

Подсистема «Экономика» описывает способы производства, распределения и обмена товаров и услуг. В рамках даже собственно капиталистической системы наблюдаются серьезные вариации с точки зрения менеджмента.<sup>13</sup> Производственные отношения могут строиться на контрактной основе или с использованием и нерыночных механизмов, с ориентацией на группу или на индивида и т. п. Достаточно часто проводят различие между англосаксонской (либеральной) моделью экономики и регулируемым рынком, «рейнским капитализмом», как назвал эту систему М. Альбер.<sup>14</sup> В первом случае упор делается на свободный рынок и индивида, а во втором вводятся определенные нерыночные механизмы, обеспечивающие социальный мир и защиту граждан от значительных колебаний рыночной конъюнктуры. Типичным примером реализации либеральной рыночной модели являются США, а социальное рыночное хозяйство ФРГ<sup>15</sup> представляет собой характерный образец реализации второго подхода.

Особенности отношений собственности в той или иной стране обуславливают ее социальную структуру и соответственно влияние последней на менеджмент. Например, французский этатизм и «культура чести» тесно связаны с традиционной стратификацией общества и способами взаимодействия внутри одного слоя и между слоями. Для правильного понимания внутриорганизационных отношений во Франции недостаточно рассмотреть формальную иерархическую структуру, так как важны и воздействия через каналы статусных групп. В отдельных случаях такое положение вещей меняет иерархическую картину отношений «начальник — подчиненный» («старший — младший») на более сложную, не такую однозначно линейную.<sup>16</sup>

Особенности системы производственных отношений, производственная культура оказывают серьезное влияние на инновативность фирм, их технологическую политику и систему вознаграждения, определяют решения о каналах сбыта и маркетинговой политике в целом.

Подсистема «Политика» включает в себя отношения с властями. Устройство политическое власти (диктатура, демократия, различные формы государственности) определяет свободу деятельности бизнеса.

Следует выделить два аспекта взаимоотношения бизнеса и власти: участие бизнеса во власти и участие власти в экономике. Существуют политические системы, которые не допускают участия бизнеса в политической деятельности. Это автоматически не означает вмешательство государства в дела бизнеса, но чаще всего связано с той или иной степенью участия властей в экономической деятельности.<sup>17</sup> Крайним случаем здесь являются теория и практика бывших социалистических государств, «раздавивших» бизнес в своих жестких объятиях. На противоположном полюсе находятся политические системы, минимизирующие присутствие государства в экономике как субъекта хозяйственной деятельности.

Роль этой подсистемы для менеджмента становится достаточно ясной, если упомянуть такие явления, как централизованное планирование, программирование экономики, эволюция южнокорейских чоболей, идеология и практика свободного предпринимательства и т. п.

Подсистема «Религия» рассматривается несколько шире, чем можно было бы судить по ее названию. В нее включаются мировоззрение людей, их этические ценности и нормы. Например, часто, следуя заложенной М. Вебером традиции связывания зарождения капитализма с влиянием протестантизма, подчеркивается религиозное происхождение трудовой этики.<sup>18</sup> Необходимо отметить, что этические нормы меняются вместе с развитием экономики и протестантский идеал поведения человека в экономике давно и серьезно модифицировался.<sup>19</sup> Это, однако, скорее подчеркивает значение различных мировоззренческих систем, прямо или косвенно влияющих на управленческие практики. Достаточно ярким примером является создание исламских банков, выполняющих финансовые операции, не выходя, по крайней мере явно, за пределы норм шариата. В отдельных случаях религиозные догматы определяют и повседневную жизнь людей, для чего используются церковные и государственные структуры. Это особенно справедливо, если церковь не отделена от государства.

Подсистема «Принятые формы и характер союзов» описывает, какие объединения людей допускаются и приветствуются в данной культуре. Это особенно важно для экспатриантов, так как членство в различных союзах открывает доступ к информации и рычагам влияния, недоступным ни в каких других случаях. Принятые формы ассоциаций учитываются также при поддержке создания объединений сотрудников фирмы, что улучшает климат на предприятии и облегчает управление им.

В подсистеме «Состояние здоровья нации» рассматриваются вопросы отношения к здоровью. Здоровье является важнейшим производственным ресурсом, но отношение к нему и система его поддержания варьируют от культуры к культуре.

В современных многонациональных компаниях медицинское обеспечение стало частью предлагаемого сотруднику социального пакета и важным элементом системы поощрения.

Другим аспектом, связанным со здоровьем, является отношение к больным людям, инвалидам, жертвам катастроф.<sup>20</sup> В одних культурах для них создаются условия жизни среди своих здоровых сограждан, в других их нужды игнорируются, а права нарушаются, иногда они отделяются от остального общества.

Подсистема «Формы и традиции отдыха» фокусирует внимание на том, как люди проводят свое свободное время. В одних странах предпочитают активный отдых и занятия спортом, в других — посещение баров и кинотеатров; где-то традиционно отдыхают вместе с семьей и друзьями, в других культурах считается желательным провести отпуск вдали от обычного круга общения. Исследования С. Ронена показали наличие влияния культурных различий в формах и организации отдыха на поведение людей на рабочем месте.<sup>21</sup>

### Модель Т. Н. Глэдвина и В. Терпстра

Системный подход к описанию культуры используется также в модели Т. Н. Глэдвина и В. Терпстра для описания среды, в которой функционирует международный бизнес (рис. 2.1). В рассматриваемой модели культура представляется как восемь взаимодействующих и взаимозависимых блоков: язык, религиозные и философские взгляды, ценности и установки, образование, политика, технология и материальная культура, социальная организация.

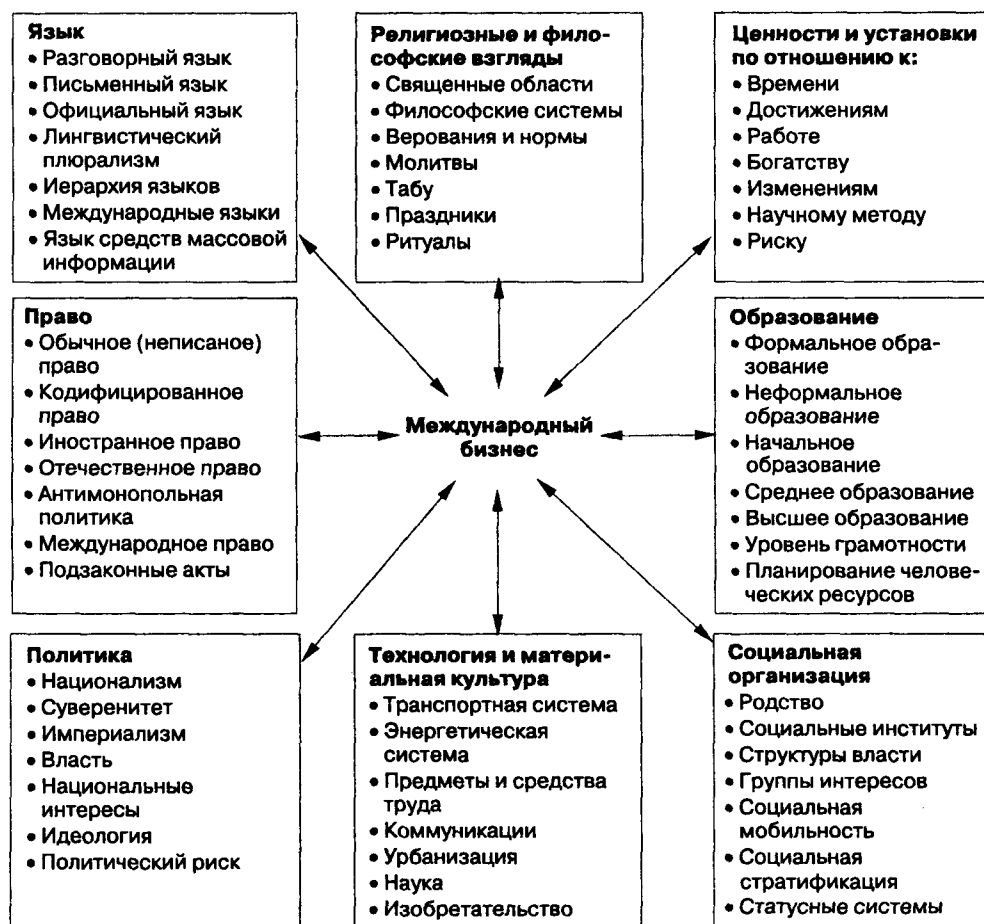


Рис. 2.1. Структура культурного окружения международного бизнеса

Структурированность каждого блока стала методической основой для описания особенностей информирования инвесторов в развитых странах. Достоинством такого подхода является обеспечение известной инвариантности описания, что позволяет сравнивать условия в разных странах и принимать деловые решения. Начиная с 70-х гг. прошлого века такую работу проводят многие консалтинговые компании, специализирующиеся в сфере международного бизнеса. Разумеется, набор разделов варьирует от компании к компании. Это определяется теоретическими представлениями, положенными в основу описания. Например, особенностью модели Глэдвина и Терпстра является отсутствие блока «искусство», обычно включающего в себя такие сферы, как театр, музыка, литература, изобразительное искусство и т. п. С другой стороны, блок «технология и материальная культура», как правило, включается в экономический анализ ситуации. Последнее соответствует приведенному нами ранее узкому определению культуры как совокупности ценностей и норм, характерных для данного сообщества людей.

## Ценностный подход

### Теория базовых и инструментальных ценностей Дж. Рокича

Ценностный подход является одним из наиболее популярных в настоящее время. В его основе лежит представление о том, что ценности составляют ядро культуры и основная задача исследователя — выявить структуру системы ценностей.

Среди других ценностных теорий культуры подход Дж. Рокича<sup>22</sup> привлекает тем, что он делит все ценности на так называемые базовые и инструментальные. При этом под базовыми понимаются те ценности, которые составляют основу жизни, это главные устремления, ради которых, собственно, живет и действует человек. Инструментальные же ценности имеют значение лишь как определенные возможности, средства обеспечения базовых ценностей.

Для международного менеджера существенно, что набор базовых и инструментальных ценностей меняется от страны к стране. В западной христианской культуре Дж. Рокич выделил по 18 ценностей того и иного рода (табл. 2.1). К базовым ценностям он отнес, например, личную безопасность, жизненный комфорт, равенство, семью, дружбу, а к инструментальным — стремление к карьере, эффективность, логичность. Понятно, что если поменять местами базисные и инструментальные ценности, то поведение индивида может существенным образом измениться. Исследования показали, что для людей восточных культур мир зачастую является не столько базовой, сколько инструментальной ценностью, а, например, независимость или победа собственной религии над другими — это важнейшие базовые ценности. Естественно, такое понимание мира не соответствует ожиданиям человека западной культуры.

Хорошо понимая систему базовых и инструментальных ценностей своих партнеров, подчиненных, вообще окружающих людей в данной стране, менеджер может умело оперировать ими в интересах бизнеса и укрепления позиций фирмы. Помимо этого, теория Рокича явно обогащает взгляд менеджера и на субкультуры. Он более точно понимает, что субкультура зачастую формируется вокруг нескольких вырванных из общего культурного контекста ценностей. При ближайшем рассмотрении культура некогда популярных хиппи была выстроена вокруг абсолютизированной ценности полной человеческой свободы и независимости.

Таблица 2.1. Система западных ценностей по Дж. Рокичу

Базовые ценности		Инструментальные ценности	
Жизненный комфорт	Безопасность семьи	Стремление к карьере (амбициозность)	Великодушие
Зрелая любовь	Захватывающая (полная событиями) жизнь	Логичность	Широта взглядов
Социальное признание	Удовольствие	Готовность помочь	Влюбленность
Чувство завершенности	Мудрость	Способности (потенциальные возможности)	Честность
Спасение (в христианском понимании)	Мир в мире	Готовность подчиняться	Бодрость, веселость
Свобода	Самоуважение	Воображение	Вежливость
Красота в мире	Счастье	Чистоплотность, опрятность	Независимость
Настоящая дружба	Равенство	Ответственность	Мужество, отвага
Внутренняя гармония	Национальная безопасность	Интеллектуальность	Самоконтроль

Источник: *Rokeach J. The Nature of Human Values*, N. Y.: Free Press, 1973.

### Теория внутреннего содержания личности

Эта теория была предложена американскими исследователями Г. В. Оллпортом, П. Е. Верноном и К. Линдзи.<sup>23</sup> Ее основное положение заключается в том, что различаются между собой по ценностям не культуры как таковые, а индивидуумы, причем особые культурные ценности, исповедуемые этими людьми, и задают главные характеристики их поведения. Было выделено 6 главных типов людей:

- теоретический человек, для которого главными ценностями являются открытие истины, знания, рациональность, опыт;
- экономический человек, который ценит больше всего практическое дело, реальные, экономически ощутимые достижения;
- эстетический человек, для которого главными являются красота и гармония, ценности искусства и т. д.;
- социальный человек — он видит главные ценности в бескорыстном служении обществу, принесении пользы другим, всеобщей взаимопомощи, принесении себя в жертву общественным целям;
- политический человек, главными ценностями для которого являются сила и влияние, лидерство, наслаждение соревнованием и борьбой;
- религиозный человек, для которого основные ценности определяются религией.<sup>24</sup>

Оценивая этот подход, следует признать, что он показывает одну из сторон индивидуального поведения людей различных наций. К тому же есть точка зрения,



что численность людей каждого из этих шести типов существенно колеблется от культуры к культуре.

## 2.2. Классификации деловых культур

### Низкоконтекстные и высококонтекстные культуры

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

Одной из первых классификаций в рамках сравнительного менеджмента было разделение Е. Холлом<sup>25</sup> культур на высоко- и низкоконтекстные. Это разграничение важно с точки зрения организации коммуникаций в различных культурах. Дело в том, что восприятие того или иного события (сообщения) зависит от контекста, т. е. известной наблюдателю (реципиенту) информации, тесно связанной с событием, но не содержащейся в сообщении. Выделенные два типа культур различаются принятым в них соотношением информационной насыщенности самого сообщения и контекста.

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

Типичной высококонтекстной культурой является японская. В японском обществе коммуникации происходят в основном внутри группы. Как отмечают Дж. Юкои и Дж. Болтен,<sup>26</sup> это бросается в глаза западному наблюдателю, как только он переступает порог японского учреждения. Как правило, 20, а иногда и 50 сотрудников работают в общем помещении. Рабочие места не отделяются друг от друга какими-либо перегородками, и сотрудники находятся в непосредственной близости друг от друга. В таких условиях трудятся представители всех уровней иерархии — от руководителя до стажера. При этом не возникает ни физических, ни психологических барьеров для коммуникации. Расположение столов таково, что иной, отличный от группового, метод работы вряд ли возможен. Соответственно отпадает необходимость в составлении графика производственных совещаний, которые происходят по мере необходимости.

Межличностные коммуникации в японском офисе являются обычным делом и поощряются руководством. Более того, общение, обсуждение важных для отдела или предприятия в целом вопросов происходит и за пределами офиса, в неформальной обстановке (баре, ресторане и т. п.). Это создает непрерывный информационный поток, обслуживающий традиционный для Японии процесс принятия решений, требующий нахождения консенсуса. Естественно, тот факт, что сотруд-

ники все время находятся в курсе событий, снижает потребность в детальной передаче сообщений, характерной для низкоконтекстных культур.

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

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

Японский язык развивался таким образом, что позволяет очень тонко учитывать ситуацию, в которой происходит коммуникация. Так, в японской культуре очень многое связано с происхождением человека, его статусом. Соответственно в японском языке существует свыше 50 форм обращений в почтительно-официальном, высоком, нейтральном, сниженном, дружески-вежливом, скромном и фамильярном стиле; 50 форм приветствий, свыше 40 форм выражения признательности и более 20 форм извинений.<sup>27</sup>

Японская грамматика способствует гибкому реагированию на реакцию собеседника. Большую известность приобрел случай с Иосимунэ, восьмым сёгуном из дома Токугава. На военном совете он в пространном высказывании осудил действия правителя провинции Идзу. Однако в момент произнесения речи он заметил неудовольствие военачальников. Осознав, что высказывание не понравится и сильно осложнит военно-политическую обстановку, Иосимунэ изменил смысл высказывания на прямо противоположный. Для этого он только чуть изменил форму последнего, заключительного слова, поменяв «не является» на «является».<sup>28</sup>

Для японца очень важно быть вежливым, не доставлять неудобства собеседнику. В связи с этим в речевой практике не принято устанавливать взаимосвязь двух явлений, так как неизвестно, как на это посмотрит собеседник. Японский лингвист Киндаити Харухико отмечает, что его опоздавший на работу соотечественник никогда не скажет: «Я опоздал, потому что электричка попала в аварию». Японец скажет: «Электричка потерпела аварию, я опоздал», — представив оба явления как параллельные и почти независимые и тем самым признавая и свою вину.<sup>29</sup>

Поведение работников, принадлежащих к разным типам культур, различается не только в сфере коммуникаций. Например, Е. Холл отмечает, что в высококонтекстной культуре руководитель не только в теории, но и на практике несет ответственность за действия подчиненных, находящихся ниже его в данной иерархической цепочке (вплоть до самого нижнего уровня). В низкоконтекстной куль-

туре практикуется делегирование полномочий, власть распределяется более равномерно, исполнитель принимает ответственность на себя. Человек оценивается на основе его собственных поступков и достижений. В этом случае ответственность не привязывается жестко к некоторой позиции руководителя, что, например, и было использовано Р. Никсоном для своей защиты во время уотергейтского скандала.

Другой аспект поведения, который отмечает Е. Холл, это способ разрешения конфликтных ситуаций. В высоконтекстных культурах действия обвиняемого рассматриваются не только с точки зрения установленных норм или в рамках определенной ситуации, но и в более широком контексте. В Японии «...обвиняемые, суд, публика и потерпевшие не отгораживаются друг от друга, так чтобы в идеале они вместе могли улаживать дела... одним словом, задача суда состоит во всестороннем освещении преступления, в результате чего преступник должен видеть и понимать все последствия своих действий».<sup>30</sup>

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

Особенно дорого обходится игнорирование национальных особенностей восприятия пространства при проектировании служебных помещений, что демонстрирует история строительства нового здания штаб-квартиры компании *Opel* — немецкого подразделения *General Motors*.<sup>31</sup>

Толчком к принятию решения о строительстве руководством многонациональной компании послужила необходимость заменить после сокращения штатов немецкого подразделения массивные малоэтажные административные корпуса длиной 4 км в центре Руссельхейма близ Франкфурта-на-Майне, которые были построены еще в начале XX в. Финансировавшая стройку банковская группа *City Bank* провела конкурс проектов. Его выиграл английский архитектор Уильямс. Он предложил целый ряд оригинальных решений, снизивших стоимость и повысивших комфортность здания. И самое главное, ему удалось реализовать в архитектурном проекте идеи американских менеджеров о пространственной организации офиса, повышающей интенсивность социальных контактов и облегчающей горизонтальные коммуникации. Предполагалось сооружение огромного центрального атриума и двух фланкирующих административных зданий. Проект в наибольшей степени поражал тем, что две параллельные ленты эскалаторов связывали все шесть этажей. Замысел архитектора состоял в том, что коллеги получают возможность общаться друг с другом во время поездки. Этому должно было способствовать открытое пространство, которого нет в лифтах, где люди чувствуют себя замкнуто и напряженно. Дополнительно для создания непринужденной атмосферы в атриуме были предусмотрены галереи с полами из бука и кафе, где люди могли свободно общаться.

Все же центральная идея заключалась в пространственной планировке самих офисных помещений. Немцам предстояло работать в просторных и светлых по-

мещениях со многими свободно модифицируемыми и перемещаемыми рабочими местами. Однако осуществить эту идею оказалось непросто. Уильямсу пришлось констатировать, что «мы столкнулись с поразительными противоречиями во мнениях. Горячо поддерживая идею пространства и света, они (немцы. — *Авт.*) в то же время говорят, что не могут работать в помещениях открытого типа без привычной для них атмосферы уединения и профессионального статуса. Им очень и очень трудно измениться».<sup>32</sup>

В ФРГ решения администрации, изменяющие условия труда сотрудников, в соответствии с законом должны согласовываться с представительным органом работников — производственным советом. Производственный совет компании *Opel* стал активно отстаивать предпочтения служащих. В результате трудных переговоров производственный совет заставил снизить плотность размещения сотрудников в здании. Первоначально планировалось, что на работника будет приходиться 13 м<sup>2</sup>, но производственный совет завизировал только проект, где каждый из полутора тысяч сотрудников имеет 25 м<sup>2</sup> рабочей площади. В результате строительная компания была вынуждена снести некоторые из возведенных стен, перестроить помещения, а также выстроить еще один административный корпус.

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

Разумеется, запланированная стоимость проекта в \$52,8 млн была значительно перекрыта, что было вызвано не столько обилием языковых трудностей, сколько многочисленными отклонениями от первоначального проекта. Эти проблемы были вызваны культурными различиями американских менеджеров и немецких служащих. «Идеи приходили с американской стороны, а нам приходилось расхлебывать эту кашу с немцами, что было очень и очень трудно», — констатировал английский архитектор.<sup>33</sup>

Наряду с пространственным критерием Е. Холл для классификации культур использовал и такой фактор, как время. Он предложил разграничение монохронных и полихронных культур.<sup>34</sup> Придерживаться монохронного восприятия времени означает сосредоточиваться на чем-либо одном, делать только одно дело в каждый данный момент времени. Полихронное восприятие времени приводит к вовлеченности в несколько дел одновременно (табл. 2.2).

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

Для представителей монохронных культур время течет равномерно, что делает возможным планирование и стремление к точной реализации планов. В этой связи представляют интерес данные о восприятии времени российскими и немецкими менеджерами (табл. 2.3).

Анализ табл. 2.3 показывает, что типичные представители монохронной культуры — немцы — расставляют приоритеты для планируемых дел довольно равномерно. У русских менеджеров наблюдается явный «провал» в средней части таблицы: дело или делается сразу, или откладывается в долгий ящик, что более характерно для представителей полихронных культур.

Таблица 2.2. Проявление восприятия времени в поведении менеджера

Монохронная личность	Полихронная личность
В каждый момент времени делает только одно дело	Делает несколько дел одновременно
Концентрируется на работе	Легко приходит в замешательство и склонен делать перерывы
Очень серьезно относится к договоренности о сроках (четкое планирование времени, расписание)	Рассматривает выполнение договоренности о сроках как желательное
Скорее находится под влиянием низкоконтекстной культуры и по большей части нуждается в большом объеме информации	Скорее находится под влиянием высококонтекстной культуры и по большей части обладает значительным объемом информации
Скорее ориентируется на работу и карьеру	Скорее ориентируется на людей и личные отношения
Строго придерживается планов	Часто и быстро меняет планы
Строго придерживается норм частной жизни и доверительных отношений	Поддерживает тесные отношения с доверенными лицами
Очень уважает частную собственность, редко берет и дает в долг	Дает и берет в долг часто и просто
Преимущественно предпочитает прямоту	Соотносит степень прямоты с глубиной личных отношений
Часто и просто осуществляет краткосрочные контакты	Ярко выраженная тенденция к установлению долгосрочных (на всю жизнь) контактов

Источник: Цит. по *Hasenstab M. Interkulturelles Management. — Sternenfels; Berlin: Verlag Wissenschaft & Praxis, 1999.* (Первоисточник: *Hall E. T., Hall M. R. Hidden Differences: Doing Business with the Japanese, 1987* (приложение).)

Таблица 2.3. Ощущение времени немецкими и российскими менеджерами

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

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

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

### Классификация Р. Льюиса

Одна из попыток классификации культур на основе комплексной системы показателей, влияющих на деловое поведение, принадлежит Р. Льюису (табл. 2.4). Льюис выделил три типа культур:

1. *Моноактивные культуры.* Их представители ориентированы на задачи. Они активно занимаются планированием жизни и не делают несколько дел в одно и то же время (каждому делу уделяется определенный отрезок времени). В эту группу входят немцы, англичане, американцы, австралийцы, новозеландцы, скандинавы (за исключением финнов).
2. *Полиактивные культуры.* Представители данной культуры ориентированы на людей. Они общительны, спонтанно активны, делают несколько дел сразу, и не обязательно те, которые запланированы. Они могут делать то, что нравится

Таблица 2.4. Классификация культур по Р. Льюису<sup>35</sup>

Характеристика	Культура		
	моноактивная	полиактивная	реактивная
Степень открытости	Интроверты	Экстраверты	Интроверты
Отношение к планированию	Систематическое планирование будущего	Планирование в самых общих чертах	Планирование на общих принципах (т. е. сверяются с принципами)
Отношение к бизнесу	В данный момент заняты одним делом	Выполнение нескольких задач одновременно, параллельно	Реагируют в соответствии с ситуацией
Режим рабочего дня	Работают в фиксированное время. Различают рабочее и личное время	Не разделяют личное и профессиональное время. Работают в любое время	Сторонники гибкого графика
Отношение к коррективам	Строго придерживаются планов (которые бывают, как правило, долгосрочными)	Достаточно активно меняют планы	Сторонники небольших корректив, эволюций, изменений
Отношение к фактам	В качестве нормы — строгая приверженность фактам	Подгоняют факты под свои цели	Утверждения имеют, как правило, общий характер
Эмоциональность	Достаточная бесстрастность	Высокая степень эмоциональности	Невязчивая забота

Окончание табл. 2.4

Характеристика	Культура		
	моноактивная	полиактивная	реактивная
Отношение к работе	Работают в рамках своего подразделения	Не любят ограничивать себя никакими рамками. Деятельность протекает в рамках всего предприятия	Характерная черта — функциональная многозадачность
Делегирование полномочий	Допустимо делегирование компетентным людям	Частая опора на родственников	Дело поручается надежным (т. е. преданным фирме) людям
Стиль общения	Предпочтение отдается деловому стилю. Коммуникации осуществляются по существу, часто безлично, по телефону	Любят поговорить на отвлеченные темы, перепрыгивают с предмета на предмет. Могут разговаривать часами	Умело обобщают
Отношение к собственным ошибкам	Не любят «терять лицо»	Могут вспылить, но и легко извиняются	Не могут «терять лицо»
Система аргументации в деловом мире	Стараются опираться на логику (в основе убеждения лежит логика)	Убеждение на эмоциональном уровне	Избегают конфронтации
Отношение к партнеру в процессе переговоров	Редко перебивают	Часто перебивают	Никогда не перебивают

в данный момент, что кажется важным. Это испанцы, итальянцы, латиноамериканцы, арабы.

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

### Классификация деловых культур по типу обработки информации

К началу 80-х гг. XX в. было предложено свыше тридцати показателей, которые описывают различные аспекты культуры, влияющие на поведение менеджеров. Как показал Х. Триандис,<sup>36</sup> они, несмотря на различия в названиях, в значительной степени перекрывали друг друга. Однако некоторые аспекты оставались неописанными. Именно Х. Триандис обратил внимание на различие в типах информационных процессов в различных деловых культурах. В частности, существенную роль в восприятии информации играют социальные характеристики источника и получателя информации (табл. 2.5). В этом отношении культуры делятся на те, где важнее компетентность партнера в сфере коммуникации, и те, где восприятие инфор-

Таблица 2.5. Критерии классификации культур по восприятию информации

№ п/п	Классификационный признак	Верхняя граница шкалы	Нижняя граница шкалы
<b>А. Восприятие отправителя информации</b>			
1	Социальный статус	Социальный статус имеет решающее значение	Деловая компетентность имеет решающее значение
2	Принадлежность группе	«Инсайдер» («Свой»)	«Аутсайдер» («Чужой»)
3	Размер группы	Значительная численность	Небольшая численность
4	Легкость приема новых членов группы	Стать членом группы легко	Стать членом группы трудно
<b>Б. Самовосприятие</b>			
5	Самоуважение	Высокое	Низкое
6	Личный потенциал	Соответствующий решению стоящих задач	Не соответствующий решению стоящих задач
7	Личная активность	Активно действующий в меняющемся мире	Пассивный наблюдатель происходящего

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

мации зависит от статуса человека в определенной группе. В последнем случае существенны происхождение, пол, религия и другие характеристики, определяющие статус индивида в обществе. С введенным разграничением тесно связана постановка вопроса о том, кого можно считать членом группы («инсайдером»), а кого нет. Естественно, внутри группы информация воспринимается с большим доверием, а коммуникации намного интенсивнее, чем между ее членами и третьими лицами (табл. 2.6). Особенности коммуникационного процесса будут определяться тем, каким образом сформированы группы, их размером. Например, сплоченность подразделений вызывает к жизни эффекты их самостоятельного организационного развития, дифференциации субкультур. В то же время «мягкие» разграничения подразделений способствуют созданию сильной корпоративной культуры. Аналогичные процессы наблюдаются в стратегических альянсах. Более того, «мягкость» или «жесткость» способов разграничения может увеличивать или уменьшать легкость поставщика или другого бизнес-партнера.

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



Таблица 2.6. Критерии классификации культур по оценке и использованию

№ п/п	Наименование критерия
1	Степень идеологизированности культуры (догматизм — прагматизм)
2	Предпочтительность ассоциативного способа увязки информации (ассоциативный способ — по рационально выбранным критериям)
3	Отношение к природе человека (все люди, в принципе, по своей природе хорошие/плохие — люди могут быть разными)
4	Степень управляемости природой человеком (человек полностью подчиняет себе силы природы — надо жить в гармонии с природой/она нам не подвластна)
5	Ориентация во времени (на прошлое, настоящее или будущее)
6	Предпочтительность внешней активности или саморазвития
7	Степень индивидуализма <sup>37</sup>
8	Важность избежания неопределенности
9	Степень маскулинности культуры
10	Значимость пространственного аспекта <sup>38</sup>

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

## 2.3. Исследования Г. Хофстеде

Первые же эмпирические исследования организационного поведения в различных странах показали его несхожесть в них.<sup>39</sup> Многие исследователи указывали на влияние культурных факторов. Подтверждение или опровержение этой гипотезы связано с двумя главными проблемами: необходимо показать влияние культурной среды на формирование индивидуальных ценностей, установок и потребностей, а также исследовать связь этих закономерностей с поведением людей в организациях. Одним из методов решения данных проблем является формализация переменной «страна» в кросс-культурных исследованиях организационного поведения. В 70-е гг. XX в. был проведен целый ряд исследований, ориентированных на решение этой задачи.

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

Другой подход, названный эмпирическим, заключается в выделении переменных («культурных измерений») эмпирически, путем анализа различий в установках работников, а уже затем попытке связать выделенные переменные с теми или иными объективно наблюдаемыми национальными или культурными различиями (ВВП на душу населения, географическое положение и т. п.). Наиболее ярким примером этого подхода являются исследования, проведенные в 1967–1969 и 1971–1973 гг. голландским ученым Г. Хофстеде.

Данное исследование стало классическим. Его описание включается не только в учебники по сравнительному и международному менеджменту, но и в учебники и хрестоматии по общему менеджменту.<sup>41</sup> Значительность этого исследования объясняется как впечатляющей эмпирической базой (было собрано свыше 116 тыс. анкет, розданных сотрудникам компании *IBM* в 40 странах, причем каждая анкета содержала более 150 вопросов),<sup>42</sup> так и тщательностью проработки теоретического и методического подходов.

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

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

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

Выделение индексов, с помощью которых можно описать деловую культуру, представляется наиболее важным вкладом голландского ученого в сравнительный менеджмент. В связи с этим имеет смысл рассмотреть их подробнее.

*Индекс «дистанция власти» (PD)* отражает степень неравномерности власти в организации. Мерой этой неравномерности выступают централизация власти и автократичность руководства. Особенность этого индекса заключается в том,

что он показывает не только то, насколько идей централизации власти проникнуты руководители, но и то, насколько глубоко она проникла в культуру общества, как воспринимается рядовыми работниками. Развивая этот подход, М. Малдер<sup>43</sup> измерил дистанцию власти с помощью трех показателей: боязни подчиненного, что его мнение не совпадет с точкой зрения начальства, воспринимаемых и предпочитаемых стилей руководства. Серия его лабораторных и полевых исследований позволила сформулировать гипотезу уменьшения дистанции власти для людей, чье стремление к власти частично удовлетворено.

Дистанция власти как культурное измерение создается в процессе социализации семьей, школой и другими социальными институтами. Возникнув на ранних ступенях социализации, дистанция власти определяет организационное поведение. Согласно Г. Хофстеде,<sup>44</sup> высокое значение индекса PD означает большую централизацию власти, большое количество уровней иерархии, значительную долю управленческого персонала, большую дифференциацию заработной платы, большее уважение к умственному труду, чем физическому, и низкую квалификацию низкостатусных работников.

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

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

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

Для лучшего понимания смысла этого индекса приведем те социальные ассоциации, которые и легли в основу его формирования. Значительная дистанция власти связана со следующими моментами. В мире существует неравенство, причем каждый должен занимать свое законное место. Высокий и низкий статус защищены установленным порядком. Лишь немногие люди могут быть независимыми, большинство должны быть зависимыми. Иерархия означает существование неравенства. Начальство рассматривает подчиненных как людей другого сорта. В свою очередь, подчиненные также рассматривают начальство как нечто отличное от себя. Начальство недоступно. Власть является базовым общественным явлением, которое предшествует рассуждениям о добре и зле. Вопрос о легитимности власти здесь ни при чем. Отметим, что для культур с маленькой дистанцией власти использование последней должно быть узаконено и служит предметом суждения, является ли это благом. То есть законность пред-

шествует использованию власти и служит основанием для нее. Носители власти обладают привилегиями (при малых значениях индекса — все имеют равные права). Носители власти должны выглядеть настолько важными персонами, насколько это возможно. Проигравший (подчиненный) виноват. (В культурах с низким значением PD справедливо противоположное утверждение — виновата система.) Способом изменения социальной системы является смена людей у власти. (В культурах с низким значением PD способом изменения социальной системы является перераспределение власти.) Окружающие являются потенциальной угрозой для властей предрержащих, и им редко можно доверять. Существует скрытый конфликт между теми, кто у власти, и теми, кто ее лишен. Трудно осуществлять кооперацию между не имеющими власти людьми, так как господствует норма недоверия к людям.

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

Природа избежания неопределенности не так ясна, как дистанции власти, но данная группа ценностей является характерной для большинства представителей так называемого среднего класса. Нормы, связанные с этой группой ценностей, снимают рост тревожности. В странах с высоким значением индекса тревожность снимается с помощью проявления эмоций, агрессивности. В культурах с низким значением индекса UA релаксация имеет пассивный характер, проявление эмоций не поощряется. Вообще, в таких культурах толерантность выше.

С высокими значениями индекса избежания неопределенности связаны следующие социальные ассоциации:

- неопределенность в жизни воспринимается как постоянная угроза, с которой надо бороться;
- характерны значительная тревожность и сильные стрессы;
- время — деньги;
- существует внутреннее стремление к упорному труду;<sup>45</sup>
- собственное агрессивное поведение (как, впрочем, и окружающих);
- предпочитается открытое проявление эмоций;
- конфликт и конкуренция могут спровоцировать агрессию и должны избегаться;<sup>46</sup>
- строгая необходимость в консенсусе;
- девиантные личности и идеи опасны, соответственно низкий уровень толерантности;
- распространен национализм;
- молодые люди подозрительны;
- много внимания уделяется вопросам безопасности;

- ведется поиск чистой, абсолютной правды и вечных ценностей;
- ощущается потребность в письменных правилах и инструкциях;
- если правило не удастся выполнить, то люди ощущают себя грешниками и должны раскаяться;<sup>47</sup>
- доверяют экспертам и их знаниям;<sup>48</sup>
- обычные граждане некомпетентны по сравнению с властями.<sup>49</sup>

Самое значительное влияние на организационное поведение этот индекс оказывает при распределении функций между сотрудниками. Другие важные отличия модели менеджмента в странах с высоким и низким значением индекса UA отражены в табл. 2.7.

*Индивидуализм (IN)*. Третье измерение представлено у Г. Хофстеде шкалой, одной из крайних точек которой является индивидуализм, а другой — коллективизм. Эта шкала отражает отношение индивида и общества как целого. Движение в сторону индивидуализма означает тенденцию индивида заботиться в первую очередь о себе самом и своей семье.<sup>50</sup> Коллективизм предполагает принадлежность к группе как основную ценность и соответственно взаимную заботу членов группы (коллектива) в обмен на лояльность.

Это измерение имеет во многих культурах явно выраженную морально-этическую окраску. Так, в США индивидуализм рассматривается как замечательная

Таблица 2.7. Влияние индекса «избежание неопределенности» на организационное поведение

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

черта национального характера, способствующая величию страны. В Японии, Китае или России индивидуалист будет, скорее всего, подвергнут строгому осуждению. В странах, где силен коллективизм, вовлеченность людей в дела организации базируется в основном на морально-этических нормах.

Командный дух также характерен для стран с высоким значением индекса IN, но основа включенности в коллектив здесь иная, более рациональная, «просчитываемая». Подробнее характеристики этого индекса отражены в табл. 2.8.

Различия в значении индекса «индивидуализма» сказываются и на организационном поведении. Результаты исследований сведены в табл. 2.9.

Г. Хофстеде показал, что наиболее развитые страны (с большим ВВП на душу населения) имеют и более высокие значения индекса IN.<sup>51</sup> Также было замечено, что индивидуализм растет при распаде в обществе сложных семей и переходе к простым, т. е. в процессе модернизации. Также было отмечено наличие негативной корреляции между индексами PD и IN.<sup>52</sup>

*Маскулинизм.* Маскулинизм рассматривается Г. Хофстеде как доминирование в обществе традиционных мужских ценностей, таких как успех, деньги, матери-

Таблица 2.8. Характеристики индекса IN

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

Таблица 2.9. Изменение организационного поведения в зависимости от степени индивидуализма

Высокое значение IN	Низкое значение IN
<p>Причастность к организации основана на рациональных мотивах (калькулируется)</p> <p>Работники не ожидают, что организация будет заботиться о них «с колыбели до могилы»</p> <p>Организации оказывают умеренное влияние на жизнь и благополучие своих членов</p> <p>Работники готовы сами защищать свои собственные интересы</p> <p>Политика и организационные практики должны допускать частную инициативу</p> <p>Выдвижение на вакантную позицию людей как изнутри организации, так и извне, но с учетом рыночной оценки работника (космополитизм)</p> <p>Менеджеры стараются быть на уровне современных требований и реализовывать новейшие управленческие идеи</p> <p>Политика и организационные практики применяются ко всем одинаково (универсализм)</p>	<p>Причастность к организации определяется морально-этическими соображениями</p> <p>Работники ожидают, что организация будет заботиться о них, как семья, и могут почувствовать себя отвергнутыми, если организация не оправдает их ожиданий</p> <p>Организации оказывают большое влияние на жизнедеятельность и благополучие своих членов</p> <p>Работники ожидают, что организация защитит их интересы</p> <p>Политика и методы действия в организации основываются на лояльности и чувстве долга</p> <p>Продвижение внутри организации с учетом старшинства, как правило, стажа работы (местничество)</p> <p>В организации не очень озабочены внедрением модных управленческих идей</p> <p>Политика и организационные практики меняются в зависимости от отношения к работникам (партийность)</p>

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

Таблица 2.10. Последствия различий в значениях индекса маскулинизма

Страны с низким значением индекса маскулинизма	Страны с высоким значением индекса маскулинизма
<p>Некоторые молодые работники стремятся к карьерному росту, другие — нет</p> <p>Организация не должна вмешиваться в личную жизнь сотрудников</p> <p>Больше женщин на рабочих местах, требующих большей квалификации и лучше оплачиваемых</p> <p>Женщины на рабочих местах, требующих большей квалификации, не особенно важничают</p> <p>Меньше профессиональных стрессов</p> <p>Меньше производственных конфликтов</p> <p>Привлекательна реструктуризация рабочих мест, увеличивающая групповую сплоченность</p>	<p>От молодых людей ожидают карьерного роста, те, кто не продвигаются по службе, рассматривают себя в качестве неудачников</p> <p>Интересы организации — законная причина для вмешательства в личную жизнь</p> <p>Меньше женщин на рабочих местах, требующих большей квалификации и лучше оплачиваемых</p> <p>Женщины на рабочих местах, требующих большей квалификации, очень важничают</p> <p>Больше профессиональных стрессов</p> <p>Больше производственных конфликтов</p> <p>Привлекательна реструктуризация рабочих мест, дающая возможность добиться индивидуальных результатов</p>

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

альные ценности. Собственно, данное измерение, наверное, лучше было бы назвать «феминизм — маскулинизм», так как оно отражает переход от доминирования традиционных женских ценностей (забота о других, качество жизни) к господству мужских представлений.

Согласно исследованиям Г. Хофстеде, наблюдается корреляция между этим индексом и географическим положением. Чем ближе страна к экватору, тем выше индекс маскулинизма, и соответственно, приближаясь к полюсам, он снижается. Г. Хофстеде объяснял этот факт необходимостью владения комплексными навыками в суровых климатических условиях. Были выявлены и некоторые другие статистические закономерности (негативная корреляция маскулинизма с ростом населения в богатых странах и положительная корреляция этой пары показателей для бедных стран). Представляется, что различия в значениях этого индекса объясняются историей и традициями стран. С организационной точки зрения индекс маскулинизма показывает важность для представителей национальной культуры высоких доходов, признания, достижений и вызовов (*challenges*). Последствия различий в уровне этого показателя отражены в табл. 2.10. Сам индекс описывается факторами, связанными с оценкой важности трудовой деятельности (табл. 2.11). Такие показатели, как достижения и доходы, имеют положительную корреляцию с индексом маскулинизма, в то время как социальные и экономические показатели — отрицательную. Отсюда вытекает, что представления о хорошем рабочем месте и гуманном характере труда не совпадают у представителей разных культур. В «маскулинных» культурах преобразование характера труда должно учитывать стремление людей к признанию, достижениям, преодо-

Таблица 2.11. Характеристики индекса маскулинизма

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

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



лению трудностей. «Женские» культуры требуют сосредоточения на создании хорошей рабочей атмосферы, групповой кооперации.

## 2.4. Измерение культуры Ф. Тромпенаарсом

Исследования Г. Хофстеде являются общепризнанными. Тем не менее определенная дискусионность результатов стимулирует использование и других подходов. Большую известность получили исследования голландского ученого Фонас Тромпенаарса. Теоретически он основывался на ценностных ориентациях и ориентациях на отношения, описанных известным социологом Талкотом Парсонсом. Эмпирической базой послужило десятилетнее исследование, результаты которого были опубликованы в 1994 г.<sup>53</sup> Среди менеджеров из 28 стран было распространено свыше 15 тыс. анкет. В каждой стране было получено по крайней мере 500 анкет, которые могли быть использованы для анализа.

Ф. Тромпенаарс выделил 5 культурных измерений, которые могут рассматриваться как аналоги индексов Г. Хофстеде. Ф. Тромпенаарс также уделил специальное внимание установкам по отношению ко времени и окружающей среде. Исследования Ф. Тромпенаарса дали много информации о том, как надо строить бизнес в разных странах.

### Универсализм — специализация

Универсализм подразумевает тот факт, что идеи и практики могут использоваться где угодно без всякой модификации. Специализация является результатом убеждения, что обстоятельства диктуют то, как идеи и практики должны быть использованы. В культурах с высоким индексом универсализма концентрируются больше на формальных правилах, чем на отношениях, контракты в сфере бизнеса рассматриваются очень узко, так как люди верят, что «делка есть сделка». В культурах с низким значением универсализма упор делается на отношениях и доверии, а не на формальных правилах. В таких культурах контракты часто изменяются, и так как партнеры знают друг друга намного лучше, они часто изменяют способ достижения результата в соответствии с обстоятельствами. В своих ранних исследованиях Ф. Тромпенаарс выявил, что США, Австралия, Германия, Швеция и Великобритания — страны с высоким значением индекса универсализма, а Венесуэла, страны СНГ, Индонезия и КНР — с низким.

В более позднем исследовании для выявления данного культурного аспекта перед респондентами была поставлена дилемма следующего типа: вы находитесь в автомобиле, которым управляет ваш близкий друг. Он наезжает на пешехода. Вы знаете, что машина ехала со скоростью не менее 35 миль/ч в том районе города, где скорость ограничена 20 милями/ч. Свидетелей происшествия не было. Адвокат вашего друга говорит, что если вы покажете под присягой, что машина ехала со скоростью меньше 20 миль/ч, то это спасет вашего друга от серьезных последствий. Какое основание имеет ваш друг ожидать, что вы будете его покрывать?

Варианты ответа:

1. У моего друга есть определенное основание ожидать от меня, что я по дружбе укажу меньшую скорость.

2. У моего друга есть некоторые основания ожидать, что я по дружбе укажу более низкое значение скорости.
3. У него нет основания ожидать, что я по дружбе укажу более низкое значение скорости.

Естественно, выбор (3) указывает на высокое значение универсализма, а выбор (1) — на низкое. По странам были получены следующие значения индекса универсализма: Канада — 96, США — 95, ФРГ — 90, Великобритания — 90, Голландия — 88, Франция — 68, Япония — 67, Сингапур — 67, Таиланд — 63, Гонконг — 56, КНР — 48, Южная Корея — 26. Как видим, расхождения в поведении представителей разных культур действительно существенны. Представителям культур с низким значением индекса универсализма при ведении бизнеса с партнерами из стран с «универсалистской» культурой необходимо подготовиться к рациональной, профессиональной аргументации, а соответственно последним надо учесть, что личные знакомства и узнавание — не пустое времяпрепровождение в культурах, учитывающих особенности ситуации.

## Индивидуализм

Ф. Тромпенаарс по сравнению с Г. Хофстеде несколько иначе определяет данный аспект культуры, но в целом основной смысл сохраняется. Для Ф. Тромпенаарса понятие «индивидуализм» указывает на тех людей, которые чувствуют себя уникальными личностями. А термин «коммунитаризм» (который он использует вместо «коллективизма» Г. Хофстеде) относится к людям, оценивающим себя как часть группы. Согласно исследованиям Ф. Тромпенаарса, высокое значение индекса индивидуализма характерно для таких стран, как США, Чехословакия, Мексика, Аргентина и страны СНГ. Расхождения по некоторым странам — Аргентина, Мексика — по сравнению с исследованиями Г. Хофстеде довольно значительны. В учебнике «Международный менеджмент» Ходжетса и Лютенса<sup>54</sup> приводится предположение, что динамика культурных констант более значительна, так что в течение нескольких лет страна может превратиться из «коллективистской» в индивидуалистическую. Нельзя отрицать, что со временем и изменением обстоятельств характеристики культуры меняются. По нашему мнению, однако, для серьезной смены ценностных ориентаций необходима смена поколений. Значительные расхождения, обнаруживающиеся при различных эмпирических исследованиях, отчасти можно объяснить методическими проблемами создания выборочной совокупности. Например, вряд ли уже к середине 1990-х гг. имело смысл говорить в исследуемом аспекте об СНГ как едином пространстве. Также известно, что новые предпринимательские структуры, появившиеся в России в 90-е гг. XX в., по своей культуре отличаются от крупных предприятий, имеющих «советские» корни. Речь идет о наличии субкультур. Конечно, эта проблема особенно актуальна для «эпохи перемен», но она явно существует и в многонациональных государствах. Если взять такую «традиционную» страну, как Швейцария, то можно предположить определенные различия между цюрихским банкиром — немецкоговорящим и исповедующим католичество — и его женевским коллегой, потомком гугенотов, считающим своим родным языком французский. Представляется, что преобладание индивидуализма в бывших странах коммуни-

стического блока, отмеченное Ф. Тромпенаарсом, по крайней мере отчасти, является следствием особенностей выборки. С другой стороны, в принципе, и традиционные представления о преобладании общественных интересов над личными могли быть идеологическим мифом социалистических обществ. Последние исследования Ф. Тромпенаарса отчасти преодолевают некоторые методические проблемы. Принятие решения в некоторой фиксированной ситуации представляется удачным измерением различий в ценностных ориентациях. Для определения степени индивидуализма респондентам предлагалась следующая дилемма.

Если вам предлагается новая более высокая должность, на каких проблемах вы сосредоточитесь в первую очередь?

1. Новая группа сотрудников, с которыми вам предстоит работать.
2. Увеличение ответственности за результаты вашей деятельности по работе, за которую вы беретесь, и соответствующее увеличение вашей зарплаты.

Очевидно, что выбор (2) свидетельствует о более высоком уровне индивидуализма. Вот как оценивается значение индекса индивидуализма в некоторых странах: Канада — 77, Таиланд — 71, Великобритания — 69, США — 67, Голландия — 64, Франция — 61, Япония — 61, КНР — 54, Сингапур — 50, Гонконг — 47, Малайзия — 38, Южная Корея — 32.<sup>55</sup>

Важная проблема, связанная с этим индексом, — способ принятия решений. При высоком индексе индивидуализма решения принимаются индивидуально, полномочия делегируются. В «коммунитарных» культурах преобладает групповое принятие решений, создаются комитеты, комиссии и т. п. Соответственно возникает проблема взаимодействия культур, связанная с разной скоростью принятия решений и их весомостью для организации, степенью их реализации.

### **Нейтральные и эмоциональные культуры**

В нейтральных культурах эмоции принято контролировать. В этом смысле одинаковыми оказываются такие разные культуры, как японская и английская. Представители этих наций не показывают своих чувств. Они стойко переносят трудности, используя все свое самообладание.

Представители эмоциональных культур выражают свои чувства открыто и естественно. Они часто шумны и говорливы. По Тромпенаарсу, к представителям эмоциональных культур относятся мексиканцы, голландцы, швейцарцы. При взаимодействии представителей эмоциональных и нейтральных культур необходимо учитывать разность в выражении чувств. Сдержанность последних не является свидетельством скуки или незаинтересованности в проекте. Напротив, это может говорить о сосредоточенности на деле. С другой стороны, представители нейтральных культур должны адекватно реагировать на открытость и эмоциональность, в то же время не переоценивая значения сильного проявления чувств.

### **Специальные и диффузные культуры**

Специальная культура предполагает жесткое разграничение публичного и частного пространства личности. Представители специальной культуры стремятся к увеличению своего публичного пространства, они охотно делят его с другими, легко вступают в контакты. В то же время они довольно строго охраняют свою

частную жизнь, впуская в нее только близких друзей и коллег. Для диффузной культуры характерно совмещение публичного и приватного пространств. Соответственно представители данного типа культуры строже блюдут свое публичное пространство, так как доступ в него означает и проникновение в частную сферу индивида.

На основании эмпирических исследований к странам со специальной культурой относят Великобританию, США, Швейцарию, а в Венесуэле, КНР и Испании господствует диффузная культура.<sup>56</sup> Для лучшего понимания этого измерения рассмотрим характеристику поведения американского и немецкого профессоров, данную Ходжетсом и Лютенсом.<sup>57</sup>

К американскому профессору Роберту Смигу, имеющему степень Ph. D., студенты в университете обычно обращаются как к доктору Смигу. В момент совершения покупки он может попросить совета продавца магазина по поводу предлагаемого приобретения, причем последний может назвать его Бобом. Играя в боулинг, Боб может быть одним из «своих парней» даже для тех членов команды, которые обучаются у него как студенты младших курсов колледжа. Причина такого изменения статуса в специальном характере американских ценностей. В соответствии с ними человек может вести себя по-разному в разных обстоятельствах в зависимости от его роли в обществе в данный момент. В то же время у Боба есть его приватное пространство (частная жизнь), в которую не допускаются студенты, называющие его во время занятий доктором. В диффузной культуре совпадение публичного и частного пространства делает статусные изменения практически невозможными. К господину профессору доктору Галльсу Шмидту так будут обращаться не только в университете, но и на местном рынке, и на дорожке для игры в боулинг. Даже супруга часто будет на людях обращаться к нему, соблюдая формальности. Такое поведение создает впечатление о немцах как о людях строгих и даже холодных.

### **Культура достижений и культура принадлежности к группе**

Культура достижений характеризуется тем, что статус члена общества определяется успешностью выполнения им своих функций. В культуре принадлежности статус определяется принадлежностью человека к той или иной группе по кровно-родственному или профессиональному признаку. Высокий статус в культуре достижений гарантирован новаторам типа Эдисона или наиболее успешным менеджерам по продажам. В культуре принадлежности, например, уже сам факт длительной работы в фирме придает человеку большой вес. В таких культурах статус часто зависит от возраста, образования, круга родственников и знакомых и т. п. К странам культуры достижений Ф. Тромпенаарс отнес Австрию, США, Великобританию, Швейцарию, Мексику, Германию. Лидерами в низких значениях этого индекса являются Венесуэла, Индонезия, Чили, страны СНГ.<sup>58</sup>

Рекомендации Ф. Тромпенаарса по взаимодействию представителей этих типов культур следующие. Действуя в странах с культурой принадлежности, необходимо выбирать для контактов с партнерами наиболее авторитетные личности, имеющие высокий статус благодаря возрасту, социальным связям и т. п. Для обеспечения благоприятного климата в стране с культурой достижений необхо-

димо убедить партнеров, что ваша команда профессионально компетентна (имеет релевантную информацию, технических экспертов и т. д.).

## Время

Кроме описанных пяти типов отношений важным фактором, дифференцирующим культуры, является понимание времени и отношение к нему. Ф. Тромпенаарс отмечает наличие двух подходов: последовательного и синхронного. При первом подходе время течет от прошлого к будущему, каждый момент времени уникален и неповторим, поток времени однороден. Синхронный подход основан на концепции временных циклов: все рано или поздно повторяется, всегда есть шанс закончить дело.

В культурах, в которых господствует последовательный подход, люди стремятся делать одно дело в каждый данный промежуток времени, точно соблюдают назначенное время деловых встреч, предпочитают строго следовать разработанному плану.

Представители культур с синхронным подходом, как правило, делают несколько дел одновременно, время деловых встреч назначается приблизительно и может быть изменено в зависимости от обстоятельств. Распорядок дня, вообще говоря, определяется социальными отношениями: представители этих культур могут прервать дело, которым они занимаются, для того, чтобы поприветствовать знакомого, пришедшего в данный момент в офис, и пообщаться с ним.

Ф. Тромпенаарс сравнивает в этом отношении американцев, мексиканцев и французов. В США люди придерживаются последовательного подхода и, следуя ему, составляют расписание и придерживаются его. Мексиканцы придерживаются синхронного подхода и стремятся быть более гибкими. В планах они оставляют резервы времени для внезапных отвлечений. Французы при планировании также часто не фиксируют точно время достижения той или иной цели, резервируют другие подконтрольные им ресурсы. Таким образом, они имеют возможность реагировать на изменения обстоятельств, не отказываясь от достижения поставленной цели. Как подчеркивает Ф. Тромпенаарс, французы и мексиканцы считают важным достижение цели, а не следование определенному пути к ней.

Другим моментом, дифференцирующим культуры и связанным со временем, является ориентация на прошлое, настоящее или на будущее. В США, Италии или Германии будущее важнее прошлого и настоящего, а в Венесуэле, Индонезии или Испании люди в большей мере ориентируются на то, что есть. Во Франции же все три временных периода примерно одинаково важны при принятии деловых решений.

По мнению Ф. Тромпенаарса, международный менеджер, сотрудничающий с представителями культур, ориентированных на будущее, должен делать упор на открывающиеся возможности и безграничное развитие, давать добро на фиксацию времени выполнения отдельных этапов проекта, отдавать себе отчет в том, какие основополагающие значения и умения привнесет в проект другая сторона, а также какова будет последовательность ее действий. В культурах, ориентированных на прошлое и настоящее, важно подчеркивание традиций, выяснение того, насколько имеющиеся в организациях внутренние отношения позволят

произвести необходимые перемены. Однако здесь нет необходимости фиксировать даты будущих деловых встреч и т. п.

## Окружающая среда

По отношению к окружающей среде Ф. Тромпенаарс делит культуры на внутренние и внешне управляемые. Представители первого типа культур верят в возможность контроля получаемых результатов и соответственно сосредоточены на управлении внутренними ресурсами. Люди, принадлежащие ко второму типу культур, считают, что события идут своим чередом и к этому можно только приспосабливаться. В качестве теста на принадлежность к этим типам культур Ф. Тромпенаарс предложил респондентам сделать выбор из 2 утверждений:

1. То, что со мной происходит, это результат моих собственных действий.
2. Иногда я чувствую, что я не в достаточной мере контролирую направление развития моей собственной жизни.

Менеджеры, верящие в возможность контроля окружающей среды, разумеется, привержены выбору первого утверждения. Менеджеры, чувствующие, что не все определяется контролируруемыми ими факторами, выбирают второе утверждение. Проведенный по этой схеме опрос показал, что процент выбравших первый вариант в США — 98, Швейцарии — 84, Австрии — 81, Бельгии — 76, Индонезии — 73, Гонконге — 69, Греции — 63, Сингапуре — 58, Японии — 58, Китае — 35.

Большинство американских менеджеров полагают, что они хозяева своей судьбы, и это выражается в стремлении переделать окружающую среду, причем зачастую они действуют в довольно агрессивной манере. Однако американский менеджер будет чувствовать себя весьма неуютно, если события выйдут из-под контроля.

Большинство азиатских культур не разделяют подобных убеждений. Их представители основываются на том, что развитие идет зигзагообразно и важно «ухватиться за гребень волны и плыть по течению». Отсюда большая гибкость и стремление к гармонии с природой.

По мнению Ф. Тромпенаарса, взаимодействуя с представителями культур, в которых господствует представление о возможности управления внешней средой, необходимо жестко добиваться своих целей, давая время от времени выигрывать и оппоненту. Имея же дело с представителями более фаталистического типа культур, необходимо быть упорным и вежливым, поддерживать хорошие отношения с партнерами, пытаться выигрывать вместе, а проигрывать порознь.

## 2.5. Кластеризация культур

Многообразии культурных различий привело исследователей к идее построения кластеров — совокупности стран (культур), обладающих схожими свойствами. Одну из таких классификаций предложили Ронен и Шенкар.<sup>59</sup> Они выделили:

- скандинавский кластер: Финляндия, Норвегия, Швеция, Дания;
- германский кластер: Германия, Австрия, Швейцария;
- англоязычный кластер: США, Великобритания, Австралия, Южная Африка, Канада, Новая Зеландия, Ирландия;

- романский кластер: Франция, Италия, Испания, Португалия, Бельгия;
- латиноамериканский кластер: Аргентина, Венесуэла, Мексика, Чили, Колумбия, Перу;
- дальневосточный кластер: Таиланд, Индонезия, Тайвань, Филиппины, Сингапур, Гонконг, Вьетнам;
- арабский кластер: Бахрейн, Кувейт, ОАЭ, Оман, Саудовская Аравия;
- ближневосточный кластер: Турция, Греция, Иран.

Некоторые из рассмотренных авторами классификаций стран (Бразилия, Япония, Индия, Израиль) не вошли ни в один кластер. Познавательное значение этой классификации безусловно, однако следует в то же время согласиться с исследователями, указывающими на ее противоречивость: так, например, с культурной точки зрения помещать в одном кластере Турцию и Грецию, по-видимому, неправомерно. То же самое можно сказать о Бельгии в романском кластере и т. д. Вообще говоря, эта кластеризация должна рассматриваться просто как один из шагов будущей достаточно сложной и многомерной классификации.

Используя выделенные им пять измерений, Ф. Тромпенаарс также разбил страны, в которых проводились исследования, на кластеры (табл. 2.12).

В латиноамериканском кластере «выбивается» Испания. По крайней мере в свете данных наблюдений она не должна бы входить в этот кластер.

Таблица 2.12. Кластеры по Ф. Тромпенаарсу

Кластер	Индивидуализм (+)/ коммунизм (-)	Специальные отношения (+)/ диффузные отношения (-)	Универсализм (+)/ специализация (-)	Нейтральные культуры (+)/ эмоциональные (-)	Культура достижений (+)/ культура принадлежностей (-)
<i>Английский</i>					
США	+	+	+	-	+
Великобритания	+	+	+	+	+
<i>Азиатский</i>					
Япония	-	-	-	+	-
Китай	-	-	-	-	-
Индонезия	-	-	-	+	-
Гонконг	-	-	-	+	-
Сингапур	-	-	-	-	-
<i>Латиноамериканский</i>					
Аргентина	+	-	-	+	+
Мексика	+	-	-	+	+
Венесуэла	-	-	-	+	-
Бразилия	+	+	+	-	-

Окончание табл. 2.12

Кластер	Индивидуализм (+)/ коммунизм (-)	Специальные отношения (+)/ диффузные отношения (-)	Универсализм (+)/ специализация (-)	Нейтральные культуры (+)/ эмоциональные (-)	Культура достижений (+)/ культура принадлежностей (-)
<i>Латино-европейский</i>					
Франция	-	+	+	-	-
Бельгия	-	+	+	-	-
Испания	+	-	-	+	+
Италия	-	-	+	-	-
<i>Германский</i>					
Австрия	+	+	+	+	+
Германия	-	-	+	-	+
Швейцария	-	+	+	-	-
Чехословакия	-	+	+	+	+

Германский кластер получился необычайно «рыхлым». Можно говорить о значительной схожести профилей Австрии и Чехословакии, но, например, Швейцария здесь очень похожа на Францию и довольно сильно отличается от Германии.

В работе Ходжетса и Лютенса<sup>60</sup> делается вывод о необходимости пересмотра более ранних классификаций. Нам же представляется, что требуется совершенствование методик сравнительных исследований. В частности, необходимо уделить особое внимание репрезентативности данных. Распространение черт, характерных для той или иной группы (топ-менеджеры, программисты, российские предприниматели «новой волны» и т. п.), на нацию в целом может быть непропорционально.

## 2.6. Конвергенция и дивергенция

Страны довольно существенно различаются как в институциональном плане, так и по своим деловым культурам. Возникает естественный вопрос, сохранится ли такое различие в будущем, уменьшится ли оно или увеличится?

Существует точка зрения, что нас ждет впереди мир с довольно однородной средой, в котором, конечно, возможны индивидуальные различия. Однако последние не будут иметь определяющего характера, чтобы стать предметом научного изучения. Подразумевается, что основополагающей мировой тенденцией является процесс вестернизации.

Другая точка зрения заключается в том, что усиление глобальной конкуренции, наоборот, активизирует стремление к сохранению традиционных культурных ценностей, сохранению статус-кво и соответственно сложившихся конкурентных преимуществ.



Представляется, что оценить перспективы конвергенции или дивергенции деловых культур можно, только рассмотрев, какие силы воздействуют на этот процесс. По мнению Р. Веббера,<sup>61</sup> следует различать два аспекта проблемы: во-первых, это межличностные отношения и, во-вторых, это отношение работников к процессу труда.

В табл. 2.13 представлена модифицированная модель Р. Веббера. Очевидно, что в сфере межличностных отношений преобладают силы дивергенции, в то время как в аспекте отношения к труду наблюдается тенденция сближения деловых культур.

Таблица 2.13. **Факторы, определяющие конвергенцию и дивергенцию деловых культур**

<b>Дивергентные силы (действуют на человека, сфера межличностных отношений)</b>	<b>Конвергентные силы (действуют в сфере производства, отношение индивида к работе)</b>
Культурная инерция	Технология
Степень развития общества	Образование
Природные ресурсы	Прагматическая философия
Демография	Организационные цели и адаптация

Источник: *Ronen S. Comparative and Multinational Management*. — N. Y., 1986, p. 238.

Технологический прогресс рассматривается многими авторами как ведущая сила, уменьшающая национальные различия. Предполагается, что технология полностью определяет как задачи работников, так и способ их реализации. Более того, согласно Р. Вебберу, социальная структура общества все в большей степени будет определяться производственной структурой, а необходимость в квалифицированной рабочей силе снижает социальное и экономическое неравенство. Нам представляется такая точка зрения упрощенной. Например, в работе Б. Хотц-Харга<sup>62</sup> довольно четко продемонстрирована зависимость выбора того или иного пути технологического развития от институциональных и культурных особенностей той или иной страны. Да и сама структура рассматриваемой модели указывает на определенные границы воздействия данного фактора. Тем не менее необходимо подчеркнуть выдающуюся роль технологии в формировании деловой культуры и наибольшее воздействие в плане конвергенции человеческих сообществ.

Унификация технологий сближает системы образования в разных странах. Это, в свою очередь, направляет техническое развитие примерно в одно русло и, что более важно, формирует схожий образ мыслей и систему ценностей. Кроме того, развитие системы образования способствует созданию более эгалитарного общества, снижает часть социальных барьеров.

Новые технологии также создают предпосылки для борьбы с бедностью и повышения уровня жизни работников. В свою очередь, это способствует замене специфических, характерных для каждой данной страны ценностей на систему прагматических ценностей постиндустриального общества.

В сторону сближения культур также действует необходимость решать однотипные организационные проблемы. Распространение современных управленческих

технологий, в том числе путем «экспорта» менеджеров, снижает воздействие национальных и культурных различий. При определении целей организации и путей их достижения большую роль начинают играть такие моменты, как учет ситуации, организационных особенностей и даже личностный аспект.

На уровне межличностных отношений действует ряд факторов, способствующих дивергенции деловых культур. К ним относятся: культурная инерция, уровень развития общества, ресурсный и демографический потенциалы.

Хотя культура и развивается в тесной взаимосвязи с изменением общественных отношений, она также обладает и собственной логикой развития. В частности, наблюдается такое явление, которое можно назвать культурной инерцией: национальная система ценностей может не соответствовать требованиям современной технологии. Это касается как технических стандартов и экономических методов, так и управленческих технологий. В работе С. Ронена<sup>63</sup> приводится пример неудачи при обучении иранских пилотов из-за культурного шока, обусловленного отсутствием опыта использования современных технических средств в иранском обществе и соответственно невозможностью опираться на накопленные поколениями навыки.

Различия в системах ценностей порой предопределяют расхождения в путях развития. В этой связи можно упомянуть создание во второй половине XX в. сети мусульманских банков, согласующих финансовую практику с законами шариата, соответственно видоизменяющими банковские технологии.

Наличие или отсутствие материальных или людских ресурсов также воздействует на специализацию тех или иных стран, способствует или, наоборот, препятствует появлению в них современных технологий. Понятно, что наличие значительных дешевых трудовых ресурсов способствует развитию трудоемких производств и соответствующей деловой культуры. Дефицит трудовых ресурсов повышает ценность работника, заставляет рационализировать производство, в первую очередь с целью повышения производительности труда.

Рассмотренные факторы действуют одновременно, давая в каждый момент времени итоговый результат, предопределяемый как интенсивностью воздействия каждого из них, так и своеобразием рассматриваемого общества. В связи с этим представляется целесообразным проследить на частном примере, как «работают» указанные факторы. Для этого приведем историю одного японского менеджера.<sup>64</sup>

Тошими Танака — типичный представитель своего поколения — поступил в компанию *Tanhe*<sup>65</sup> в 1964 г. после окончания престижного Университета Кейо. Экономическое положение Японии и соответственно ее граждан было трудным, нация билась за выживание. Для Тошими Танака средством выживания стала *Tanhe*. Это была достаточно крупная компания, входившая в одну из японских финансово-промышленных групп (кейретсу) и заключившая с ним долгосрочный контракт, известный как система «пожизненного найма». Тошими Танака стал членом «семьи *Tanhe*». За всю свою карьеру, которая продлилась почти 30 лет, он никогда не видел разницы между целями компании и своими личными целями.

Наш герой начал свою трудовую деятельность в отделе внутренних продаж. Танака не только хорошо изучил особенности своей компании и продаваемых продуктов, но и отлично знал оптовых и розничных торговцев, с ко-

торами имел дело. Благодаря этому он консультировал покупателей, подерживал их лояльность компании и контролировал каналы сбыта.

Экономика Японии росла, развивался и бизнес *Tanhe*. Через 7 лет после поступления в фирму молодой менеджер был направлен в торговое представительство компании в Нью-Йорке. Его задачей стало увеличение рыночной доли *Tanhe*. Реализация этой цели требовала тесной работы с дистрибьюторами. В функции Танаки входили также разработка и претворение в жизнь программ стимулирования сбыта.

Деятельность Танаки в США в 1970-е гг. была весьма успешной, в том числе потому, что опиралась на постоянное улучшение продуктов и производства представляемой им фирмы. В начале 1970-х гг. продукция компании была конкурентоспособной по цене и позиционировалась как дешевая. Американские конкуренты в ответ снижали издержки, переводя производство за границу, но при этом они не уделяли должного внимания совершенствованию производства. *Tanhe* тогда изменила конкурентную стратегию и стала конкурировать не столько по цене, сколько по качеству. Танака работал по 13 часов, включая выходные. В 1979 г. он был назначен начальником отдела (качо).

В 1985 г. жена Тошими Танаки вместе с детьми вернулась в Токио для того, чтобы они смогли закончить образование. Глава семьи проработал в США еще 4 года, встречаясь с женой и детьми 1–2 раза в год. Наконец в 1989 г. он также вернулся в Токио, где был назначен начальником управления внутренних продаж (бучо). Был пик роста экономики.

Организация дела в фирме шокировала Танаку. Простая и понятная линейная структура превратилась в разветвленную бюрократическую организацию. В 1980-х гг. для усиления штабных подразделений в период экспансии *Tanhe* набрала массу энергичных агрессивных выпускников университетов. Для того чтобы засвидетельствовать свое почтение новому боссу, Танаке пришлось пройти по анфиладе офисов, тесно заставленных столами с возвышающимися над ними административными работниками и занимавших целый этаж. В управлении внутренних продаж менеджеры бесконечно кочевали с одного совещания на другое.

Люди, работающие в торговле, стали умнее, а система продаж «застыла». Торговцы стали контролировать *Tanhe* и использовать ее торговых агентов для демонстрации товара при его продвижении или даже для доставки товара в розничную сеть.

Дома Танаку также ждали неприятные сюрпризы. Дети стали независимыми и потеряли почтение к родителям. Его сын решил сделать карьеру за пределами корпоративной структуры. Поведение жены тоже изменилось. Она 4 года управляла семейными делами и теперь стала, на взгляд Тошими, чересчур свободолобива.

В 1990 г., когда в Японии разразился экономический кризис, *Tanhe* неожиданно оказалась в долгах. Вложения в недвижимость резко обесценились, падение фондового индекса крайне негативно сказалось на инвестициях в акции. Темп роста объемов производства сначала упал почти до нуля. В 1992 г. производство уже сократилось на 1%, а в первой половине 1993 г. упало на 8%.

Насколько серьезным стало положение, Тошимо Танака осознал, когда своего поста лишился вице-президент по финансам.

Проблемы нарастали. Возникла напряженность в отношениях с подчиненными и профсоюзом, увидевшим угрозу продвижению работников по служебной лестнице из-за перевода производства за границу. Тошимо Танаку «попросили» принять снижение зарплаты на 10%. Он стал сомневаться в своих профессиональных способностях из-за потери «чувства покупателя», так как его работа была забюрократизирована и вместо контактов с клиентами и анализа состояния дел приходилось заниматься администрированием.

В середине 1993 г. президент *Tanhe* объявил о конце поисков компанией «собственного лица» и начале программы структурных изменений, в том числе сокращения на 20% административного персонала и реализации программы досрочных пенсий для менеджеров старше 46 лет.

Т. Танака планировал закончить свою карьеру в фирме в 57 лет, а затем еще поработать директором одного из ее дочерних предприятий. Это типичное завершение карьеры управленца в крупной японской корпорации. Однако в 51 год Т. Танака попал в программу «похлопывания по плечу» (катататаки). Руководитель отдела управления человеческими ресурсами попросил его найти работу на стороне. Действие договора «пожизненного найма» прекратилось, карьера Т. Танаки в *Tanhe* закончилась.

Система ценностей управленческих работников под влиянием развития процессов глобализации вестернизируется. При этом возникают различия и даже противоречия между поколениями менеджеров одной и той же страны. Характерным примером является ситуация, сложившаяся в 90-е гг. XX в. в Гонконге (табл. 2.14).

Анализ и оценка приведенных выше теорий культуры приводят к трем главным выводам.

1. Поскольку не существует единой и целостной теории культуры, международный менеджер должен в разумной мере быть знакомым с каждой из основных теорий такого рода.
2. Теории, безусловно, являются взаимодополняющими, и соответственно рекомендации, даваемые ими, как раз и должны предоставлять менеджеру возможность складывать мозаику культурной картины, которую он хочет изучить.
3. По-видимому, дальнейшее развитие сравнительного менеджмента все же должно вычлнить тот «центральный стержень», вокруг которого могут быть эффективно структурированы все основные теории культуры.

### Контрольные вопросы

1. В чем состоит феномен культуры и что характерно для сочетания исторических и национальных оснований его развития?
2. Согласны ли исследователи и специалисты в том, что культура базисно влияет на национальные модели менеджмента? (И если нет, то каковы основные точки зрения на этот вопрос?)

Таблица 2.14. Китайские управленческие философии старого и нового поколения<sup>66</sup>

Старое поколение	Молодое поколение
Считают, что у них больше опыта	Считают, что лучше образованы
Чувствуют, что их роль заключается в защите и помощи рабочим	Чувствуют, что их роль заключается в найме компетентных работников, от которых ожидают эффективной работы
Верят, что решения проблем — дело начальника	Верят, что решения проблем — личное дело каждого работника
Делают упор на то, что в обязанности начальника входит забота о подчиненных	Делают упор на то, что рабочий отвечает за то, чтобы работа была сделана хорошо
Придают особое значение тому, что работник должен присоединяться к большинству	Подчеркивают, что индивид должен максимизировать свои способности и потенциал
Верят, что работа не может быть четко разделена, и любят быть вовлечены во все дела	Верят, что начальник должен заниматься своим делом, дав свободу работникам делать их работу
Воспринимают работу как нечто более важное, чем назначение на должность и организационная структура	Считают, что распределение должностей и организационная структура важны для успешного выполнения работы
Считают, что менеджеры должны помогать рабочим в решении их проблем	Считают, что менеджеры должны задавать цели и достигать их
Жалуются, что молодое поколение любит использовать усложненные управленческие методы	Жалуются, что старые менеджеры в каждом отдельном случае действуют иначе
Чувствуют, что представители молодого поколения любят изменения, и ожидают немедленных результатов	Чувствуют, что представители старого поколения нединамичны и сопротивляются изменениям
Верят, что молодые неопытны в ведении бизнеса	Разочарованы тем, что старики крепко держатся за власть
Подчеркивают, что они должны заботиться о старых рабочих в процессе роста компании	Подчеркивают, что они должны добиться понимания со стороны коллег
Подчеркивают, что этика важна в бизнесе	Подчеркивают значение стратегии в бизнесе
Предчувствуют, что молодое поколение ожидает большие трудности, если они воспримут западные концепции бизнеса	Испытывают фрустрацию от того, что старшее поколение не позволяет им испытать их концепции менеджмента
Верят в ограниченность способностей индивида и считают, что индивид должен сообразовываться с тем, что имеет	Верят, что существует множество возможностей для достижений и роста

Источник: *Dr. Lee Jean. Culture and Management – A study of small Chinese family business in Singapore // Journal of small business management, July 1996.*

3. В чем особенность подхода Рокича к изучению феномена культуры?
4. Какова типология внутреннего содержания личности в теории культуры?
5. Почему важнейшим критерием классификации деловых культур Льюис выбрал отношение ко времени?

6. В чем сходство и различие систем описания культуры Хофстеде и Тромпенаарсом?
7. Каково значение исследований Хофстеде для развития сравнительного менеджмента?
8. Какие проблемы осложняют выделение кластеров стран со схожей культурой?

## Примечания

- <sup>1</sup> *Trulsson P.* Strategies for entrepreneurship: understanding, industrial entrepreneurship and structural change in Northwest Tanzania. — Linköping: Department of technology and social change, 1997. — 374 p.
- <sup>2</sup> Обзор важнейших из них, используемых также и в сравнительном менеджменте, содержится в учебнике: *Международный менеджмент* / Под. ред. С. Э. Пивоварова, Л. С. Тарасевича и А. И. Майзеля. — СПб.: Питер, 2005.
- <sup>3</sup> *Шухирев П. Н.* Введение в российскую деловую культуру. — М.: Новости, 2000.
- <sup>4</sup> Понятно, что субкультуры могут возникать и в рамках нескольких национальных культур, формируя своего рода кросс-субкультуру (например, рок-культура, культура байкеров и т. д.).
- <sup>5</sup> Ср.: *Энштейн М. Э.* Сравнительный менеджмент. — СПб., 2003; *Redding G.* The thick description and comparison of societal systems of capitalism // *Journal of International Business Studies*, pp. 1–33. url: [www.jibs.net](http://www.jibs.net). Online publication 17 February 2005.
- <sup>6</sup> *Deresky H.* Global Management: strategic and interpersonal. — Upper-Saddle River (New Jersey): Prentice Hall, 2002. — 398 p.
- <sup>7</sup> Поддержание теплых отношений с работниками также приветствуется в российской культуре. Начальник, лично посещающий рабочие места и «советующийся» с работниками, как правило, будет «своим человеком» и «хорошим руководителем», даже если он не добивается положительных результатов в деятельности предприятия. Мнение рабочих о руководителе, управляющем «издалека», не поддерживающем с ними личных отношений, будет неважным и в том случае, когда производственный процесс организован хорошо, предприятие функционирует эффективно и другие потребности работников, кроме личного внимания руководителя, удовлетворены.
- <sup>8</sup> См.: *Ronen S.* Comparative and Multinational Management. — N.Y., 1986.
- <sup>9</sup> *Harris P. R., Moran R. T.* Managing Cultural Differences. — Houston: Gulf Publishing, 1979.
- <sup>10</sup> Не стоит приписывать данные нормы поведения исключительно восточным культурам. Например, итальянский бизнес весь пронизан подобными связями.
- <sup>11</sup> Например, до недавнего времени в России не готовили магистров.
- <sup>12</sup> В ФРГ после начальной школы часть учеников сразу же ориентируется системой образования на получение рабочих специальностей, отсекается от возможностей получения университетского образования. В Дании система построена более демократично, учащийся может сделать выбор позже, догнать более успешно учившихся ровесников в конце периода обучения в средней школе. Российская система по возможностям выбора путей образования занимает промежуточное место между немецкой и датской.
- <sup>13</sup> Эти особенности заставляют некоторых экономистов говорить о различных системах капитализма (см.: *Redding G.* The thick description and comparison of societal systems of capitalism // *Journal of International Business Studies*, February 2005, p. 1–33;

- Hall P. A., Soskice D.* An Introduction to Varieties of Capitalism // *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. — N.Y., Oxford University Press, 2001, p. 1–70; *Whitley R.* *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*. — N.Y., Oxford University Press, 301 p.; *Аоки М.* Фирма в японской экономике. — СПб.: Лениздат, 1995. — 431 с.; *Альбер М.* Капитализм против капитализма. — СПб.: Экономическая школа, 1998. — 296 с.; *Булкина М. К.* Национальная экономика. — М.: Дело, 1997. — 271 с. и др.).
- 14 *Альбер М.* Капитализм против капитализма. — СПб.: Экономическая школа, 1998. — 296 с.
- 15 Как социальное рыночное хозяйство характеризуется экономика страны в Конституции ФРГ.
- 16 См. *Glozier Comparing Structures and Comparing//European Contributions to Organization Theory/Ed. by G. Hofstede and S. Kassem*. — Van Gogenm, 1976, p. 193–207.
- 17 В этой связи можно сопоставить развитие экономик Сингапура и Южной Кореи во второй половине XX в. В истории первой страны можно найти образцы диктатуры, не участвующей прямо в хозяйственной жизни, а история второй — образец переплетения интересов диктаторских режимов и взращенной государством бизнес-элиты.
- 18 На наш взгляд, неправомерно разрывать развитие общественных экономических отношений и религиозного сознания — они взаимообусловлены. Однако религиозная этика не единственная форма отражения ценностной ориентации общества.
- 19 *William H. White, Jr.* *The Organization Man*. — Garden City (New York): Doubleday Anchor Books, 1957. — 471 p.
- 20 Особенно остро эта проблема встала в связи с распространением СПИДа.
- 21 *Ronen, S.* *Flexible Working Hours: An Innovation in the Quality of Work Life*. — New York: McGraw-Hill, 1981.
- 22 *J. Rokeach.* *The Nature of Human Values*, N.Y.: Free Press, 1973.
- 23 *Allport G. W., Vernon P. E. and Lindzey Q.* *A Study of Values*. — Boston: Houghton Mifflin, 1960.
- 24 Он черпает силы в религиозном порядке, в представлениях о целостности мироздания, определяемого религиозными истинами.
- 25 *Hall E.* *Beyond culture*. — N. Y., 1976.
- 26 *Yokoi J., Bolten J.* *Aspekte deutsch-japanischer Unternehmenskommunikation // Cross Culture — Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft. 2, ueberarb. Aufl.* — Sternenfels, 1999. S. 185–194.
- 27 Национально-культурная специфика речевого поведения / Под ред. А. А. Леонтьева, Ю. А. Сорокина, Е. Ф. Тарасова. — М.: Наука, 1977. — 352 с. С. 322.
- 28 Там же, с. 321.
- 29 Там же, с. 323.
- 30 *Hall E.* *Beyond culture*, N. Y., 1976, pp. 111, 112.
- 31 См.: *Строительство (Россия). Октябрь 1997. С. 34–37.*
- 32 Там же, с. 36.
- 33 Там же, с. 34.
- 34 Е. Холлу принадлежит следующее определение моно- и полихронности: «*Monochronic time means paying attention to and doing only one thing at a time. Polychronic time means being involved with many things at once. Like oil and water the two systems do not mix*» [*Hall E. T., Hall M. R.* *Hidden Differences: Doing Business with the Japanese*, — N.Y., 1987, p. 16].

- <sup>35</sup> Составлено по книге: *Льюис Р.* Деловые культуры в международном бизнесе. — М.: Дело, 1999. — 440 с.
- <sup>36</sup> *Triandis H.* Dimensions of Cultural Variations as Parameters of Organizational theories// International Studies of Management and Organization. V. 12. N 4, 1982, p. 139–169.
- <sup>37</sup> См. описание соответствующих индексов по Г. Хофстеде для критериев 7–9.
- <sup>38</sup> См. описание этого фактора по Е. Холлу.
- <sup>39</sup> *Ronen S.* [Ronen S. Comparative and Multinational Management. — N. Y., 1986].
- <sup>40</sup> *Ronen S.* Comparative and Multinational Management. — N. Y.: John Wiley & Sons, 1986.
- <sup>41</sup> *Ronen S.* Comparative and Multinational Management. — N. Y.: John Wiley & Sons, 1986; *C. A. Bartlett and S. Ghoshal.* Transnational Management. 3-rd Ed. — Barr Ridge, IN.: Irwin/McGraw-Hill, 2000; *Мясоедов С. П.* Основы кросскультурного менеджмента. — М.: Дело, 2003; *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент. — 3-е изд. — М.: Гардарика, 1998; *Hodgetts R. M., Luthans F.* International Management: Culture, Strategy and Behavior. — 4-th Ed., 2000; *Organization Theory: Selected Readings / Ed. by D. S. Pugh.* — 3-rd Ed. — London: Penguin Books, 1990. В данном учебном пособии, если не оговорено иное, результаты исследований Хофстеде излагаются по упомянутой выше работе С. Ронена.
- <sup>42</sup> Позже были добавлены результаты исследований еще по 10 странам.
- <sup>43</sup> *Mulder M.* The Daily Power Game. — Leyden: Martinus Nijhoff, 1977.
- <sup>44</sup> *Hofstede G.* Culture's Consequences. International Differences in Work Related Values. — Beverly Hills: Sage, 1980.
- <sup>45</sup> При низких значениях UA упорный труд сам по себе не является ценностью.
- <sup>46</sup> В культурах с низким значением индекса UA конфликты могут контролироваться и разрешаться в рамках «честной игры» (*fair play*). Отсюда возникает идея «конструктивных конфликтов».
- <sup>47</sup> В культурах с низким значением UA просто меняют правила.
- <sup>48</sup> При низком UA доверяют универсально образованным людям и здравому смыслу.
- <sup>49</sup> При низких значениях UA власти существуют, чтобы обслуживать граждан.
- <sup>50</sup> Речь идет не о сложной семье, включающей массу родственников, а о простой семье, ближайших родственников.
- <sup>51</sup> Данные за 1970 г., коэффициент корреляции — 0,82; Япония не выпадает, по крайней мере значительно, из этого ряда.
- <sup>52</sup> Взаимосвязь социального поведения и значения индекса IN.
- <sup>53</sup> См.: *Hodgetts R. M., Luthans F.* International Management: Culture, Strategy and Behavior. 4-th Edition, 2000.
- <sup>54</sup> Там же.
- <sup>55</sup> Согласно ранним исследованиям Ф. Тромпенаарса, Таиланд являлся весьма «коллективистской» страной. Через несколько лет его исследования показали довольно высокое значение индекса индивидуализма в этой стране. Объяснение этого явления Ф. Тромпенаарсом — рост духа предпринимательства в последние годы — весьма подозрительно, если иметь в виду культуру страны в целом.
- <sup>56</sup> Отмечается, что представители специальной культуры — экстраверты, а диффузной — интроверты. Как видим, по набору стран имеются явные противоречия с другими исследованиями (см., например: *Льюис Р.* Деловые культуры в международном бизнесе. — М., 1999).
- <sup>57</sup> *Hodgetts R. M., Luthans F.* International Management: Culture, Strategy and Behavior. 4-th Edition, 2000.



- <sup>58</sup> В очередной раз проявляется проблема методологии. В одних странах СНГ клановость — реальное явление, в других — значительно менее значимый фактор. В одних типах бизнеса, действительно, групповая принадлежность — решающая вещь, в других — нет.
- <sup>58</sup> *Ronen S.* Comparative and Multinational Management. — N. Y., 1986.
- <sup>60</sup> *Hodgetts R. M., Luthans F.* International Management: Culture, Strategy and Behavior. — 4-th Edition, 2000.
- <sup>61</sup> *Webber R. H.* Convergence or divergence // Columbia Journal of World Business, 1969. V. 4, #3, p. 75–83.
- <sup>62</sup> *S. Ronen.* Comparative and Multinational Management. — N. Y., 1986, p. 238.
- <sup>63</sup> *Hotz-Hart B.* Modernisierung von Unternehmen und Industrien bei unterschiedlichen industriellen Beziehungen. — Bern, 1989. — 353 S.
- <sup>64</sup> *Hori Sh.* Fixing Japans white-collar economy: A personal view // Harvard business review, Nov.-Dec., 1993, p. 157–172.
- <sup>65</sup> Название вымышленное; по-видимому, речь идет о *Sanyo*.
- <sup>66</sup> *S. Ronen.* Comparative and Multinational Management. — N. Y., 1986.

# Глава 3

## КУЛЬТУРА И СТИЛИ РУКОВОДСТВА

### 3.1. Теоретические модели управления

Управление является процессом, который происходит в определенной внешней среде, существенно влияющей на то, каким образом протекает этот процесс. На рис. 3.1 и 3.2 представлены модели управления Фармера–Ричмена и Негандхи–Прасада соответственно.

Р. Н. Фармер и В. М. Ричмен разработали свою модель в середине 60-х гг. XX в. для ответа на вопрос, что и каким образом влияет на поведение менеджеров. При этом осознавалось, что практика менеджмента оказывает существенное влияние на эффективность управленческого труда. В модели Фармера–Ричмена подчеркивается значение внешних институциональных и культурных факторов.<sup>1</sup> Второй важный момент — указание на то, что это воздействие осуществляется через управленческие процессы. Например, МНК с культурой, ориентированной на выполнение задач, приходя в страну, где культивируется поддержание хороших отношений, необходимо или специально отбирать людей, или устраивать тренинги. В противном случае способы управления, принятые в фирме, будут неадекватно восприниматься персоналом.

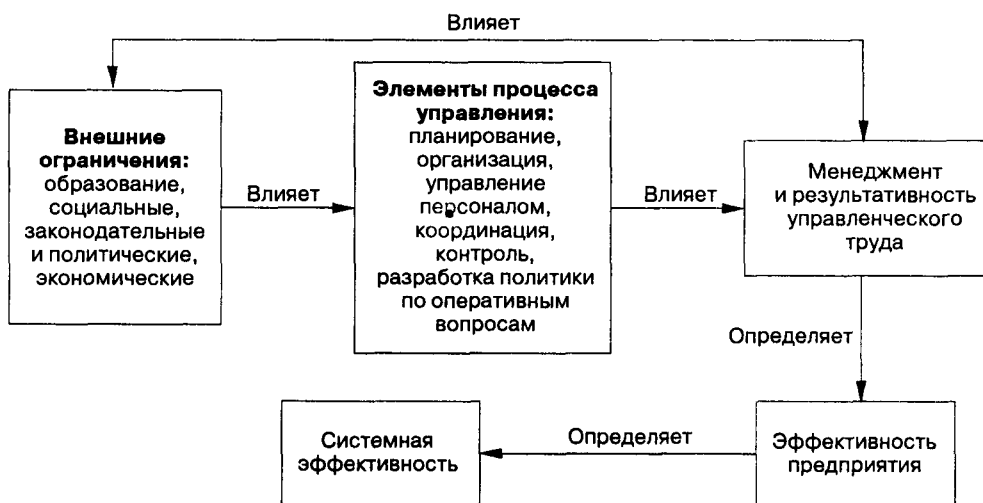


Рис. 3.1. Модель Фармера–Ричмена

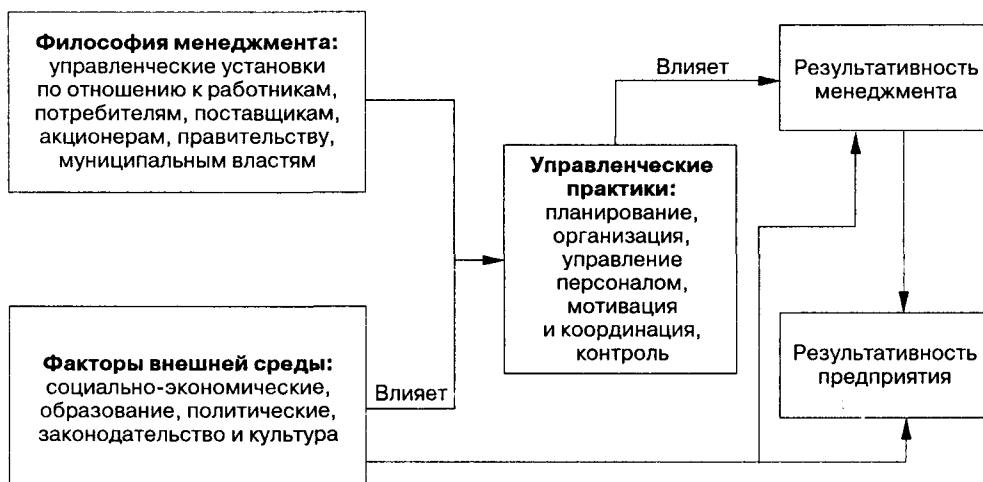


Рис. 3.2. Модель Негандхи–Прасада

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

Модель Фармера–Ричмена критиковали за статичный характер, так как в ней не отражено влияние развития общества на внешние факторы. Другим слабым пунктом считается то, что предприятие в этой модели реагирует на изменение внешней среды пассивно, путем адаптации. Наконец, А. Р. Негандхи и С. В. Прасад указали, что в одинаковой окружающей среде фирмы должны бы были, согласно модели Фармера–Ричмена, вести себя одинаково, но в действительности это не так. Негандхи и Прасад сделали акцент на наличии у предприятий управленческой философии, которая выражается в особом отношении к работникам, потребителям, поставщикам, акционерам, правительственным или муниципальным органам. В их модели именно управленческая философия является фактором, решающим образом влияющим на поведение фирмы.

Эмпирические исследования подтвердили значимость рассмотренных выше моделей и несомненность влияния институциональных и культурных факторов на формирование стилей руководства. С точки зрения национальных различий в стиле руководства такие факторы, как система ценностей, интенсивность различных типов потребностей, картина мира, особенности процесса познания, восприятие риска, пути формирования менеджмента и искусство межличностного общения, различаются от страны к стране.<sup>2</sup>

## 3.2. Факторы формирования стиля руководства

### Система ценностей

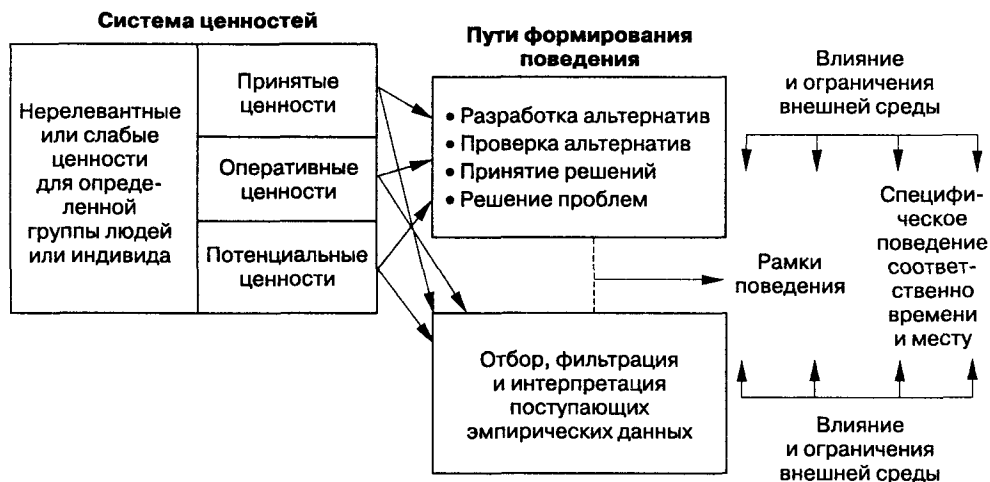
Система ценностей в значительной степени формируется в первой половине жизненного пути индивида, в процессе его социализации. С некоторого момента она становится довольно устойчивой и трудно изменяемой. В то же время ценности образуют некие «фильтры» при восприятии менеджером ситуации, сильно влия-

ют на принятие решений, предопределяя не только то, что будет сделано, но зачастую и каким образом будет достигаться цель. Кроме того, система ценностей предопределяет предпочтение и характер межличностных коммуникаций, что также необычайно важно для формирования стилей руководства. Наконец, система ценностей может способствовать или препятствовать адаптации менеджера к той или иной организационной среде. На рис. 3.3 представлена теоретическая модель воздействия системы ценностей на поведение руководителя.

В этой модели ценности делятся на слабые и порождающие те или иные формы поведения. Слабые ценности не оказывают влияния на формирование поведения или в силу того, что они не релевантны, не соответствуют данным обстоятельствам, или потому, что имеют низкий приоритет.

Порождающие ценности, в свою очередь, классифицируются как принятые (*adopted*), потенциальные (*intended*) или оперативные (*operative*). Принятые ценности могут оказывать воздействие на формирование поведения, но они не очень важны для формирования структуры личности, это воспринятые извне ценности, не ставшие ядром личности. Оперативные ценности, напротив, являются центральными и потому в наибольшей степени определяют поведение руководителя. Потенциальные ценности занимают в этой группе промежуточное положение — вероятность их воздействия на поведение средняя.

В данной модели подчеркивается тот факт, что система ценностей воздействует на поведение через управленческие процессы и восприятие информации. В первом случае определяющим моментом является целеполагание, а во втором — установки, которые можно в процессе сбора и усвоения информации уподобить очкам с фильтром. Целеполаганию в литературе по управлению отводится довольно много места, и нет нужды подчеркивать его значение. Отметим, что процесс формирования информационной базы не менее важен. Люди склонны отбирать ту инфор-



**Рис. 3.3.** Теоретическая модель влияния системы ценностей на поведение

Источник: England G. W., Dhingra O. P., Agarwal N. C. The Manager and the Man: A Cross-Cultural Study of Personal Values. — Kent, OH: Kent University Press, 1974.

мацию, которая подтверждает их установки. Психологи и специалисты по организационному поведению собрали достаточно материала, подтверждающего этот факт. Например, Г. Хофстеде проводил на своих лекциях следующий эксперимент.<sup>3</sup> Половине аудитории предлагалось закрыть глаза. Другой половине предъявлялась картинка, на которой была изображена молодая красивая девушка. Демонстрация длилась 5 секунд. Затем студенты, которым демонстрировалась картинка с молодой девушкой, закрывали глаза, а второй части аудитории демонстрировалась в течение 5 секунд картинка, изображающая пожилую непривлекательную женщину. После этого аудитории предъявлялась довольно неясная картинка, которую можно было интерпретировать и как изображение молодой девушки, и как пожилой женщины. Практически все, кто первоначально видел молодую девушку, и в этот раз утверждали, что на картинке именно она. Видевшие в прошлый раз изображение пожилой непривлекательной женщины горячились, доказывая, что, конечно, речь идет о старухе. В качестве другого примера можно привести дискуссию о пенсионном возрасте и путях формирования пенсии в РФ в начале XXI в. Один из ведущих журналистов предложил увеличить возраст выхода на пенсию. Свою аргументацию он строил на том, что каждый должен сам о себе заботиться, необходимо зарабатывать благодаря своим достижениям. Его оппоненты — представители партии пенсионеров — возмущались, ссылаясь на заслуги пожилых, необходимость уважать старость и обязательность заботы государства о людях, которые честно исполняли свой долг. В первом случае подбор информации и способ аргументации определяли такие ценности, как индивидуализм, свобода, уважение к молодым. Для старшего поколения явно более значительными ценностями были коллективизм и уважение к старшим.

Различия в системе ценностей на национальном уровне характерны и для менеджеров. Некоторое представление об этом дают результаты исследований Джорджа Энгланда, представленные в табл. 3.1 и 3.2.

Из табл. 3.1 видно, что для американских менеджеров организационная эффективность ассоциируется с ростом прибыли, в то время как индийские менеджеры

Таблица 3.1. Система организационных ценностей в Индии, США и Австралии

Ценности	Индия		США		Австралия	
	баллы	ранги	баллы	ранги	баллы	ранги
Организационная эффективность	69	1	65	1	64	1
Производительность	62	2	63	2	62	2
Стабильность организации	58	3	41	6	41	5
Рост организации	47	4	47	4	29	7
Благополучие работников	44	5	34	7	45	3
Лидерство в отрасли	38	6	43	5	44	4
Максимизация прибыли	36	7	58	3	38	6
Социальное благополучие	18	8	8	8	25	8

Источник: England G. W., Dhingra O. P., Agarwal N. C. The Manager and the Man. — Kent, OH: Kent State University Press, 1974.

Таблица 3.2. Ценности, связанные с личными целями менеджеров

Ценности	Индия		США		Австралия	
	баллы	ранги	баллы	ранги	баллы	ранги
Удовлетворение работой	67	1	51	4	54	2
Достижения	64	2	63	1	55	1
Творчество	60	3	53	2	44	3
Успех	57	4	52	3	40	4
Достоинство	48	5	30	6	28	6–7
Престиж	41	6	11	11	10	11
Безопасность	40	7	15	8	28	6–7
Индивидуальность	38	8	33	5	33	5
Независимость	24	9	13	9	16	9
Деньги	22	10	19	7	18	8
Власть	20	10	6	12	6	12
Влияние	19	12	12	10	12	10
Досуг	11	13	3	13	6	13

Источник: *England G. W., Dhingra O. P., Agarwal N. C. The Manager and the Man.* — Kent, OH: Kent State University Press, 1974.

думают в большей степени об устойчивости организации, стабильности отношений. Для австралийских менеджеров максимизация прибыли также не является первоочередной задачей. Для них характерно значительное внимание к поддержанию хорошего общественного климата — благополучие работников является третьим номером в списке организационных ценностей, да и значение социального благополучия для них существенно важнее, чем для их индийских и тем более американских коллег.

Рассмотрение ценностей, связанных с личными целями менеджеров (табл. 3.2), показывает, что существуют значительные расхождения между индийскими, американскими и австралийскими менеджерами в оценке значимости удовлетворения работой, достоинства, престижа, безопасности и власти. Особенно примечательно различие в восприятии престижа. Эта довольно значимая для индийских менеджеров ценность (ее ранг равен 6) занимает одно из последних мест в этом списке для американцев и австралийцев (11-е место), причем и разница в баллах существенна. Другим отличием индийских менеджеров, по наблюдениям Дж. Энгланда, является акцент на подчинении и конформизме. Это подтверждается и более поздними наблюдениями.<sup>4</sup> Такой настрой индийских менеджеров связан с системой ценностей и нормами, господствующими в индийском обществе.

### Интенсивность потребностей

С системой ценностей менеджеров тесно связаны и их потребности. Они также оказывают влияние на эффективность деятельности организации. Правда, в отличие от ценностей их воздействие не прямое, а опосредованное — через удовлетво-

рение работой. В той мере, в какой организация не в состоянии соответствовать потребностям менеджера, у него возникает ощущение неудовлетворенности. Это, в свою очередь, предопределяет изменение поведения менеджера, причем зачастую таким образом, что эффективность функционирования организации снижается. Разумеется, имеет место и обратное: возможность удовлетворения потребностей менеджера, несомненно, положительно сказывается на его активности и повышении эффективности предприятия. С точки зрения сравнительного менеджмента существенно, что менеджеры в разных странах имеют различную структуру потребностей. Большое число исследований было проведено для определения потребностей менеджеров, обуславливающих их отношение к процессу труда. Например, исследовалась мотивация трудовой деятельности в России и Швеции.<sup>5</sup> Так, у российских менеджеров зафиксировано более высокое стремление к получению дополнительного образования, чем у их шведских коллег. В то же время для последних значительно важнее достижение совершенства. В 80-х гг. XX в. по инициативе МОТ было проведено масштабное международное исследование мотивации.<sup>6</sup> Работников просили по стобалльной шкале оценить, что дает им труд. В табл. 3.3 воспроизведены средние значения мотивов труда для разных стран.

Анализ табл. 3.3 показывает, что хотя приоритетность потребностей в данной выборке примерно одинакова, их вес существенно различается и меняется от страны

Таблица 3.3. Средние выборочные значения оценки функции труда по странам

Страна	Размер выборки	Получение необходимого дохода		Самореализация		Интересные межличностные коммуникации		Служение обществу		Позволяет занять себя		Статус и престиж	
		оценка	ранг	оценка	ранг	оценка	ранг	оценка	ранг	оценка	ранг	оценка	ранг
Япония	3180	45,4	1	13,4	3	14,7	2	9,3	5	11,5	4	5,6	6
ФРГ	1264	40,5	1	16,7	2	13,1	3	7,4	6	11,8	4	10,1	5
Бельгия	447	35,5	1	21,3	2	17,3	3	10,2	4	8,7	5	6,9	6
Велико- британия	471	34,4	1	17,9	2	15,3	3	10,5	6	11	4	10,9	5
Югосла- вия	522	34,1	1	19,8	2	9,8	5	15,1	3	11,7	4	9,3	6
США	989	33,1	1	16,8	2	15,3	3	11,5	5	11,3	6	11,9	4
Израиль	940	31,1	1	26,2	2	11,1	4	13,6	3	9,4	5	8,5	6
Голландия	979	26,2	1	23,5	2	17,9	3	16,7	4	10,6	5	4,9	6

к стране. Например, получение дохода в Японии — почти абсолютный приоритет, в то время как в Голландии его вес примерно равен потребности в самореализации. Это различие становится более понятным, если принять во внимание, что в Голландии осуществляется значительное перераспределение доходов и оказывается поддержка различным группам населения, а в Японии государство берет на себя небольшой объем социальных обязательств и главным источником существования является трудовая деятельность. Можно также отметить, что Голландия, Югославия и Израиль лидируют по важности служения обществу, причем в последних двух странах это выходит на 3-е место по приоритету. На наш взгляд, данное обстоятельство можно объяснить сильным влиянием социалистической идеологии в них в то время, когда проводилось исследование. Значительную роль играет также степень удовлетворения потребностей.<sup>7</sup> И в этом отношении существуют известные различия между странами. Исследования Б. М. Басса и П. Бургера,<sup>8</sup> например, показали, что интенсивность всех потребностей у менеджеров из развивающихся стран выше, чем у их коллег из других стран, особенно скандинавских. При этом, как и следовало ожидать, наиболее неудовлетворенными являются потребности в самореализации.

Различия в интенсивности потребностей оказывают влияние на формирование стиля руководства. Например, в странах, где высока актуальность безопасности, подчиненные будут ожидать защиты от начальника, а в культурах, где доминирующей будет потребность в самореализации, следует ожидать большей инновативности и применения партисипативных методов управления.

### **Картина мира**

В разных культурах люди различным образом воспринимают и конструируют социальную реальность. Это, в свою очередь, также влияет на поведение менеджеров. Например, убеждение американских менеджеров, что результаты деятельности организации решающим образом зависят от их действий, объясняет, почему в американском менеджменте такое внимание уделяется точным данным и так ценится процесс планирования. В азиатских культурах, где превалирует фатализм, контролю за ситуацией со стороны менеджера, естественно, придается меньшее значение, так как постулируется, что результат в значительной степени определяется внешними, не зависящими от воли менеджера силами. Другим примером существенного влияния картины мира на поведение руководителя является его отношение к участию работников в процессе управления. Очевидно, что это отношение влияет на организацию принятия решений. В зависимости от восприятия природы трудовых отношений меняется убеждение менеджера о необходимости использования партисипативных методов управления. В этой связи Дж. Диксон выделил 5 подходов к трудовым отношениям: трудовая этика, взгляд с точки зрения организации, марксистские взгляды, гуманистический и гедонистский подходы.<sup>9</sup> Согласно его исследованию, наименьшее значение участию работников в управлении придают сторонники трудовой этики, так как они не видят больших позитивных результатов от такого сотрудничества. Сторонники гуманистического подхода уже оценивают прямое участие работников в управлении более позитивно, чем те, кто исповедуют трудовую этику. Те, кто воспринимают трудовые отношения как часть деятельности организации, не считают участие работников в управле-



нии покусением на прерогативы менеджеров и соответственно относятся к этому позитивно. Люди, которые воспринимают мир сквозь фильтр гедонистического подхода, не видят связи между удовольствием и участием в управлении организацией. Марксисты же рассматривают данные отношения сквозь призму классового подхода, давая им морально-этические оценки. В зависимости от того, как топ-менеджеры видят картину происходящего, они делают акценты на материальном или моральном поощрении, выделяют группы факторов, определяющих форму и размер поощрения, и т. п.

### Процесс познания

Учитывая важность восприятия менеджером реальности, нет ничего удивительного, что в поле зрения исследователей попали и особенности процесса познания. Выше уже говорилось о влиянии культурных факторов на извлечение и обработку информации о конкретной ситуации. Многие исследователи выделяют также роль парадигм в этом процессе.

Были выделены 2 типа парадигм — универсальная причинная и взаимной обусловленности.<sup>10</sup> Первый тип парадигм характерен для западной культуры, а второй — для восточной. Основные различия между ними обобщены в табл. 3.4.

Как наиболее важное для менеджмента отличие этих парадигм отмечается меньшая дифференциация понятийного аппарата в восточных культурах и как следствие — большие проблемы при решении организационных вопросов, чем в запад-

Таблица 3.4. Характеристики парадигм универсальной причинности и взаимной обусловленности

Область	Парадигмы с универсальной причинностью	Парадигмы с взаимной обусловленностью
Наука	Традиционная причинно-следственная модель	Постшенноновская теория информации
Космология	Предопределенный универсум	Самогенерирующий и самоорганизующийся универсум
Идеология	Авторитарная	Кооперативная
Философия	Универсальная	Сетевая
Этика	Конкурентная	Симбиотическая
Религия	Монотеизм	Политеистическая, гармоническая
Процесс принятия решения	Диктаторский, правило большинства или консенсус	Устранение давления на индивида
Логика	Аксиоматическая, дедуктивная	Дополняющая (комплементарная)
Восприятие	В абстрактных категориях	Контекстное
Знание	Вера в существование одной-единственной истины. Если людей проинформировать, то они согласятся	Многозначная, необходимо изучать и принимать во внимания различные точки зрения
Анализ	Один заранее заданный набор категорий используется во всех ситуациях	Изменчивый набор категорий, зависящий от ситуации

ных странах.<sup>11</sup> Такое положение связывается не только с культурной традицией, но и с господством малого бизнеса, в котором, как правило, специализация в управлении играет незначительную роль.

Фундаментальное значение для менеджмента имеет понимание такой категории, как время.<sup>12</sup> Для значительной части западных культур характерно монохроническое восприятие времени. Отсюда акцент на пунктуальности, составлении и выдерживании расписания, четкой координации производственных процессов, вообще повышенном внимании к управлению временем (*time management*). В восточных культурах линейное течение времени заменяется на спиралевидное, полихроническое. Следствием этого является меньшее значение планирования, более частое и более спонтанное переключение внимания с одного вопроса на другой, ведение нескольких дел одновременно. Также можно отметить, что такие восприятие мира и поведение влекут за собой необходимость создания относительно более мелких организаций и введения централизованного контроля.

С. Ронен указал еще на один аспект, по которому различаются рассматриваемые типы парадигм.<sup>13</sup> В странах, где господствует парадигма универсальной причинности, развита культура вины, в то время как парадигма взаимной обусловленности соответствует культуре стыда. Культура стыда весьма распространена в восточных странах (например, она является основополагающей для детерминации поведения японцев). Она ориентирует индивида на групповое мнение, накладывает жесткие ограничения на межличностные отношения. В такой культуре оказываются более приемлемыми, чем в культуре вины, автократические методы управления. Западная, христианская культура вины отсылает индивида к совести (за которой, конечно, стоит дремающее око верховного божества), т. е. главное для индивида быть в ладу с самим собой. Отсюда вытекает, что в этих типах культуры методы оказания влияния на подчиненных существенно расходятся.

## Отношение к риску

Большая часть управленческих решений принимается в условиях риска и неопределенности, поэтому чувствительность к риску весьма существенна для поведения руководителя. Исследования Басса и Бургера<sup>14</sup> показали, что отношение менеджеров к риску в разных странах различно (табл. 3.5), причем следует различать учет риска в реально принятых решениях и готовность рисковать в принципе, которая может быть существенно выше.

По крайней мере в культурах с высоким индексом индивидуализма способность рисковать дает индивидам дополнительные шансы на лидерство, так как они более уверены в себе и настойчивы, чем другие члены группы.<sup>15</sup> Следует отметить, что хотя толерантность к риску повышает вероятность принятия менеджером ответственного решения, это не означает реализацию запланированного решения. Кроме влияния индивида на группу существенна также адекватность решения условиям окружающей среды, возможность лица, принимающего решение, влиять на нее. Этот аспект был подчеркнут Фармером и Ричменом,<sup>16</sup> выделившими рациональный (агрессивный) и консервативный стили принятия решений.

Выделение этого аспекта подчеркивает значимость научного подхода к принятию решения, так как эффективность рационального принятия решений зависит

Таблица 3.5. Средняя толерантность по отношению к риску

Страны	Средняя толерантность	Страны	Средняя толерантность
США	89	Великобритания	50
Япония	67	Индия	50
Голландия	61	Италия	44
Франция	61	Испания	44
Скандинавские страны	61	Португалия	44
Латиноамериканские страны	60	Бельгия	39

от уровня знаний менеджера, его информированности, в том числе по вопросам стратегического характера, и умения использовать научные методы на практике. Поле применения рациональных методов в принятии решений может быть расширено благодаря улучшению специального образования и формированию установки на применение рафинированных научных методов разработки и принятия решений. В странах, где принятие решений в условиях риска иррационально или рациональные методы используются в сравнительно узких рамках, уровень менеджмента, по мнению Ричмена и Фармера, будет ниже.<sup>17</sup> Применение агрессивного или консервативного стиля принятия решений в ситуациях риска зависит также от того, насколько менеджеры чувствительны к мотивации достижения результата. Степень агрессивности в стиле принятия решений меняется от культуры к культуре вместе с отношением к достижению результата, причем, согласно Ричмену и Фармеру, наилучшие решения в условиях риска принимают индивиды, максимально мотивированные на достижение. Они не придерживаются консервативного стиля, но не являются и сторонниками чересчур рискованных решений, основанных на спекулятивных рассуждениях. С рассмотренной точки зрения имеются различия между американскими и европейскими менеджерами. Американцы значительно охотнее идут на риск, что подтверждают и данные Басса и Бургера (табл. 3.5). В таких странах, как Индонезия, Турция или Египет, степень рациональности принятия решений значительно ниже.

### Карьерный путь в менеджмент

В различных странах индивиды проходят разный путь, прежде чем становятся руководителями предприятия. В одних странах бизнес-элиту составляют аристократы-помещики, в других — выходцы из среднего класса. Во Франции менеджерами становятся выпускники определенных высших учебных заведений, в США диплом престижной бизнес-школы — норма для топ-менеджеров, а в Великобритании этому не придают особого значения. В Советском Союзе большинство директоров имели техническое образование, что обуславливалось особой значимостью производственных проблем и тем, что первыми лицами чаще становились линейные руководители. Для западных экономик, в частности американской, характерно формирование высшего слоя менеджмента из людей, имеющих юридическое или экономическое образование.<sup>18</sup> Бизнес в некоторых азиатских странах (например,

Тайвань, Индия, Китай) имеет семейный характер и управленческие позиции занимают члены клана, глава которого возглавляет дело.

Понятно, что различие в происхождении, образовании, социальных связях и карьере не могут не сказаться на стиле руководства. В ориентированном на результат англосаксонском менеджменте невозможен тип социального контроля, который практикуется во Франции, а австрийским менеджерам не приходится рассчитывать на привычку подчинения и беспрекословный авторитет старших, на что опираются их индийские коллеги.<sup>19</sup>

### **Искусство межличностного общения**

Один из важнейших аспектов деятельности менеджера — создание сети межличностных взаимоотношений. Исследователи<sup>20</sup> обратили внимание, что способность восприятия социальной реальности, искусство межличностных отношений, интеллектуальные способности и трудовые навыки имеют тенденцию меняться от культуры к культуре. Это обусловлено неодинаковыми потребностями в искусстве построения межличностных отношений, присущих разным культурам. Не всегда различие в социальной реальности адекватно воспринимается самими менеджерами. Например, в монографии С. Ронена<sup>21</sup> отмечается, что латиноамериканские менеджеры и их коллеги из США склонны преувеличивать схожесть индивидов, воспитанных в разных культурных традициях. В то же время индийские менеджеры оказались точнее в самооценке.

На основании исследования выборки в тысячу менеджеров<sup>22</sup> Басс и Бургер выделили 7 факторов, связанных с искусством межличностного общения: желательная и фактическая осведомленность, следование правилам, опора на других, предпочтение коллективного принятия решений, забота о межличностных отношениях и поддержание плодотворных рабочих горизонтальных связей с коллегами.

Под желательной осведомленностью понимается степень желания менеджера быть в курсе дел окружающих, их самочувствия, заботиться о благополучии подчиненных и воспринимать сигналы обратной связи. Фактическая осведомленность — это реальная степень понимания себя и других. Фактор «следования правилам» отражает степень подчинения индивидов правилам и власти, авторитету. Опора на других — фактор, измеряющий степень зависимости менеджера от других людей при решении проблем. Предпочтение коллективного принятия решений показывает, в какой степени менеджер способен идентифицировать себя с группой и работать в ней, а также переложить ответственность лично с себя на группу. Забота о межличностных отношениях отражает стремление менеджера ориентироваться в своей деятельности в первую очередь на людей. Последний фактор — поддержание плодотворных горизонтальных рабочих связей с коллегами — связан со способностью менеджеров к горизонтальной координации деятельности.

Статистический анализ данных, основанный на самооценке менеджеров, показал, что наибольшее различие имеется по фактору «желательная осведомленность». Максимальное внимание к пониманию других людей уделяют менеджеры с Пиренейского полуострова. Это не удивительно, учитывая, какое важное место отводится человеческому достоинству в испанской и португальской культурах. В немецкой культуре большее значение придается трудовой этике. В Австрии и Германии искусство понимания других получило невысокие оценки.

Исследование Басса и Бургера показало, что индийские менеджеры более других озабочены выполнением правил и чувствуют себя более зависимыми от начальства. Интересно, что наиболее низкие значения фактора «следование правилам» было зафиксировано в группе японских менеджеров. В то же время наиболее независимыми, согласно этому исследованию, чувствуют себя австрийские и немецкие менеджеры. Наиболее искусными в горизонтальных связях оказались голландцы, а французы заняли по этому показателю последнее место.

Выявились и другие различия. Японские менеджеры оказались наиболее упорными и стремящимися к объективности, ориентированными на долгосрочную перспективу и инициативными, а французские менеджеры — самыми критичными при оценке наличия у себя этих качеств.

Искусство межличностного общения отражается и на манере ведения переговоров. Так, голландцы и японцы в наибольшей степени связаны групповым мнением. Во время переговоров они предпочитают не отклоняться от первоначальной позиции. Американские и латиноамериканские менеджеры быстрее находят компромисс с партнерами по переговорам и реже оказываются в тупике, так как они в меньшей степени связаны какими-то заранее определенными, коллективно принятыми установками.

### 3.3. Стиль принятия решений

Культура предопределяет также особенности процесса принятия решения в той или иной стране.<sup>23</sup> Например, европейская традиция заключается в том, что менеджеры в значительной степени основываются на прошлом опыте, решения подготавливаются тщательно, большое внимание уделяется их качеству. Американские менеджеры склонны в большей степени сосредоточиваться на будущем, перспективах. Решения принимаются ими быстрее, большую значимость имеет сам факт принятия решения, чем основательность его обоснования. Еще в большей мере скорость принятия решения ценится в Латинской Америке, где подчиненные ждут от начальства именно решительности. Причем если в США принято рационально обосновывать решения, то для латиноамериканцев это не столь важно — релевантная информация может собираться в явно недостаточной степени, а само решение приниматься иррационально. Латиноамериканские менеджеры значительно чаще поддаются эмоциям и полагаются на интуицию и импровизацию, чем их северные соседи. Дж. Д. Гарброн<sup>24</sup> отметил у бразильских менеджеров тенденцию, которая, возможно, минимизирует последствия иррационального принятия решения и которую можно определить, как «положем — увидим». Бразильцы стараются избегать кардинальных мер по преодолению серьезных проблем, предпочитая паллиативные решения.

Японцы, как уже отмечалось выше, предпочитают групповое принятие решения и склонны полагаться на других при решении проблем. В США также популярны командный дух и партисипативные методы управления. Однако здесь в их основе лежат учет индивидуальных особенностей и делегирование полномочий. Впрочем, С. Ронен полагает, что это касается менее важных решений.<sup>25</sup> Согласно уже упоминавшимся выше исследованиям Басса и Бургера, в наименьшей степе-

ни предпочитают и используют коллективные методы принятия решения представители романской культуры — испанцы, португальцы, итальянцы, французы. Они же в наименьшей степени полагаются на других при решении проблем, что не удивительно, так как эти аспекты взаимосвязаны.

Еще один важный аспект, характеризующий стиль управления, — степень его демократизма. Выделяют такие измерения, как распределение власти (демократия — автократия) и способ принятия решения (директивность — партисипативность).

Автократический стиль связывается с возможностью прямого применения насилия или угрозой его применения. Демократический лидер основывает свою власть на умении добиваться большинства при голосовании или пользуется доверием своих последователей.

Способ принятия решения может основываться на вовлечении подчиненных в этот процесс или их исключения из него. Вовлеченность может осуществляться разными путями. Руководитель может консультироваться с подчиненными (с глазу на глаз или в группе), а также передавать им полномочия по принятию решения. В табл. 3.6 на основании известных исследований<sup>26</sup> детализируется степень директивности принятия решений.

Таблица 3.6. Степень директивности принятия решений

Стиль принятия решения	<i>Tannenbaum &amp; Schmidt</i>	<i>Sadler &amp; Hofstede</i>	<i>Heller &amp; Yukl</i>	<i>Bass &amp; Valenzi</i>	<i>Vroom &amp; Yetton</i>
Директивный	Принимает решение и объявляет об этом	Сообщает	Руководитель сам решает и ничего не объясняет	Директивный	A1
	«Продает» решения	«Продает»	Руководитель решает сам, но объясняет	Убеждающе-манипулятивный	—
	Дает идеи и провоцирует вопросы	Консультируется	Консультации	Консультативный	AII, CI
Партисипативный	Дает предварительные решения для модификации	Консультируется	Консультации	Консультативный	AII, CI
	Сообщает о проблемах, делает предположения и выводы	Консультируется	Консультации	Консультативный	AII, CI
	Определяет рамки и просит группу принять решение	Присоединяется	Совместное принятие решений	Партисипативный	GII
	Разрешает последователям действовать в определенных рамках	—	Делегирование	Делегирующий	—

Ситуационные теории лидерства связывают эффективность того или иного стиля принятия решения с характером решаемой задачи, состоянием внешней среды, особенностями организации, квалификацией менеджмента. Исследования в рамках сравнительного менеджмента показали, что национальные особенности являются составной частью ситуации. В работе Орпена<sup>27</sup> приводится пример, когда успешные южноафриканские и американские компании, находящиеся примерно в одинаковых условиях (низкая конкуренция), в области принятия решений были организованы по-разному. В южноафриканских компаниях (как и следовало из теории) решения принимались централизованно, но в США децентрализованные компании оказались успешнее. Американская культура менеджмента, как известно, основывается на индивидуальной ответственности работника, а это, в свою очередь, связано с правом принятия решений. Отсюда предпочтительность децентрализации принятия решений в случае, когда другие обстоятельства говорят в пользу централизации. Ясно, что в Южной Африке в условиях апартеида идея вовлечения всех работников в процесс принятия решений без учета расовой принадлежности встречала серьезное идеологическое и культурное сопротивление и просто не была бы работоспособной. Исследования в других странах подтвердили, что использование партисипативных методов не всегда оптимально.<sup>28</sup>

В качестве выводов следует отметить, что национальные культурные различия оказывают влияние на поведение менеджеров, они являются элементом управленческой ситуации.

На стиль руководства оказывают влияние система ценностей, интенсивность различных типов потребностей, картина мира, особенности процесса познания, восприятие риска, пути формирования менеджмента и искусство межличностного общения.

Важнейший канал влияния — это система ценностей. Ценности могут определять поведение как прямо, так и через культурно обусловленные информационные фильтры. В этой ситуации выигрывают менеджеры, изначально настроенные прагматично.

### Контрольные вопросы

1. Какие факторы определяют национальные различия в стиле руководства?
2. Каков механизм воздействия системы ценностей на поведение менеджеров?
3. В чем различие в отношении применения партисипативных методов управления сторонников подходов, которые выделил Дж. Диксон?
4. Какие методы влияния на подчиненных эффективны в культуре вины, а какие — в культуре стыда?
5. Какие культурные особенности способствуют эффективной деятельности менеджера в условиях риска?
6. Что обуславливает искусство межличностного общения согласно исследованиям Басса и Бургера?
7. Каковы особенности партисипативного и директивного стиля принятия решений? Является ли степень демократизма характеристикой, на которую влияет национальная культура?

## Примечания

- <sup>1</sup> С. Ронен рассматривает все факторы как относящиеся к культуре. Нам представляется, что целесообразно выделять институциональную среду и собственно культуру.
- <sup>2</sup> См.: *Ronen S. Comparative and Multinational Management.* — N. Y., 1986.
- <sup>3</sup> Там же.
- <sup>4</sup> *International Business Case Studies for the Multicultural Marketplace / Ed. by R. T. Moran, D. O. Braaten, J. E. Walsh, Jr.* — Houston: Gulf Publishing Company, 1994.
- <sup>5</sup> *Fey C. F. Opening the black box of motivation: a cross-cultural comparison of Sweden and Russia.* — St.-Petersburg, SSE in St.-Petersburg, 2000 (preprint).
- <sup>6</sup> *Ronen S. Comparative and Multinational Management.* — N. Y., 1986.
- <sup>7</sup> Большой популярностью пользуется подход Маслоу, заключающийся в том, что люди последовательно переходят к удовлетворению групп потребностей согласно иерархии последних.
- <sup>8</sup> *Bass B. M., Burger P. Assessment of Managers: An International Comparison.* — N. Y.: Free Press, 1979.
- <sup>9</sup> *Dickson J. Top managers' beliefs and rationales in participation // Human Relations, 1982, v. 5, № 3, pp. 203–217.*
- <sup>10</sup> *Maruyama M. Paradigmatology and its application to cross disciplinary, cross professional and cross cultural communication // Dialectica, 1974, p. 28.*
- <sup>11</sup> *Ronen S. Comparative and Multinational Management.* — N. Y., 1986.
- <sup>12</sup> Именно этот критерий положен в основу классификации деловых культур Р. Льюисом, однако важность такого деления отмечалась исследователями практически с самого начала становления сравнительного менеджмента (см., например, *Hall E. T. Beyond Culture.* — N. Y.: Doubleday, 1976).
- <sup>13</sup> *Ronen S. Comparative and Multinational Management.* — N. Y., 1986.
- <sup>14</sup> *Bass B. M., Burger P. Assessment of Managers: An International Comparison.* — N. Y.: Free Press, 1979.
- <sup>15</sup> *Ronen S. Comparative and Multinational Management.* — N. Y., 1986.
- <sup>16</sup> *Farmer R. N. and Richman B. M. Comparative Management and Economic Progress.* — Homewood, Il.: Irwin, 1965.
- <sup>17</sup> Явно предполагается, что надо использовать рационально-всеобъемлющий способ принятия решений. Он не является единственным и не всегда (не при любых обстоятельствах) лучший.
- <sup>18</sup> Следует отметить, что и структура советских предприятий по набору подразделений отличалась от характерной для западных компаний.
- <sup>19</sup> См., например, *d'Iribarne P. La logique de l'honneur: Gestion des entreprises et traditions nationales.* — Paris: Editions du Seuil, 1989; *International Business Case Studies for the Multicultural Marketplace / Ed. by R. T. Moran, D. O. Braaten, J. E. Walsh, Jr.* — Houston: Gulf Publishing Company, 1994.
- <sup>20</sup> *Bass B. M. Leadership in different cultures // Stogdill's handbook of leadership,* — N. Y., Free Press, 1981, pp. 522–549.
- <sup>21</sup> *Ronen S. Comparative and Multinational Management.* — N. Y., 1986.
- <sup>22</sup> *Bass B. M., Burger P. Assessment of Managers: An International Comparison.* — N. Y.: Free Press, 1979. В выборке были представлены менеджеры из следующих стран и регионов: США, Великобритания, Голландия, Бельгия, Германия—Австрия, Скандинавские страны, Франция, Италия, Испания—Португалия, Латинская Америка, Индия, Япония.



- <sup>23</sup> *Ronen S.* Comparative and Multinational Management. — N. Y., 1986.
- <sup>24</sup> *Harbron J. D.* The dilemma of an elite group: The industrialist in Latin America // *Inter-American Economic Affairs*, 1965, v. 19, p. 43–62.
- <sup>25</sup> *Ronen S.* Comparative and Multinational Management. — N. Y., 1986, p. 220.
- <sup>26</sup> *Tannenbaum R.* and *Schmidt W. H.* How to choose a leadership pattern // *Harvard Business Review*, 1958, v. 36, pp. 95–101; *Sadler P. J.* and *Hofstede G. H.* Leadership styles: Preferences and perceptions of employees of an international company in different countries // *Mens en Onderneming*, 1972, v. 26, pp. 43–63; *Heller F. A.* and *Yukl G.* Participation, managerial decision-making, and situational variables // *Organizational Behavioral Human Performance*, 1969, v. 4, pp. 227–241; *Bass B. M., Valenzi E. R., Farrow, D. L., Solomon R. J.* Management styles associated with organizational, task, personal and interpersonal contingencies // *Journal of Applied Psychology*, 1975, v. 60, pp. 720–729; *Vroom V. H.* A new look at managerial decision-making // *Organizational Dynamics*, 1974, v. 5, pp. 66–80. AI — руководитель принимает решение самостоятельно, на основании имеющейся у него информации; AII — руководитель получает информацию от подчиненных, не обязательно сообщая им о проблеме, а затем самостоятельно принимает решение; CI — руководитель делится проблемой с подчиненными (CI — индивидуально, CII — в группе), консультируется, а затем самостоятельно принимает решение, GII — руководитель сообщает проблему своим подчиненным как группе, а затем на основе консенсуса вырабатывается групповое решение.
- <sup>27</sup> *Orpen, C.* Market conditions, decentralization and managerial effectiveness in South-African and American corporations// *Management International review*, 1978, N 1, pp. 61–67.
- <sup>28</sup> *Ronen S.* Comparative and Multinational Management. — N. Y., 1986.

# Глава 4

## ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ ПОДХОД В СРАВНИТЕЛЬНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

---

### 4.1. Институциональная экономика

Зародившаяся в начале XX в. институциональная экономика представляет собой часть экономической науки, изучающей механизмы функционирования различных социальных, политических, экономических, правовых, финансовых, торговых и национальных институтов в конкретных исторических условиях.

Целью этого направления экономической науки является исследование влияния существующего в обществе многообразия действующих институтов в их взаимообусловленности и взаимозависимости на экономическую теорию и экономическую практику.

Методы синтеза социального и экономического анализа, включая социально-психологическое, социально-правовое и институционально-статистическое направления, лежат в основе институциональной концепции.

Термин «институционализм» (от лат. *institutio*), означающий образ действия, направление, указание, обычай, был принят с целью вычленения категории института как базового условия формулирования определенной системы взглядов на общество и экономику. Основоположник институциональной экономики Т. Веблен оценивал институционализм как теорию, придающую первостепенное значение исторически определенным формам социального поведения, или институтам. Т. Гамильтон определял термин «институт» как словесный символ для лучшего описания группы общественных обычаев, как способ мышления людей и формы их деятельности. Он утверждал, что институты устанавливают границы и формы деятельности людей.

Институциональная экономика не является наукой, альтернативной рынку, она находится в границах базовой рыночной теории. Вместе с тем она пересмотрела ранее принятую теорию абсолютизации рыночной экономики и ее стремления к равновесию.

Сторонники институциональной теории основываются на понятиях ограниченной рациональности рынка, ограниченности инструментов рыночного саморегулирования хозяйственных систем и подчеркивают роль государственных институтов и институтов самоорганизации населения как важных факторов развития рыночной системы и успешности ее функционирования.

Эта теория возникла на почве реальной потребности хозяйственной деятельности в более разностороннем и системном правовом регулировании и упорядочении внутренних исторически сложившихся социальных, экономических и других институтов.

Важность названных мер подтверждается, например, и недавним историческим опытом России в начальный период становления рыночных отношений в 1990-х гг.

Реформаторы российской экономики тех лет игнорировали важность институциональных подходов и необходимость создания полноценных рыночных институтов в стране, обеспечивающих успешную, эффективную и прозрачную деятельность участников формирующегося рынка. Следствием этого стали тотальный разгул «дикого» рынка, безудержный рост коррупции и криминала, стремительное обнищание значительной части населения, отсутствие условий для формирования среднего класса.

Можно выделить два основных периода развития институциональной теории:

- 1) ранний институционализм, относящийся в основном к первой трети прошлого столетия, представленный в первую очередь столь крупными учеными-экономистами, как Т. Веблен, Дж. Коммонс, Й. Шумпетер, У. Митчелл, Г. Мюрдаль и др.;
- 2) современный институционализм, или неоинституционализм, представленный большой группой ярких и известных ученых, к числу которых принадлежат Дж. Гэлбрейт, Р. Коуз, Д. Норт, Д. Белл, Г. Минцберг, Э. Тоффлер, Дж. Найсбитт и др.

По мнению американского ученого А. Грачи, неоинституционализм и традиционная теория применяют разные подходы и способы отражения экономической реальности: первые — с позиций ее эволюции, последние — с позиций статики и структуры.<sup>1</sup>

Сформулируем основные положения современного институционализма.

1. *Эволюционный подход.* Дж. Гэлбрейт характеризует капитализм как строй, претерпевающий процесс постоянных изменений, следствием чего является эволюционное обновление общества, его спонтанная трансформация, включающая широкий спектр социально-экономических изменений.

Задача ученых-институционалистов состоит в раскрытии механизмов этих изменений, в объяснении их динамики и выявлении рычагов эффективного воздействия. В большей или меньшей степени изменениям подвергаются и социально-экономические устои, и хозяйственный механизм, и реальные формы организации экономической жизни в каждый конкретно-исторический период всех государств.

Проблемы трансформации общества занимают ведущее место в современных теоретических исследованиях институционалистов. Опираясь на эти исследования, строятся прогнозы и создаются футурологические сценарии развития экономики и человеческого общества в ближайшем и более отдаленном будущем.

2. *Изучение реальных процессов развития и перемен.* Исследования и выводы институционалистов строятся на изучении реальных процессов в современном капиталистическом обществе, включая все более ускоряющиеся темпы роста промышленного производства, опирающегося на крупные международные корпорации (ТНК и МНК<sup>2</sup>). Институционалисты исследуют возрастающую роль научно-технического прогресса (НТП), неизбежность усложнения систем управления в условиях глобального мира, грандиозные последствия информационной революции, возрастающие потребности в плановой организации и плановом управлении производством.

3. *Развитие крупных корпораций.* Одна из самых главных проблем институциональной теории — системные исследования состояния и развития крупных корпораций как организационной основы индустриальной структуры современного капиталистического общества, изучение которой должно ответить на многие вопросы, касающиеся не только настоящего времени, но и будущих периодов. Ученые-институционалисты активно исследуют взаимодействие монополий и конкуренцию олигополий, управление динамикой цен и доходов, различные хозяйственные механизмы. В поле их зрения в силу этих причин включаются такие вопросы, как: государство и его роль в развитии экономики; профсоюзы и их влияние на социально-экономические процессы; различные общественные институциональные структуры правового, морально-этического и научно-технического характера.

В процессе исследования механизмов деятельности крупных корпораций внимание концентрируется на проблемах и конфликтах, существующих внутри крупных корпоративных структур. Рассматривается не только традиционное противоречие «капиталист — рабочий», но и «менеджер — акционер», возникающее на базе распределения прибыли. Например, на базе такого анализа был сделан вывод о том, что при реализации политики максимизации роста компаний в конечном счете сокращаются доходы акционеров.<sup>3</sup>

4. *Вопросы государственного и социально-общественного контроля.* Институционалисты исследуют различные формы государственного и общественно-социального контроля над экономикой и крупными корпорациями. Они включают проблемы государственного регулирования экономикой и деятельностью крупных корпораций, воздействия на механизмы рыночной конкуренции, ценообразования, занятости населения, на состояние денежно-кредитного рынка и финансово-бюджетной системы. Это реальные инструменты влияния на стабилизацию рыночной ситуации и предупреждение нежелательных последствий.

5. *Государственное стратегическое планирование и управление, включая вопросы социальной сферы.* Большое место в исследованиях и рекомендациях ученых-институционалистов отводится вопросам стратегического планирования, включая создание и развитие государственной системы программирования и индикативного планирования. Важное место занимают разработка и контроль реализации национальных программ. Эти меры способствуют развитию и совершенствованию государственных форм регулирования национальной экономики и управлению ею.

Например, сегодня в России этим мерам уделяется большое внимание в направлении как контроля и регулирования деятельности крупнейших государственных монополий (ОАО «Газпром», ОАО «РЖД» и др.), так и разработки и контроля реализации важнейших национальных социальных программ, связанных с образованием, здравоохранением, пенсионным обеспечением, ликвидацией бедности, защитой здоровья женщин и детей и др.

6. *Развитие институциональной надстроечной структуры.* Под этим понятием подразумеваются связующие звенья между конкуренцией и координацией, представляющие нерыночные механизмы, активно воздействующие на функционирование национальной экономики. К ним относятся национальные экономиче-

ские ассоциации и академии (включая академии менеджмента), национальные центры и бюро экономических исследований, союзы промышленников и менеджеров. Успешно функционирующие нерыночные структуры создают межличностные и межкорпорационные связи, способствуют усилению контроля и взаимовлияния корпораций друг на друга, воздействуют на рыночное поведение компаний.

*7. Роль государства в экономике и развитии научно-технического прогресса.* В трудах институционалистов определяется особая роль государства в реформировании и совершенствовании капитализма. Например, Р. Хейлбронер<sup>4</sup> признает наличие двух «моторов», обеспечивающих функционирование государственной системы: экономического и политического. Только такой подход помогает оценить экстраординарное разнообразие институтов, встречающихся в странах с частной собственностью и рыночным базисом.

Особые надежды связываются с государственным влиянием в организации и стимулировании научно-технического прогресса. Современный этап НТП оценивается как «четвертая промышленная революция», включающая широкое внедрение микроэлектроники, лазерной технологии и робототехники, новых методов телекоммуникационной связи, принципиально новых искусственных материалов и биотехнологий.

По мнению институционалистов, именно государство должно обеспечить организацию фундаментальных научных исследований, совершенствование образования и переподготовки специалистов, финансирование наиболее сложных и рискованных в коммерческом плане проектов. Стратегические государственные научные программы должны реализовывать эти задачи. Отрадно сознавать, что правительство России все в большей степени разделяет эти подходы и стремится использовать их в практической деятельности.

Многие из перечисленных выше проблем с наибольшей полнотой были сформулированы в трудах Дж. Гэлбрейта, одного из наиболее известных и влиятельных ученых-институционалистов.

Однако государство — не панацея от всех бед. Его роль не следует принижать, но не надо и преувеличивать. С критикой преувеличения роли государства в развитии рыночной экономики выступил ставший впоследствии широко известным и почитаемым нобелевский лауреат Рональд Коуз. Его критика была во многом мотивированной, она свидетельствовала о здоровых внутренних силах в институциональной теории, о ее развитии путем оценки и сопоставления разных взглядов, обеспечивающих поиск обоснованных и правильных решений.

Р. Коуз решительно выступил против «заикленности» на государственном вмешательстве как на универсальном способе решения любых экономических проблем. Он утверждал, что экстерналии (эффект от взаимодействия) имеют всепроникающий характер и сопровождают нас на каждом шагу. И если учесть, что государственное вмешательство сопряжено с немалыми издержками, а никакое правительство не застраховано от некомпетентности и коррумпированности, подвержено давлению извне, то обнаружение где-либо «вредных последствий» рынка служит скорее аргументом против, а не в пользу государственной активизации. Р. Коуз убежден,

что институциональное решение любой проблемы *всегда многовариантно* и поэтому нелепо по всякому поводу призывать к расширению участия государства в экономике в тех случаях, когда более эффективными могут оказаться меры по поощрению конкуренции, изменению правовых процедур, отмене предыдущих административных регламентаций или организации нового рынка.

Дискуссия Дж. Гэлбрейта и Р. Коуза показала, что проблемы институциональной экономики сложны и многовариантны, что во многих случаях не может быть однозначных решений, что каждый отдельный случай должен досконально оцениваться и взвешиваться с разных сторон, одна из которых — затратный механизм их реализации, что искусство экономической политики состоит в том числе в отборе наименее дорогостоящих способов координации экономической деятельности.

В рамках курса «Сравнительный менеджмент» интересны прежде всего возможности различных форм взаимодействия национальных и международных институтов, например в рамках реальных процедур международной экономической деятельности.

Чрезвычайно важно знать и специфические особенности институтов различных стран.

Несмотря на главенство международных законов и норм при рассмотрении споров и конфликтов, знание национальных особенностей институтов помогает предвидеть возможные последствия тех или иных решений.

Сопоставляя с точки зрения, например, совместимости и преемственности различные международные и национальные институты или национальные институты разных стран, мы можем определить три модели таких отношений:

- 1) полная совместимость международных и национальных институтов, включая законы и иные нормы и правила; соответствие национальных институтов и организаций целям и задачам, сформулированным главенствующими международными институтами;
- 2) полная несовместимость международных и национальных институтов, норм и правил, их полное несоответствие;
- 3) варианты частичной совместимости и частичного соответствия действующих международных и национальных институтов, норм и правил.

С точки зрения форм взаимодействия тех или иных международных и национальных институтов на менеджмент мы наблюдаем две модели, равноэффективные и широко распространенные.

*Прямое воздействие* международных и национальных институтов на действия менеджмента интернациональных компаний (например, решения международных и национальных судов, арбитражей, других институтов). Аналогичное воздействие имеют стратегические контракты, связанные с различными видами хозяйственной деятельности, а также различные формы стратегических альянсов, создание международных сетей, вхождение в международные и национальные союзы и соглашения, связанные с юридически законными формами хозяйственной или иной деятельности, транспортными перевозками, охраной окружающей среды, безопасности и др.

*Отосредованное воздействие* общепринятых международных законов, норм и правил, решений международных конвенций и ассамблей, правил, предписанных международными организациями (например, ВТО или другими организациями ООН), равнообязательных для всех стран — участников данных соглашений.

При этом речь идет об особенностях формальных и неформальных институтов, включая обычаи, религиозные и другие культурологические традиции и правила. Без таких знаний трудно рассчитывать на правильность решений, принимаемых менеджментом международных компаний, и успешность их интернациональной деятельности.

В области сравнительного менеджмента теоретических исследований относительно немного.

Между тем аналитические исследования, выполненные через призму оценки взаимодействия и взаимовлияния различных международных и национальных институтов разных стран, не только способствуют пониманию процессов, происходящих в недрах глобальной экономики, но и позволяют объективно оценить состояние национальных экономик и их менеджмента, выработать программы и рекомендации по их совершенствованию и развитию.

## 4.2. Институциональная среда международной компании

Один из основоположников институционализма, выдающийся ученый Джон Коммонс, понятие «институт» определял прежде всего как коллективные действия по контролю, либерализации и расширению индивидуального действия. Понятие *коллективного действия* широко варьирует от неорганизованного *обычая*, или *традиции*, до множества организованных текущих отношений, таких как *семья, корпорация, торговая ассоциация, профсоюз, система резервов, государство*. Общим принципом для всех этих понятий выступает наличие большего или меньшего контроля, либерализация и замена индивидуальных поступков коллективными действиями.<sup>5</sup>

Итак, Дж. Коммонс относит к институтам очень широкий спектр понятий, начиная от обычаев и семьи, включая производственные корпорации, торговые объединения, тред-юнионы (профсоюзы), и заканчивая государством.

Единого общего подхода в формулировании понятия «института» у институционалистов не было ни на начальной стадии формирования этого направления науки, ни в более поздние периоды. Известный современный американский ученый лауреат Нобелевской премии Дуглас Норт<sup>6</sup> писал, что *институты* — это набор формальных правил, неформальных ограничений и механизмов их принудительного управления, подчеркивая при этом, что формальные правила могут меняться государством, а неформальные ограничения, например обычаи, изменяются очень медленно.<sup>7</sup> И формальные правила, и неформальные ограничения в конечном счете формируются под воздействием субъективного мировосприятия людей, которое и определяет подробный и точный выбор формальных правил и развитие неформальных ограничений. *Институты* отличаются от *организаций*: институты — это правила игры, а организации — это группы индивидуумов, которых связывает общая целевая функция (например, к экономическим организациям относятся корпорации, профсоюзы, кооперативы и т. д.).

Мы видим, что Д. Норт значительно сужает понятие «институт» относительно формулировок Дж. Коммонса и вводит новый термин «организация». Некоторое разночтение в терминах у этих ученых принципиальных различий в содержании институциональной науки не вносит.

При системных исследованиях институциональной среды международного бизнеса большое значение приобретает взаимосвязанный анализ институтов и организаций, формальных правил и неформальных ограничений. Естественно, что при изучении институциональной среды международных компаний те или иные международные законы и нормы, те или иные традиции и обычаи могут иметь совершенно разное значение. Однако для успешной деятельности компании надо знать и то и другое: и законы, и обычаи, и те институты, которые оказывают прямое воздействие на деятельность данной компании, и те, которые это воздействие оказывают опосредованно. Следует помнить и о том, что институты не статичны, но динамично изменяются.

Д. Норт писал о том, что «институты задают структуру побудительных мотивов человеческого взаимодействия — будь то в политике, социальной сфере или экономике. Институциональные изменения определяют то, как общества развиваются во времени, и, таким образом, являются ключом к пониманию исторических перемен».<sup>8</sup> Вместе с тем, как отмечал Д. Норт, в силу особенностей исторического развития различных политических, экономических и социальных мотивов институты далеко не всегда создаются для того, чтобы быть социально эффективными; мы часто наблюдаем это в современном мире.

С учетом изложенных выше соображений рассмотрим институциональную среду международных компаний, работающих в разных странах и имеющих там свои дочерние предприятия, филиалы или представительства, ведущих международную торговлю и в силу этих причин обязанных знать международные институты, нормы и правила, а также культурно-институциональные особенности экономики и менеджмента стран своих партнеров.

На приведенном ниже рис. 4.1 и в комментариях к нему не ставится задача полного перечня тех или иных институтов. Мы рассматриваем только примерный их список для того, чтобы понять и оценить суть проблемы.

Рассмотрим более подробно представленные на рисунке блоки важнейших институтов и организаций (табл. 4.1–4.6).

Первые три блока, представляющие политические, экономические и правовые институты, характеризуют так называемую формальную подсистему, представляющую совокупность законодательно зафиксированных правил, которым безусловно подчиняются организации и граждане. В нашем перечне приведена небольшая часть экономических институтов, активно функционирующих на международных и национальных рынках. Однако и его достаточно для того, чтобы оценить масштабы и значение институциональных структур.

Следующие три блока наряду с некоторым количеством формальных институтов (например, институт семейного права, опирающийся на соответствующие законы) включают большое количество неформальных норм взаимоотношений и правил поведения индивидуумов.





Рис. 4.1. Институциональная среда международной компании

Таблица 4.1. Политические институты

№ п/п	Наименование института	Комментарий
<b>Международные</b>		
1	Генеральная Ассамблея ООН	Главная политическая международная организация, объединяющая абсолютное большинство стран мира
2	Политические институты ООН, Совет Безопасности	Постоянно действующий важнейший общеполитический орган ООН
3	Европейский союз и другие международные организации	Важнейший общеполитический орган Западной Европы
4	Декларации, законы, положения, другие документы, издаваемые этими организациями	
<b>Национальные</b>		
1	Форма государственного управления	
2	Институт собственности	Признание незыблемости частной собственности
3	Институт демократии	Признание реальных прав и свобод граждан
4	Институт олигархии	Власть в интересах ограниченной группы лиц
5	Институт парламента	
6	Институт многопартийности	Характеризует уровень демократии
7	Конституции государств	Высшие законодательные политические документы государств

Таблица 4.2. Экономические институты

№ п/п	Наименование института	Комментарий
<b>Международные</b>		
1	Экономический социальный совет (ЭКОСОС)	Деятельность перечисленных институтов реализуется в форме различных директивных или рекомендательных документов, обязательных для исполнения или постоянного руководства для всех стран, входящих в эти организации, союзы, соглашения
2	Конференция по торговле ООН (ЮНКТАД)	
3	Организация ООН по промышленности (ЮНИДО)	
4	Продовольственная и сельскохозяйственная организация (ФАО)	
5	Экономический и социальный комитет ЕС	
6	Азиатско-тихоокеанское экономическое сотрудничество (АТЭС)	
7	Американско-канадско-мексиканское соглашение о свободной торговле (НАФТА)	
8	Всемирная торговая организация (ВТО) и другие организации	
9	Экономические законы, нормы, правила, положения, обязательные для многих государств	
10	Транснациональные (ТНК) и многонациональные (МНК) компании, интернациональные компании, занимающиеся международным бизнесом, — международные сети, альянсы, кооперативы и пр.	
<b>Национальные</b>		
1	Институт налогообложения	Данные институты осуществляют различные формы координации, управления, регулирования экономической и коммерческой деятельности на национальном уровне
2	Институт ипотеки	
3	Институт банкротства	
4	Институт регулирования рыночных отношений	
5	Институт биржи	
6	Институт открытых акционерных обществ (корпораций)	
7	Комитеты по управлению государственным и муниципальным имуществом	
8	Институты промышленных, торговых, сельскохозяйственных, финансовых и иных организаций различных экономических форм (кроме упомянутой выше корпорации)	
9	Различные ассоциации, союзы и формы интеграции этих институтов	
10	Институт национальной рыночной конкуренции	

Большое значение в жизни международных компаний имеют общественные и профессиональные институты, содействующие эффективной деятельности различных организаций и индивидуумов и защищающие соблюдение их интересов.

Современные ученые в области менеджмента все большее значение придают категории знания. Так, Э. Тоффлер полагает, что знание в перспективе составит основу власти, борьба за новые источники знаний станет основой борьбы за власть. Он утверждает, что «перемены происходят столь быстро, что вчерашние истины становятся сегодняшними заблуждениями».<sup>9</sup>

В новых условиях изменения, связанные с новыми знаниями, становятся реальностью практически для каждой организации. Для того чтобы выжить, следует научиться управлять изменениями и задавать им правильное направление.

Таблица 4.3. Правовые институты

№ п/п	Наименование института	Комментарии
<b>Международные</b>		
1	Международный суд ООН	Международные суды рассматривают широкий спектр вопросов, связанных с международным публичным и частным правом, международно-правовыми нормами по борьбе с терроризмом, международным экологическим правом, другими правовыми нормами, определенными, например, международными конвенциями
2	Арбитражный суд Международной торговой палаты (Париж)	
3	Лондонский международный третейский суд	
4	Американская арбитражная ассоциация (Нью-Йорк)	
5	Арбитражный институт стокгольмской торговой палаты	
6	Международный институт по унификации частного права (УНИДРУА) в Риме и другие суды и палаты	
7	Институты международного публичного и частного права	
<b>Национальные</b>		
1	Институт уголовного права, сформулированный соответствующими кодексами уголовного права и уголовного процесса	Данные институты обеспечивают единообразное толкование и соблюдение национальных законов и в случае их нарушений на территории данного государства наказание виновных
2	Институт гражданского права	
3	Институт трудового права	
4	Национальные суды и арбитражи различных инстанций	

Таблица 4.4. Социокультурные институты

№ п/п	Название института	Комментарий
1	ЮНЕСКО и другие институты международной социокультурной деятельности	Социокультурные институты имеют огромное значение в жизни каждого человека, в работе каждой национальной или международной организации независимо от того, являются ли социокультурные нормы и правила формальными, закрепленными законами, или этическими нормами и правилами, усвоенными обычаями и национальной традицией
2	Национальные школы и колледжи начального и среднего образования	
3	Институт языка и институт языкознания	
4	Церковные институты	
5	Этические нормы (заповеди Христа)	
6	Институт семьи и семейное право	
7	Театры, музеи, библиотеки	
8	Различные общественные культурологические институты и общества	
9	Кодексы корпоративного поведения и корпоративной этики открытых акционерных обществ	

Заключительный блок проблем, представленных на рисунке, посвящается институтам знаний.

Оценка институтов разных стран на предмет соответствия — только первый шаг на пути определения моделей и форм сотрудничества или отказа от них.

Анализ институциональной среды способствует выбору оптимальных форм моделей и методов международного сотрудничества.

Приведем два примера.

В начале перестройки советской экономики в Ленинграде с разрешения правительства на базе одного из старых обувных предприятий было создано совместное

Таблица 4.5. **Общественные и профессиональные институты**

№ п/п	Наименование института	Комментарий
1	Международные профессиональные союзы	Данные институты имеют большое социальное значение. Они нужны и обществу, и отдельным гражданам
2	Национальные профсоюзы	
3	Международные и национальные фонды поддержки детства, старости, других социально незащищенных групп	
4	Национальные общественные торговые палаты, организации по защите прав потребителей и др.	
5	Общественные союзы архитекторов, художников, композиторов, писателей и людей других творческих профессий	

Таблица 4.6. **Институты, формулирующие системные и новые знания**

№ п/п	Название института	Комментарий
1	Международные научные фонды и международные институты, ассоциации и организации по борьбе с особо опасными болезнями, по решению особо сложных научных проблем, по развитию новых знаний	Институты этого направления не только решают важные вопросы сегодняшней жизни, но и формируют условия для успешного существования компаний и общества в целом в будущем
2	Фонды, стимулирующие развитие науки и новых знаний (фонд Нобеля, фонд Сороса, фонд Форда и др.)	
3	Национальные научные фонды, ассоциации, созданные для решения тех же задач	
4	Национальные академии наук, научно-исследовательские институты (НИИ) и научные лаборатории национальных академий	
5	Университеты мира, НИИ и лаборатории университетов	
6	ТНК и МНК, имеющие собственные научные подразделения большой мощности и высокого уровня в различных областях новых знаний, в том числе и по созданию принципиально новых продуктов, лекарств, технологий, по расширению человеческих возможностей	
7	Венчурные компании, созданные для разработки и реализации принципиально новых знаний в области, например, высоких технологий, физики твердого тела, сверхпроводимости и сверхтекучести, а также многих других направлений знаний	

предприятие (СП) с широко известной немецкой обувной компанией.<sup>10</sup> Вероятно, это было первое СП с иностранной компанией в СССР. Советское государственное предприятие было расположено в центре города в старых корпусах, много лет нуждавшихся в капитальном ремонте. Технологическое оборудование его было физически и морально изношено и абсолютно устарело. Качество основного сырья (натуральной кожи) в силу низкого уровня животноводческой базы, красителей и технологий кожевенной промышленности оставляло желать лучшего. Поэтому интерес к новым возможностям со стороны коллектива этого предприятия был искренним и серьезным. Немецкая компания видела свой интерес в возможностях огромного советского рынка, который испытывал острейший дефицит на самые простые товары широкого потребления.

В результате советская сторона предоставила здания, инженерные сети, квалифицированные кадры всех уровней. Немецкая сторона предоставила инвестиции, необходимые для проведения капитального ремонта зданий, новое технологическое оборудование и провела обучение и переподготовку кадров работающих, включая рабочих, специалистов и линейных менеджеров.

Результаты превзошли все ожидания. Спрос на продукцию этого предприятия был огромный. В Ленинграде были открыты четыре специализированных магазина этой компании. Обувь в них продавалась по специальным талонам, при этом стояли огромные очереди. СП и его участники процветали, но... до определенного момента.

В России произошли радикальные политические перемены, наступила приватизация государственной собственности. В страну хлынул поток иностранных товаров, сначала очень дешевых, а затем — разных, включая и очень дорогие.

И описываемое нами СП конкуренции не выдержало. Почему?

Виноватыми оказались оба его организатора. Немецкая сторона, создавая совместное предприятие, поставила не новое, но работавшее на тот момент оборудование немецких предприятий, проведя затем на них замену оборудования на новейшее за счет СП. Поставленное оборудование физически было в очень хорошем состоянии, но морально весьма устарело, ибо уровень его автоматизации не позволял перестраивать машины на производство новых моделей продукции.

В то же время российскому руководству компании немецкой стороной было предъявлено обвинение в систематическом обмане и утаивании значительной части прибыли от своего иностранного компаньона. Таким образом, нечестными партнерами оказались обе стороны: немецкая, которая за счет создания СП переснастила свои заводы в Германии новейшим оборудованием и технологиями, и российская, которая за счет махинаций в первичном учете и схемах продаж утаивала значительную часть доходов этого совместного предприятия. Такое поведение партнеров с позиций долгосрочного стратегического сотрудничества не выдерживало никакой критики — совместное предприятие было обречено.

Чуть позже, в самом начале приватизации, одно из крупнейших швейных предприятий Санкт-Петербурга по производству женской одежды, фабрика «Первомайская заря», оказалось в крайне тяжелом положении.<sup>11</sup> Из-за остановки многих текстильных предприятий не стало традиционного сырья. Само предприятие выпускало немодную «советскую» продукцию, которая потеряла спрос на рынке.

Однако менеджмент предприятия не дрогнул. Он оказался и квалифицированным, и инициативным, и честным. Преимущественно женский коллектив руководителей фабрики был хорошо профессионально образован, еще в годы начала перестройки прошел стажировку в Японии. Во главе коллектива стоял опытный и дальновидный руководитель Г. Г. Синцова. Все эти факторы способствовали успешному поиску достойного партнера, в результате чего было создано совместное предприятие со шведской фирмой.

Поэтапно было проведено качественное технико-технологическое перевооружение большой фабрики, были проведены необходимые организационные преобразования, а также диверсификация производства. Стали серьезно изучаться тенденции моды и спроса разных слоев населения, был организован выпуск вза-

имодополняемых сезонных коллекций женской одежды, качественно изменена сырьевая база в пользу поставок современных модных тканей, расширена номенклатура продукции. Была создана сеть фирменных магазинов женской одежды, открыто дочернее предприятие в г. Остров Псковской области.

Основой успеха СП стал высокий профессионализм организаторов проекта, их активная целенаправленная работа. Абсолютное доверие обеих сторон — организаторов совместного предприятия полностью подтверждено многолетней совместной практикой. Наконец, достигнутым результатам способствовали правильно разработанные и успешно реализованные стратегии развития компании.

При активной заинтересованности партнеров, необходимом соответствии международных и национальных институтов стран-участников круг вопросов стратегического сотрудничества в любой форме сводится к традиционным проблемам инвестиций в инновации, финансирования и рыночной конкуренции.

При серьезном несоответствии ряда политических или экономических, правовых или иных проблем как на международном, так и на национальном уровне долгосрочные модели экономического сотрудничества представителей разных стран-участников чрезвычайно осложняются и поиск приемлемых решений и консенсуса требует больших ресурсных вложений. В таких случаях деловое партнерство часто ограничивается краткосрочными моделями одноразовых контрактов. Возможен отказ и от них.

Вместе с тем, несмотря на сложности, связанные с решением перечисленных проблем, глобальные рынки становятся все более доступными для все большего количества компаний-участников.

Различные формы интеграции и консолидации международного бизнеса стали реальностью не только для крупных и очень крупных компаний, но и для многих представителей среднего и малого бизнеса развитых стран мира. Эта тенденция неуклонно растет.

Последовательные усилия международного экономического сообщества по ограничению и ликвидации теневого бизнеса, коррупции, продаж контрафактной продукции и других незаконных действий, современный уровень и средства информации и телекоммуникаций, обострение конкуренции на национальных рынках, добрая воля большинства участников международного сотрудничества решительно способствуют международной интеграции и развитию глобальных рынков.

Перечисленные выше обстоятельства оказывают серьезное влияние на сближение школ национального менеджмента разных стран мира.

К числу важных факторов, стимулирующих этот процесс, следует отнести:

1. *Активное функционирование известных международных институтов, директивные документы которых в форме законов, подзаконных актов, правил и норм обязательны для исполнения практически всеми или многими странами мира.* Законы в области международного публичного права, международного торгового права, международного морского права и права международных перевозок, охраны окружающей среды, международного авторского права и другие не только обязывают к определенному поведению, выполнению обязательных процедур, соблюдению определенных условий и пр., но и стимулируют разработку и принятие национальных законов, норм и правил, адекватных международным требовани-

ям и нормам. Заинтересованность разных стран в развитии и расширении международной торговли стимулирует также унификацию международного таможенного законодательства и сближение различных таможенных институтов.

2. *Обучение широкого круга специалистов и менеджеров разных стран мира современным правилам и нормам международной экономической деятельности в целях успешного развития международной торговли и предпринимательства.* Такое образование, получаемое в передовых университетах, коммерческих академиях и школах МВА, стимулирует единообразие методических подходов и решений многих сложных типичных и нетипичных задач международной экономической деятельности менеджерами разных стран.

3. Характерная для постиндустриальной эпохи общемировая тенденция к росту категории «знания», обеспечиваемая современными информационными средствами и технологиями, ростом телекоммуникационных возможностей и услуг, присутствием широкого круга ведущих компаний высоких технологий на глобальных рынках. Эта постоянно реализуемая тенденция — база для сближения идеологий и традиций менеджмента разных стран мира.

4. Стремление правительств и других государственных структур разных стран, а также национального бизнеса к росту доходов и получению дополнительных благ в условиях активной интернациональной деятельности.

5. Общие международные сверхзадачи всех стран мира по борьбе с терроризмом, наркотиками, бедностью, опасными для жизни болезнями, по охране окружающей среды.

6. Задачи государственного стимулирования роста рождаемости в странах, где эти показатели очень низки, что подтверждается общими проектами, например стран ЕС, в этой области.

7. Расширение международных культурных связей, развитие туризма и широкого международного общения, преодоление вредных последствий религиозных и этнических конфликтов, уродливых и преступных националистических движений (фашизма, ваххабизма и др.), равно опасных как для международного сообщества, так и для народов конкретных стран.

Перечисленные выше факторы — не только потенциальная, но и реальная сила, оказывающая постоянное воздействие на современный международный менеджмент.

Вместе с тем не следует забывать, что есть и серьезные факторы, препятствующие сближению различных национальных школ менеджмента некоторых государств. В их число входят:

- крайняя экономическая отсталость и закрытость ряда стран мира, живущих, по существу, в доиндустриальной эпохе;
- слабость рыночного законодательства и недостаточное соблюдение законов в странах переходного периода; активная коррупция и теневой бизнес, приносящие огромный ущерб этим странам;
- низкий образовательный уровень, отсутствие профессиональных национальных кадров, способных работать в отраслях высоких технологий XXI в.;
- наличие в отдельных странах жестких тоталитарных политических режимов, исключающих активное и открытое международное сотрудничество.

### 4.3. Институциональные и социокультурные факторы трансформации экономики в России

Современное предпринимательство в мире строится на системе нравственных ценностей и нормах, побуждающих людей к этой деятельности.

В принципе, любая цивилизация базировалась на гуманистических идеалах, а не на законах личной выгоды, жесткого прагматизма и жадности.

В основе западноевропейского и американского капитализма лежала протестантская мораль и культура экономических и деловых отношений. В США она отразилась в Великой американской хартии.

Рыночная экономика управляется объективными экономическими законами, но реально определяется, как пишет известный немецкий ученый-институционалист К. Штайльманн, «живыми людьми, в желаниях и выборах которых наличествует целая совокупность ожиданий, норм, установок, традиций, индивидуальных ценностей и ценностных ориентаций, различных моральных и нравственных представлений».<sup>12</sup> Именно эти факторы оказывают влияние на институциональные и социокультурные структуры, во многом определяющие функционирование механизмов рыночного хозяйства и получения прибыли.

Широко известно, что российская история предпринимательства, русское православие и народная этика создавали атмосферу организации бизнеса в России на базе глубокого почитания идеалов добра и справедливости. Хорошо зная современную российскую действительность, К. Штайльманн пишет: «Россия — страна духовная. Она такой была, остается и такой будет всегда».

Сущность эстетико-этических принципов российского предпринимательства заключалась в превосходстве духовно-нравственных мотивов над мотивами материальными. Известна поговорка: «Лишнего не бери, карман не дерь, души не губи». Такой принципиальный подход стимулировал повсеместную благотворительность российских предпринимателей, строительство ими больниц, школ, церквей, создание музеев и т. д.

Одна из известных организационных форм рыночной экономики — командитное товарищество — в России официально называлась «товариществом на вере», т. е. на доверии. Это не случайное, уникальное название в полной мере отражало высокий этический уровень деловых отношений того времени.

Великий русский писатель Ф. М. Достоевский, изучавший и глубоко знавший психологию русского народа, в свое время не без основания писал, что этот народ оказался, возможно, единственным народом, который устоял перед натиском золотого тельца и властью денежного мешка.

Следует заметить, что после октябрьского переворота 1917 г. эти широко известные представления бесосновательно извращались большевистской пропагандой, стремившейся уничтожить их в народной памяти.

После слома тоталитарного режима в России и проведения поспешной и неправомерной приватизации государственной собственности в стране широко распространилась тенденция всеобщего поиска путей обогащения без всяких ограничений.



Это стимулировалось тем, что, с одной стороны, в условиях еще слабой и неустойчивой новой власти приватизация происходила поспешно, под колоссальным давлением различных деструктивных групп, включая криминальные; с другой стороны, идеология безнравственного обогащения уже укоренилась во взглядах постсоветских слоев партийной и государственной номенклатуры «позднебрежневской эпохи». Именно эта многотысячная армия, включавшая многих партийных чиновников и дельцов (а также их семьи), имевших уже накопленные неправедными путями средства и наиболее близкий доступ к собственности, часто при участии откровенного криминала интегрировала идеологию безнравственного обогащения любыми средствами, в том числе и преступными.

Наступило время, когда почти все стало измеряться деньгами, включая престиж, успех и карьеру. На авансцену вышли беспринципность, эгоизм и жажда наживы, а также преступная деятельность, приносящая огромный ущерб государству и репутации предпринимательской деятельности в глазах мирового сообщества.

Сложившаяся ситуация постепенно преодолевается. Исполнительная власть, законодательная и судебная системы предпринимают много усилий, чтобы сломать преступные, противозаконные модели и схемы функционирования хозяйственных структур, укрепить законы, усилить контроль их выполнения.

Этим тенденциям, безусловно, способствует международная среда бизнеса, институты которой требуют соблюдения общепринятых этических норм и ценностей.

В этом направлении успешно работает и сравнительный менеджмент, так как устойчивое сотрудничество компаний разных стран в условиях глобализации возможно только на базе общих или совпадающих и реально функционирующих правовых, моральных и нравственных норм и правил.

Таким образом, национальные традиции, активные действия государственной власти всех уровней, законодательной и судебной системы, однозначные требования внешней среды, ориентированной на действующие в мире нормы и правила, наконец, активное функционирование российского бизнеса в международном сообществе будут необратимо способствовать восстановлению в России высокодуховных и нравственных институтов.

### Контрольные вопросы

1. Что такое институционализм? Назовите основные периоды развития институциональной теории.
2. Понятие институтов по Дж. Коммонсу и Д. Нортю.
3. Охарактеризуйте роль государства в экономике с позиций Р. Коуза.
4. Опишите институциональную среду сравнительного менеджмента.
5. Назовите примеры современных международных и национальных экономических институтов.
6. Назовите примеры социокультурных и общественных институтов.
7. Как вы понимаете критерии оценки институтов разных стран с позиций их совместности и преемственности?
8. Каковы институциональные и социально-культурные факторы в России?

## Литература

1. *Белл Д.* Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования. — М., 1999.
2. Введение в институциональную экономику / Под редакцией академика РАН Д. С. Львова. — М., 2005.
3. *Гэлбрейт Д.* Новое индустриальное общество. — М., 1969.
4. *Гэлбрейт Дж.* Экономические теории и цели общества. — М.: Прогресс, 1976.
5. История экономических учений. — М., 2007.
6. Классики менеджмента. — СПб.: Питер, 1999.
7. *Коуз Р.* Фирма, рынок и право. — М.: Дело, 1993.
8. *Норт Д.* Институты, национальные изменения и функционирование экономики. — М., 1997.
9. *Тарушкин А. Б.* Институциональная экономика. — СПб.: Питер, 2004.
10. *Тоффлер Э.* Третья волна. — М., 2004.
11. *Commons J. K.* Institutional Economics // American Economic Review. Vol. 21. 1934.

## Примечания

- 1 *Gruchy A. Q.* Contemporary Economic Thought. The contribution of Neoinstitutional Economies. Clifton, 1992. P. VI.
- 2 ТНК — транснациональные компании; МНК — многонациональные компании.
- 3 *Muller D. C.* The modern Corporation: Profits, Powers, Growth and Performance. Brigiatiion: W heatsheaf books, 1988. P. 74, 134.
- 4 *Heilbroner R.* Economic Issues Sacramento. 1994. V. 18. № 2. P. 625.
- 5 *Commons J. R.* The Institutional Economics // American Economic Review. Vol. 21. 1931.
- 6 *Норт Д.* Вклад неонституционализма в понимание проблем переходной экономики // [www.wider.unu.edu](http://www.wider.unu.edu)
- 7 *North D.* Institutions, Institutional Change and Economic Performance. 1990.
- 8 *Норт Д.* Институты, институционные изменения и функционирование экономики. — М.: Начала, 1997.
- 9 *Тоффлер Э.* Третья волна. — М., 2004.
- 10 *Пивоваров С. Э.* Постприватизационное развитие предприятий, комплексов, отраслей. — СПб.: Питер, 2004.
- 11 Там же.
- 12 *Штайльманн К.* Новая философия бизнеса. Т. 1. — М., 1988.

# Глава 5

## СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ ТЕОРИИ

---

### 5.1. Основатели школы

#### Торстейн Веблен (1857–1929)

Основоположник институциональной экономики выдающийся ученый Торстейн Веблен родился в штате Висконсин в США в семье норвежских эмигрантов. Он получил системное образование первоначально в Карлтоновском колледже, а затем в университетах Дж. Хопкинса, Йельском и Корнельском, после чего в течение многих лет работал на разных должностях в Чикагском, Стэнфордском и Нью-Йоркском университетах.

Под воздействием трудов Ч. Дарвина и своих современников Ч. Приса и У. Самнера начиная с 1898 г. он публикует ряд серьезных и ярких статей и книг, сделавших их автора широко известным ученым.

*Основные работы:*

«Теория праздного класса» (1899);

«Институт мастерства» (1914);

«Место науки в современной цивилизации и другие эссе» (1919);

«Инженеры и система цен» (1921);

«Собственность отсутствующего» (1923).

Будучи убежденным сторонником теории эволюции природы Ч. Дарвина, Т. Веблен формулирует принципы взаимосвязи и взаимообусловленности всех общественных отношений, включая экономические, социальные и психологические.

Он утверждает, что действующие институты являются результатом процессов, происходивших в прошлом. Они приспособлены к обстоятельствам прошлого и поэтому не находятся в полном согласии с требованиями настоящего. В силу этих причин необходимы и неизбежны обновления институтов на базе сложившегося мышления и принятого общественного поведения, т. е. в согласии с эволюционными законами.

В «Теории праздного класса» он утверждает, что поведение потребителей, вопреки представлениям неоклассической теории, определяется отнюдь не индивидуальными оценками товаров по степени их полезности, но совершенно другими критериями. Он писал, что деятельность представителей праздного класса характеризуется как «отношение стяжательства, а не производства, эксплуатации, а не полезности, предпочтения обычаев мира бизнеса, сложившегося по законам хищничества и паразитизма. Ради понятий престижа и исключительности для пред-

ставителей этого класса могут существовать особые цены на определенные товары, а не истинное проявление закона спроса».

Социально-экономические увлечения Т. Веблена иногда связывали с именем К. Маркса («американский Маркс»). Очевидно, что он читал труды Маркса, но выводы, к которым приходил Т. Веблен, абсолютно не связаны с идеями Маркса, а, напротив, как мы далее увидим, во многом диаметрально противоположны им.

Труды Т. Веблена нанесли сокрушительный удар по неоклассической экономической теории. Он убедительно показал, что эта теория содержит ложные представления о человеческой природе. Веблен резко критиковал ее представления об экономическом агенте как «устройстве для молниеносного подсчета баланса удовольствий и страданий». Неоклассическая экономика не дает четкого представления о том, как формируются и развиваются желания индивида, а вместо этого изображает людей (человеческих агентов) в виде автоматов, стремящихся к максимальной полезности.

Т. Веблен рассматривает потребление не как механическое удовлетворение потребностей, но как культурный и коммуникативный акт, посредством которого человек заявляет о своем статусе и социальном положении и, таким образом, порождает желания и у других людей. Соответственно и вкусы человека не являются неизменными, и представление о «суверенитете потребителя» — не более чем миф.

Предложив альтернативную теорию человеческого участия, Т. Веблен отмечает, что человеку свойственны такие «инстинкты», как стремление к совершенству, соперничество, целеустремленность и праздное любопытство. Он утверждает, что привычки обеспечивают точку зрения, позволяющую понять факты и события и свести их к уже известному знанию.

Когда эти привычки разделяются, одобряются и принимаются большой группой людей и обществом в целом, они становятся социально-экономическими институтами, подкрепляющими привычные схемы действия и мышления. «Сегодняшняя ситуация формирует завтрашние институты посредством селективного, принудительного процесса, действуя на привычное виденье людьми многих вещей и таким образом изменяя или, наоборот, укрепляя унаследованную из прошлого точку зрения или ментальное отношение».<sup>1</sup>

Таким образом, Т. Веблен считал, что поведение человека подвержено действию культуры и общественных институтов и осуществляется под влиянием привычек.

Т. Веблен резко критиковал теорию избыточного оптимистического восприятия существующих институтов как непременно эффективных и оптимальных (они якобы обеспечивают и успешно обслуживают социальные потребности общества); напротив, он убедительно показывает бесполезность или регрессивность многих из них, называя их «архаичными», «церемониальными» и даже «имбецильными».

Сформируем важнейшие выводы эволюционной теории Т. Веблена.

Известно, что в биологии эволюция подразумевает наличие трех важных условий:

- 1) среди представителей вида или популяции должно существовать устойчивое многообразие;

- 2) должны существовать принципы наследования или преемственности, в соответствии с которыми потомок будет напоминать черты родителей в большей степени, чем других особей своего вида;
- 3) естественный отбор действует потому, что лучше приспособленные особи оставляют больше потомства, или потому, что сохраняемые вариации или комбинации генов дают преимущества в борьбе за выживание.

Подобные принципы Т. Веблен наблюдает и в эволюционной экономике. Например, привычки и установления (институты) он рассматривает как долговечные феномены. Они представляют собой фактор социальной косности, психологической инерции — словом, фактор инерции. Роль креативности и инноваций, а также «праздное любопытство» он рассматривает как открытость эволюционного процесса, проявляющегося в его концепции изменения, реализованного для продолжения саморазвития и недопущения финального состояния: «Жизнь человека в обществе, как и жизнь других существ, являет собой процесс селективной адаптации. Эволюция социальной структуры является процессом отбора институтов».<sup>2</sup>

Реакцией Т. Веблена на марксистские утверждения о неизбежности социализма и конечного этапа коммунизма, а также на неоклассическую концепцию равновесия, т. е. устойчивой заданности достигнутого уровня капитализма, стала его теория кумулятивной причинности. В ней в качестве факторов кумулятивного процесса рассматриваются как внешние обстоятельства, так и личностные особенности индивидуумов. Он решительно отвергает какие-либо конечные модели (коммунизм), ибо у истории нет конечной фазы, но есть многообразие форм развития, в том числе и капиталистического общества. Не концепция равновесия неоклассической экономики, не «саморегулирующийся механизм», но процесс кумулятивного развития убедительно доказывает возможность многообразия будущего развития общества. Т. Веблен придавал большое значение общественным институтам и культуре. Его понимание эволюционного развития экономики, дивергентной и кумулятивной<sup>3</sup> причинности, указывающих на возможное многообразие форм будущего, оказало большое влияние на развитие современной экономической науки и актуально и в наши дни. История XX столетия подтвердила справедливость многих выводов Т. Веблена.

Т. Веблен утверждал, что наличие монополий значительно сокращает объемы производства и приводит к искусственному повышению цен, чреватому серьезным кризисом, который действительно наступил через три месяца после его смерти в 1929 г., в трагической форме Великой депрессии. Он полагал также, что большой вклад в разумное устройство общества могут внести технократы — инженеры и технологи. По его концепции, очевидно отставание сознания людей и общественных институтов от научно-технического развития. Новейшая история подтверждает и эти выводы. Дальнейшее развитие институциональной экономики и активный вклад в нее множества ярких и крупных ученых XX столетия подтвердили важность и практическую целесообразность многих основополагающих идей выдающегося ученого.

## Джон Роджерс Коммонс (1862–1945)

Известный ученый, один из основателей институциональной экономики, Дж. Коммонс родился в октябре 1862 г., учился в Университете Дж. Хопкинса, был профессором Висконсинского университета, в 1917 г. избирался президентом Американской экономической ассоциации.

*Основные работы:*

- «Распределение богатства» (1893);
- «История труда в Соединенных Штатах» (1918);
- «Правовые основания капитализма» (1924);
- «Институциональная экономика» (1934);
- «Экономика коллективного действия» (1945).

Созданную им теорию предельной полезности Дж. Коммонс рассматривал через призму юридических концепций в экономике. Очевидные пороки капитализма («Правовые основания капитализма») относил к несовершенству действующих юридических норм; считал, что следствием слабости конкретных правовых норм является, например, нечестная конкуренция.

Дж. Коммонс утверждал, что экономические категории и институты выражаются через юридическое оформление. Капиталистическое общество состоит из ряда профессиональных групп: рабочих, капиталистов, финансистов и др. На основе действующих законодательных правил они заключают между собой равноправные сделки. В процессе взаимодействия эти группы могут вступать между собой в конфликтные отношения, которые Дж. Коммонс рассматривает как внутренние источники движения общества.

Сделки между группами содержат три аспекта осознания и содержания действий:

- 1) конфликт интересов;
- 2) осознание взаимозависимости этих конфликтных интересов;
- 3) разрешение конфликта путем установления соглашения, устраивающего всех участников сделки.

Он подчеркивает важность такого процесса, при котором в сделках все большее участие принимают не отдельные индивиды, но коллективные институты, такие как профсоюзы и союзы предпринимателей.

Роль арбитра, по его мнению, возлагается на государственные структуры.<sup>4</sup> При этом государство выполняет функции не только арбитра, но и силы, принуждающей к выполнению принятых по договору обязательств.

Очевидно, что преодоление конфликтов посредством законодательных юридических норм ведет к социальному прогрессу и социальной стабильности.

Экономическая история развитых стран мира в XX в. во многом подтвердила научные выводы и рекомендации Дж. Коммонса.

Классовой борьбе и революции он противопоставлял идеи проведения государственных реформ в области экономики и права, создания правительства и законодательных структур, представленных лидерами различных коллективных институтов. Рыночные отношения, по его мнению, могут быть в силу разных причин нечестными и несправедливыми. Сделать их честными можно в первую оче-

редь посредством установления разумного законодательства и правильного применения законов, т. е. обеспечения безусловного и равного для всех исполнения этих законов. Правительство должно быть подконтрольно общественному мнению и на практике должно осуществлять либерализацию экономики.

Государственные и правовые решения в рамках экономических реформ должны сглаживать или полностью разрешать противоречия и конфликты в обществе и способствовать его совершенствованию.

Взгляды и мысли Дж. Коммонса в этой области реалистичны и действенны, они абсолютно актуальны, и в первую очередь для стран с переходной экономикой. Экономические и политические процессы в той или иной стране (регионе), по его мнению, следует рассматривать с учетом исторических корней, что подчеркивает требование эволюционного подхода и к идеям развития общества. Он считает, в частности, что необходимо исследовать решения гражданских судебных процессов за несколько столетий для того, чтобы получить ясное представление о том, как именно коллективные правовые действия ограничивали действия индивидуальные.

Все коллективные действия устанавливают отношения прав и обязанностей, а иногда и несправности, они требуют исполнения исполнительности и терпеливости от отдельно взятых личностей. Он считал необходимым изучение трудов ученых-экономистов для определения того, в какой мере их теории отражали понятия коллективных действий.

Дж. Коммонс стремился проследить модели взаимозависимости людей, столкновения частных интересов и общественного порядка и то, как они завершаются. Он придавал большое значение независимой судебной системе и Верховному суду, который называл «первой кафедрой политической экономики в США».

Ученый исследовал и описал разные стадии развития капиталистического общества. Предложенная им классификация включала: торговый капитализм, предпринимательскую стадию капитализма, банковский или финансовый капитализм и, наконец, административный капитализм. Уже на стадии финансового капитализма возникают крупные объединения предпринимателей и сильные профессиональные союзы. Каждое из этих объединений добивается привилегий для своих членов. В результате возникает, по мнению Дж. Коммонса, *гармония интересов*, которая усиливается на стадии административного капитализма.

В работе «Институциональная экономическая теория» (*Institutional Economics*, 1934)<sup>5</sup> Дж. Коммонс наряду с исследованием введенной им категории «коллективного действия» проводит исследование и категории «транзакция» (сделка, экономическое, политическое или иное соглашение, сопровождаемое взаимными уступками).

В его представлении наименьшей единицей измерения деятельности в институциональной экономике является транзакция с ее участниками. Он выделяет три основных вида транзакций: торговые (рыночные), управленческие и рационализирующие. Рыночная транзакция по своей сути — единственный вид транзакций, предполагающий одинаковый правовой статус ее участников-контрагентов. Для ее свершения необходимо добровольное соглашение контрагентов. Управленческая транзакция, напротив, предполагает правовые преимущества одного

из контрагентов, которому принадлежит право принятия решений. Этот вид акций строится на основе отношений управления — подчинения (начальник — подчиненные). Управленческие трансакции играют ведущую роль в компаниях, государственных структурах и других организациях с иерархической структурой управления. Рационализирующая трансакция похожа на управленческую, поскольку также предполагает асимметричность правового статуса контрагентов. Однако ее специфика состоит в том, что в качестве властного коллективного органа в этом случае выступает *государство* (например, налоговые органы или судебные решения, перераспределяющие собственность, имущество и другое от одной стороны к другой).

Очевидно, что в зависимости от соотношения рыночных трансакций, с одной стороны, и управленческих и рационализирующих трансакций — с другой, определяется соотношение рыночных и иерархических типов хозяйственных связей между индивидами.

Дж. Коммонс подчеркивает, что государство играет важную роль и как орган, примиряющий интересы сторон трансакций, и как сила, принуждающая к выполнению обязательств, принятых ее участниками. Он придает государству функции гармоничного разрешения конфликтов, возникающих между коллективными группами хозяйственных субъектов.

Ученый допускал при этом возможность стремления отдельных групп захватить контроль над государством или его отдельными органами власти, чтобы обеспечить себе определенные важные привилегии, но при этом подчеркивал, что борьбу за эти права и возможности всегда ведут многочисленные группы, состав и характер которых постоянно меняется.

Дж. Коммонс отмечал, что в условиях капиталистического общества существуют постоянные противоречия, в том числе и между трудом и капиталом, покупателями и продавцами, фермерами и оптовыми покупателями их продукции, заемщиками и займодавцами, между различными группами налогоплательщиков. Решение этих проблем он видел в системе пропорционального представительства в законодательных органах власти, способной смягчить эту борьбу. Он полагал, что в конце концов торжествуют разумные решения и мирные отношения между людьми.

Дж. Коммонс считал, что человеческий разум является не орудием пассивного восприятия, но, напротив, огромной созидательной силой. На этой основе им разработана «волевая» психология переговоров, в которой важную роль играет идея согласия.

Он подчеркивает, что большую свободу можно достичь только с помощью коллективных действий.

Несмотря на безусловную идеалистичность некоторых его взглядов, следует признать, что во многом они несли ценную практическую целесообразность и способность к реализации в конкретных условиях.

Личные успехи практической деятельности Дж. Коммонса связываются с такими вопросами, как государственное регулирование предприятий коммунальных услуг, регулирование вопросов безопасности на рабочих местах, оплата компенсаций за травмы, страхование от безработицы, пенсионные программы социального обеспечения и многое другое.



Он был не только ярким ученым-институционалистом с очень широким спектром интересов, но и превосходным прагматиком, способным успешно решать сложные противоречивые вопросы.

### Уэсли Клар Митчелл (1874–1948)

Известный американский ученый-институционалист У. Митчелл окончил Чикагский университет, стажировался в Венском университете, с 1913 г. до конца жизни работал в Колумбийском университете в Нью-Йорке. С 1920 по 1945 г. возглавлял Национальное бюро экономических исследований, был президентом Американской экономической ассоциации в 1924 г.

*Основные работы:*

- «Business cycles» (1913);
- «Review of Aftalion's Les crises periodiques de surproduction» (1914);
- «Review of Davenport's Economics of Enterprise» (1914, AER);
- «The Role of Money Economic Theory» (1916, AER);
- «Business Cycles: The problem and its setting» (1927);
- «Institutes for Research in the Social Sciences» (1930);
- «Measuring Business Cycles with A. F. Burns» (1946).

У. Митчелл исследовал природу экономических деловых циклов. В своих работах он доказывал, что между развитой формой экономической организации, которую называл «денежным хозяйством», и повторяющимися циклами расцвета и депрессии существует органическая связь.<sup>6</sup>

Для того чтобы нормально существовать, любое предприятие должно получать прибыль. Вследствие этого получение прибыли становится, как правило, главной задачей управления предприятиями.

Производство, перевозка товаров и материалов, хранение и распределение товаров, совершаемые предприятиями, — этапы и средства для осуществления этой главной задачи. Прибыль представляет собой разницу между ценами, уплачиваемыми предприятием за все то, что ему приходится покупать, непосредственными производственными затратами и выручкой, которую оно получает за продаваемую продукцию.

У. Митчелл делает вывод о том, что величина прибыли зависит как от физических объемов покупаемых и продаваемых товаров, так и от разницы между покупными и продажными ценами.

Цены на многие виды товаров в условиях денежного хозяйства представляют собой определенную скоординированную и упорядоченную систему. Активным фактором поддержания известных отношений между различными частями этой системы является также стремление к получению прибыли. Люди бизнеса постоянно находятся в состоянии поиска таких условий, которые обеспечивали бы значительный объем оборота при необходимой или достаточной разнице покупных и продажных цен.

В те отрасли, где обнаруживается такая разница в ценах и активный спрос на товары, устремляются новые предприниматели, и конкуренция между ними повышает покупные и понижает продажные цены.

Наоборот, в те отрасли, где указанная разница цен незначительна, прекращается приток новых вложений. Более того, часть ранее вложенных средств при пер-

вой реальной возможности перенаправляется в более обещающие сферы хозяйства, вследствие чего покупные цены в этих отраслях постепенно начинают падать, а продажные расти.

В результате этих постоянно происходящих изменений и перемещений капитала становится невозможным установление единого процента накидок на цены всех товаров, находящихся в обороте. По мнению У. Митчелла, усредненно создаются примерно равные перспективы получения прибылей во всех отраслях хозяйственной деятельности, ориентированных на новые предпринимательские начинания.

Но на практике такое безусловное единообразие возможностей никогда не существовало.

Положительные и отрицательные отклонения от усредненного уровня ожидаемой прибыли являются для людей бизнеса тем показателем, которым они руководствуются при планировании своих вложений. Именно поэтому У. Митчелл приходит к выводу о том, что получение прибыли — центральное звено в комплексе тех процессов, которые составляют сущность экономической деятельности и деловой активности в условиях денежного хозяйства. Он считает, что процесс распределения благ, производимых предприятиями, существует в обществе благодаря одновременному и непрерывному процессу получения и расходования денежных доходов.

У. Митчелл стремился показать, что искусство «делания денег» в современном мире значительно опередило умение их рационально расходовать. Особенно нерациональна трата денег в семейных бюджетах, где характер расходов часто определяется желанием перешеголять других, изощренные способы траты денег являются одним из важнейших путей самоутверждения в обществе и завоевания престижа.

Из всех потоков дохода в США он считал наиболее значительным заработную плату рабочих и служащих, суммарно составляющую, по его расчетам, свыше половины всего дохода нации. Из денежных доходов, получаемых отдельными лицами, свыше 60% расходуются в розничных магазинах, остальная часть распределяется по различным каналам.

Сложные процессы обмена, предполагаемые современной системой хозяйства, когда производство рассчитано на других, а приобретение только на себя, лишь в некоторой части осуществляются, как отмечал У. Митчелл, при помощи денег, но главным образом — при помощи кредитных документов. В США около 85% платежей производится при помощи кредитных документов.

Обращение депозитов всегда приспособливается к изменениям конъюнктуры, так как его объем и скорость повышаются и падают в зависимости от наличия расцвета и депрессии.

По данным ученого, общий объем платежей в США превосходит приблизительно в 16 раз сумму всех индивидуальных денежных доходов, или в 5 раз сумму сделок, связанных с получением и распределением этих доходов.

У. Митчелл подчеркивал, сколь важным среди факторов, вызывающих хозяйственные циклы, является развитие денежное обращение, основой которого он считал развитую банковскую систему.

У. Митчелл считал себя учеником и последователем Веблена. В 1936 г. он подготовил и издал репрезентативный сборник работ Т. Веблена под названием «Чему учил Веблен»; в своих многочисленных публикациях он сумел ответить на многие вопросы современной институциональной экономики.

### Йозеф Шумпетер (1883–1950)

Выдающийся ученый-экономист Йозеф Шумпетер родился в Моравии. Окончил Венский университет. В 1919 г. непродолжительное время был министром финансов впервые созданной Австрийской Республики, преподавал экономику в Австрии, Германии, США (Гарвардский университет). Проявлял активный интерес к политическим, историческим и общественным проблемам. В противовес общепринятым взглядам выдвинул и обосновал несколько экономических теорий, вызвавших большой интерес специалистов и получивших признание. Наибольшее развитие экономической науки оказала созданная им теория цикла деловой активности.

Й. Шумпетер стал одним из основателей Экономического общества и являлся его президентом с 1937 по 1941 г. В 1948 г. стал первым президентом Американской экономической ассоциации, родившимся за пределами США.

#### *Основные работы:*

- «Wesen und Hauptinhalt der Thoretischen Nationalokonomie» (1908);
- «*Teorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*» (1912);
- «*The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Interest and the Business Cycle*» (1934);
- «*Business Cycle*» (1939);
- «*Capitalism, Socialism and Democracy*» (1942);
- «*A History of Economic Analysis*» (1950).

В отличие от представителей классической школы Й. Шумпетер считал, что экономика не всегда находится в состоянии равновесия и, напротив, нередко переживает значительные колебания деловой активности. При этом периоды низкой деловой активности характеризуются высокой безработицей, низким уровнем прибылей, снижением потребления товаров, ослаблением доверия к компаниям, занимающимся бизнесом, и увеличением уровня накоплений.

Понимая, что перечисленные явления под влиянием факторов умножения и ускорения (мультипликации и акселерации) принимают масштабный и порой угрожающий характер, он вместе с тем видел и другие, еще более могущественные факторы, воздействующие на экономику: технологические и организационные инновации, предпринимательскую активность и механизм кредитования. С полным основанием можно сделать вывод о том, что понимание Й. Шумпетером сил, определяющих изменения в экономике, было существенно более широким и полным, чем у его сторонников и противников.<sup>7</sup>

Форму и содержание развития в экономике он формулирует в терминах «*осуществление новых комбинаций*» и рассматривает при этом следующие пять вариантов:

- 1) изготовление нового, ранее неизвестного потребителям продукта или придание нового качества уже известному продукту;

- 2) внедрение нового технологического и организационного метода (способа), ранее неизвестного данной отрасли промышленности или иной экономической деятельности; при этом данное новшество не обязательно должно базироваться на научном открытии;
- 3) освоение нового рынка сбыта, на котором данная компания или отрасль ранее не была представлена, независимо от того, существовал ли этот рынок в прошлом;
- 4) получение нового источника сырья или полуфабрикатов равным образом независимо от того, существовал ли этот источник ранее и по каким-то причинам не учитывался или этот источник следовало создать;
- 5) проведение необходимых организационных реорганизаций, связанных с усилением доли влияния на рынке, включая слияния и поглощения, вертикальную или горизонтальную интеграцию, усиление своей монополизации или подрыв ее у конкурента.

Как мы видим, предлагается весьма полный, практически исчерпывающий перечень вариантов развития.

При этом Й. Шумпетер обращает внимание на то, что новые комбинации могут осуществляться теми же людьми, в руках которых находится старый процесс производства или пути реализации товаров в рамках старых комбинаций, вытесняемых в связи с их устареванием.

Он подчеркивает, что на практике новые комбинации (или воплощающие их компании) вначале не просто вытесняют старые, но какое-то время сосуществуют наряду со старыми. Это важное дополнение указывает на механизм управления процессом нововведения, а также сопутствующими явлениями.

Новые комбинации прокладывают себе путь, побеждая в конкурентной борьбе со старыми. В этом есть и экономический и социальный смысл интеграции нововведений.

Для осуществления нововведений следует располагать необходимыми финансовыми средствами. В связи с этим важную роль Й. Шумпетер отводит кредиту. Здание современной индустрии без кредита невозможно было бы построить, связь между кредитом и реализацией нововведений естественна и логична.

Именно для этих целей кредит и необходим. В силу этого успех новых комбинаций в первую очередь связан с кредитом. В качестве иной силы получения денег Й. Шумпетер называет банки. Он подчеркивает, что в любом случае речь идет не о трансформации покупательной силы уже существующей, а о создании новой покупательной силы из ничего, независимо от того, основывается ли создаваемая покупательная сила на каком-либо реальном обеспечении, не являющемся средством платежа.

Большое внимание Й. Шумпетер уделяет менеджменту и понятию «руководитель». Он указывает, что только перед лицом новых возможностей возникает необходимость в специфической функции менеджмента — создании руководителя в его понимании. Руководитель не находит и не создает новых возможностей. Они существуют сами по себе и с избытком накапливаются в процессе осуществления сотрудниками трудовой деятельности. Нередко жизненно важные возможности нетрудно бывает распознать, например умелыми действиями спас-

ти пассажиров охваченного пламенем судна. Но все это «мертвые» потенциальные возможности. Функция руководителя и состоит в том, чтобы сделать их жизненными реалиями для их осуществления.

Рассматривая экономические процессы с точки зрения их развития, Й. Шумпетер серьезное внимание уделяет монополиям. Он пишет, что монополия — понятие, прямо противоположное понятию совершенной конкуренции, так как на рынке с множеством покупателей присутствует лишь один продавец. Главное преимущество монополиста состоит в возможности регулирования цен на свою продукцию. В силу того что монополист является единственным производителем товара, кривая рыночного спроса (в отличие от прямой предельного дохода при свободной конкуренции) определяет цену, получаемую монополистом за предлагаемое к продаже количество товара. Поэтому монополист имеет реальную возможность выиграть за счет своего контроля над ценами и получить сверхприбыль.

Однако в условиях обострения конкуренции борьба за прибыль стимулирует развитие научно-технического прогресса. Ученый подчеркивал, что от внедрения инноваций зависит не только величина прибыли компании, но и само ее существование. Накопленный к середине прошлого столетия огромный капитал стимулировал его владельцев к вложениям избыточных финансовых средств в новые сферы экономической деятельности. Новые тенденции не остались вне сферы внимания Й. Шумпетера. Быстрое развитие процессов автоматизации и химизации, освоение космоса, дна морей и океанов, создание и расширение использования новых материалов, огромные успехи в области информационных технологий привели к изменениям структуры производства и сбыта товаров в мировом масштабе. Наступала эра глобализации. В этих условиях огромное влияние на соперничество транснациональных корпораций оказывает уровень научного потенциала, успешное проведение научно-исследовательских работ.

В годы развития научно-технической революции и произошло значительное усиление таких корпораций, как *IBM*, *Radio Corporation of America*, *Xerox* и многих других. Средний прирост чистой прибыли в ста ведущих ТНК всех отраслей США за 1945–1964 гг. составил 362%, прибыль *IBM* выросла на 3856%, *Dan chemical* — на 1240, *Radio Corporation of America* — на 1216% и т. д. В результате этих событий стало очевидно, что рост компаний в области НТП и рост объемов производства и продаж — непосредственно взаимосвязанные процессы. В этих условиях и фирмы-монополисты, чтобы выжить, вынуждены были внедрять инновации, разрабатывать и расширять производство новой продукции, увеличивать ее составляющую в общем производстве. Становится очевидным, что не конкуренция издержек производства, но в первую очередь результаты научно-технических достижений могут способствовать росту прибыли. И хотя в ряде случаев новый продукт позволяет снизить издержки, но и без этого за счет новизны и новых свойств и ценностей этого продукта компании значительно увеличивали спрос на свою продукцию, не снижая издержек. Делается правильный вывод о том, что достижения в области НТП выгодны как для компаний, действующих в условиях конкуренции, так и для монополий, которым необходимо активное участие в инновациях, в научно-техническом прогрессе. Но то, что было очевидно для Й. Шумпетера

и его последователей в конце 1940-х гг., для многих российских монополистов (таких, как «Газпром», «РАО «ЕЭС»», «Роснефть» и др.), к сожалению, становится понятным только спустя более чем половину столетия.

Й. Шумпетер отмечал, что на динамику распространения инноваций влияют такие факторы, как:

- уровень монополизации рынка;
- размер стоимости затрат, связанных с инновациями, и соответственно капитала для их освоения;
- возрастная структура производственных мощностей компаний.

Й. Шумпетер с учетом всего сказанного допускал, что монополии могут быть не так уж плохи, что ТНК, обладающие значительной монопольной властью, могут быть желательным явлением в экономике, если они мотивируют, ускоряют и стимулируют НТП.

На основе теорий и выводов Й. Шумпетера процесс внедрения нововведений (инноваций) в мировой экономической теории был признан в качестве одной из важнейших функций менеджмента, напрямую влияющей на получение не только прибыли, но и сверхприбыли.

Й. Шумпетер высоко оценивает роль предпринимателя в хозяйственной деятельности. В его описании предприниматель предстает и как инициатор, и как организатор работы, связанной с инновациями. В известной мере он должен обладать даром предвидения и большими профессиональными знаниями.

Предпринимательство — это творчество. Оно начинается тогда, когда кончается однажды заведенный порядок, подчеркивал он.

Й. Шумпетер был выдающимся экономистом-институционалистом, выдвинувшим ряд новых и масштабных экономических идей. Многие из них актуальны и сегодня.

Хотя в создании институциональной теории участвовало много интересных и ярких ученых, в данном параграфе мы остановились на описании и оценке деятельности только четырех из них, по нашему мнению, наиболее выдающихся.

## 5.2. Новые теории институциональной экономики

Новые теории институциональной экономики отражают современные тенденции и изменения, происходящие в производственной и сопутствующих сферах, и наиболее полно и ярко, раскрыты в трудах *Дж. Гэлбрейта*, *Р. Коуза*, *Д. Норта*, *Д. Белла* и *Э. Тоффлера*. Эти теории оказывают огромное влияние на развитие теории современного менеджмента.

### Джон Кеннет Гэлбрейт (1908–2006)

Родился в 1908 г. в Канаде. Окончил университет в Торонто. Получил степень доктора философии в Калифорнийском университете. В 1941–1943 гг. работал в Управлении по контролю над ценами. С 1948 по 1975 г. профессор экономики в Гарвардском университете, в 1961–1963 гг. посол США в Индии. В 1972 г. был избран президентом Американской экономической ассоциации. Один из наиболее крупных и известных американских ученых-институционалистов.

*Основные работы:*

- «A Theory of Price Control» (1952);
- «American Capitalism: The Concept of Countervailing Power» (1952);
- «The Affluent Society» (1958);
- «Economic Development» (1964);
- «The New Industrial State» (1967);
- «Economics and the Public Purpose» (1973);
- «A Life in Our Times» (1981);
- «A History of Economics: The Past as the Present» (1987).

Исследуя качественно изменившиеся в XX в. условия хозяйственного развития, Дж. Гэлбрейт решительно опровергает устаревшие исходные положения неоклассицизма: о подчинении целей экономической системы интересам отдельного человека, о свободной и совершенной конкуренции мелких товаропроизводителей, о рыночном саморегулировании национальной экономики, о преимуществах хозяйственной деятельности единоличных собственников.

Оценивая вклад Дж. Гэлбейта в экономическую теорию, следует прежде отметить его исследования тенденций интеграции промышленного производства и образования гигантских корпораций.

Он утверждал, что на смену реально существовавшей в XIX в. конкурентной среде пришла олигополия, т. е. господство небольшого числа крупнейших компаний в разных отраслях производства и экономики. Концентрация производства сопровождалась применением все более сложной и совершенной техники и технологий, что влекло за собой систематические вложения крупного капитала и постоянное привлечение высококвалифицированных специалистов.

Рост гигантских корпораций связывается и с расширением сфер их деятельности. Если в начале XX в. он ограничивался в США такими отраслями производства, которые изначально должны были вестись в крупных масштабах (добыча и переработка нефти, производство стали, транспорт и др.), то в 1970-е гг. корпорации охватывают розничную торговлю, издание газет, увеселительные предприятия и даже мукомольное производство и безалкогольные напитки, т. е. очень широкий спектр деятельности. При этом множество принадлежащих корпорациям предприятий, производящих сотни видов продукции, использует современное оборудование стоимостью в миллиарды долларов и сотни тысяч работников. Уже в 1970-е гг. на долю пятисот крупнейших корпораций приходилась почти половина всех товаров и услуг, производимых в США.<sup>8</sup>

Указанные тенденции сопровождаются изменениями и в механизмах управления, где наряду с крупными собственниками большое влияние получает масса миноритарных собственников и менеджеров — организаторов производства. Если в начале века каждая корпорация была инструментом ее владельцев, четко отражающим их индивидуальности, а имена магнатов (Рокфеллер, Меллон, Карнеги, Гарриман, Форд, Гугенгейм и др.) были известны всем, то менеджеры, возглавляющие крупные корпорации, сегодня известны только узкому кругу специалистов.

Дж. Гэлбрейт писал, что корпорации управляются не собственниками, а менеджерами, которые создали «техноструктуру», основанную на современных технологиях и методах планирования. Вертикальная интеграция позволяет корпорациям успешно планировать свою деятельность, и, таким образом, на смену

конкуренции приходит планирование, в значительной мере устраняющее неопределенность будущей деятельности.

Ученый отмечает и тенденции изменения отношений между государством и экономикой, доля которого в экономике существенно возростала и в 1970-е гг. составляла до 25%. При этом государство стремилось обеспечить достаточно высокий уровень покупательной способности, позволявшей реализовать всю продукцию, которую могла произвести в данный момент промышленность. Правительство оказывает осторожное давление на регулирование цен и заработной платы. По мнению Дж. Гэлбрейта, в новых условиях единственным способом контроля над корпорациями становится «уравновешивающая власть» профсоюзов и главных покупателей промежуточных продуктов, например автомобильных фирм, приобретающих сталь. Именно уравновешивающая власть, по его мнению, дает экономике способность автономного саморегулирования. В такой децентрализованной экономике государству остается лишь возможность влияния на уровень спроса и ограничение инфляции путем контроля над ценами.

Он писал, что современные корпорации, ориентированы не на максимизацию прибыли, а на выживание и экспансию.

Суверенитет потребителя заменяется контролем над рынком со стороны корпораций. Чтобы сделать возможным планирование деятельности корпораций, государство должно регулировать уровень совокупного спроса с помощью поддержания адекватного уровня своих расходов.

Дж. Гэлбрейт создал теоретические основы ценового контроля еще в 1952 г. Он утверждал, что контроль над ценами необходим в качестве дополнения к стимулам и устремлениям лишенной планирования и разбалансированной экономики. При использовании мер прямого контроля над ценами не только регулируется инфляция, но и задействуются ранее не использованные ресурсы. В дальнейшем, дополняя свои наблюдения рассмотрением малого бизнеса, он писал, что малые фирмы имеют весьма незначительные возможности контроля над ценами, и рекомендовал вывести малый бизнес из-под действия антимонопольного законодательства, с тем чтобы он мог одновременно стремиться к стабилизации цен и росту объемов продукции.

Дж. Гэлбрейт выступает за создание государственных планов, соответствующих конкретному состоянию развития экономики и предусматривающих сбалансированный рост капиталовложений и технологического переоснащения промышленности. По его мнению, такой план должен содержать стратегию, включающую промышленность, современные методы управления и теорию потребления. Он соглашался с тезисом Дж. Кейнса о том, что «экономические идеи направляют политику», но существенно уточнял ее тезисом: «Экономические идеи также являются результатом политики и интересов, которым она служит».

Ученый активно занимался и социальными проблемами. По его мнению, основная часть американцев состоит из экономически и социально удачливых людей, которые постоянно испытывают угрозу краткосрочности экономической политики, непопулярности военных действий и вероятности бунта городских низов. Только нацеленной на сдерживание рецессий и исправление ситуации в городах жесткой фискальной политикой можно помочь решить текущие проблемы.



## Рональд Гарри Коуз (1910)<sup>9</sup>

Выдающийся ученый-институционалист, лауреат Нобелевской премии по экономике, посвятил свою деятельность исследованию проблем трансакционных издержек. Он родился в Уиллсдене (Великобритания) в 1910 г., окончил Лондонскую школу экономики, в 1951 г. получил докторскую степень и был приглашен на работу в Университет Буффало (США). С 1964 г. становится профессором Чикагского университета и одновременно — главным редактором «Журнала экономики и права». В 1991 г. Рональду Коузу была присуждена Нобелевская премия по экономике «За пионерские работы по проблемам трансакционных издержек и прав собственности».

*Основные работы:*

«The Nature of Firm» (1937);

«The Problem of Social Cost» (1960).

Несмотря на то что работы Р. Коуза не содержали принципиальных открытий и технических новаций, не сразу, но спустя несколько лет они произвели переворот в видении экономической реальности, изменили саму научную картину. Историки науки такое явление называют «парадигмальным сдвигом». По глубине проникновения в сущность и своеобразие различных экономических систем его нередко ставят рядом с Адамом Смитом.

Лейтмотив всех работ Р. Коуза — мысль о том, что любая форма социальной организации (рынок, фирма, государство) требует немалых издержек для своего создания и функционирования.

Очевидно, что различные социальные институты могут сильно отличаться по размерам и структуре этих издержек, что наиболее эффективны институты, обходящиеся обществу дешевле других, что искусство экономической политики есть, по существу, умелый отбор наименее дорогостоящих способов координации экономической деятельности.

Бессмысленны те практические рекомендации, которые сравнивают пусть несовершенные, но реально действующие институты материального мира с идеальными конструкциями, существующими лишь в призрачном мире чистой теории. И марксистская наука, и современные демократические и консервативные взгляды российских теоретиков часто страдают этими недостатками.

В своей первой фундаментальной работе «Природа фирмы» Р. Коуз поставил перед собой, казалось бы, простой вопрос: почему существуют фирмы?

Он размышляет, почему какая-то часть экономической деятельности протекает внутри фирм, представляющих собой вертикально-иерархические структуры и функционирующих по принципу приказов-команд, а другая часть осуществляется на рынке, где на основе добровольных двусторонних контрактов складываются горизонтальные отношения и где все решают цены. Почему экономика не может существовать в виде «сплошного» рынка?

Все дело в том, отвечал Р. Коуз, что деятельность рынка требует высоких издержек. При совершении каждой сделки необходимо отыскать подходящего партнера, проинформировать других участников о том, что именно и на каких условиях вы намерены делать, провести переговоры, в результате которых будет достигну-

то соглашение, составить контракт, наладить контроль, чтобы иметь уверенность в соблюдении условий договора, и т. д.

Р. Коуз вводит в употребление термин «транзакционные издержки» (от англ. *transaction* — сделка). Введение в научный оборот этого обобщающего понятия — большая заслуга ученого. Сам факт «небесплатности» работы рыночного механизма помогает совершенно по-новому осветить природу экономической реальности. Без понятия транзакционных издержек невозможно понять, как функционирует экономическая система. Действительно, эти издержки могут оказаться настолько велики, что вообще заблокируют возможность рыночного обмена. Существование транзакционных издержек подталкивает к поиску, изобретению возможных средств для их сокращения. Один из наиболее эффективных способов их минимизации — организация фирмы.

Р. Коуз показал, что фирмы возникают как ответ на дороговизну рыночной координации. Их сущность — в подавлении ценового механизма и замене его системой административного контроля. Многие виды сделок дешевле производить внутри фирм, не прибегая к посредничеству рынка. Внутри фирмы перераспределение ресурсов происходит в результате директивных указаний сверху. В той мере, в какой механизм командного управления позволяет экономить транзакционные издержки, фирма вытесняет рынок, обеспечивает устойчивость и долговременность экономических связей между участниками производственного процесса.<sup>10</sup>

Но тогда встает прямо противоположный вопрос: почему экономика не может целиком, наподобие гигантской фирмы, строиться исключительно на командном механизме, как на то уповали сторонники социалистического планирования тоталитарных режимов? Р. Коуз давно объяснял, что координация экономической деятельности с помощью приказов из единого центра также сопряжена с очень большими издержками и эти издержки бюрократического контроля лавинообразно нарастают при увеличении размеров организации. Следовательно, такая модель на практике не может быть успешной, она будет убыточной и абсурдной.

Создание многомиллионного ГУЛАГа — дармовых трудовых лагерей в СССР, по сути, тоже было чудовищным поиском радикального снижения транзакционных издержек.

Р. Коуз делает вывод о том, что каждая фирма должна иметь свои оптимальные границы, где издержки рыночной координации сравниваются с издержками административного контроля. До этой границы выгодна иерархия фирмы, после — рынок. Понятно, что для каждой отрасли или технологии либо в зависимости от иных факторов (например, отдаленность ресурсной базы, география расположения и пр.) оптимальный размер фирмы будет свой.

Р. Коуз высказывает ценное замечание, имеющее очень глубокий смысл: рыночная конкуренция сама устанавливает оптимальный для экономики объем планирования. Вот почему система тотального (социалистического) планирования в СССР была изначально обречена на провал.

В стандартной неоклассической теории фирма выступала как некий «черный ящик» с затратами на входе и выпуском на выходе. Р. Коуз был первым, кто решил исследовать глубинные внутрифирменные процессы. Транзакционный под-

ход к изучению экономических организаций стал важным и очень интересным направлением современной науки, имеющей уже своих классиков.

Очень большое внимание Р. Коуз уделяет и вопросам государственного регулирования. Государственное регулирование также требует внушительных затрат. Если учесть, с какими информационными трудностями будут связаны попытки определить уровень предельных издержек для того или иного предприятия, а также принять во внимание, что чиновники — живые люди со всеми присущими им слабостями, то целесообразность государственных субсидий становится все более проблематичной. Если сравнить потери, порождаемые несовершенством реального механизма ценообразования, с издержками государственного вмешательства, выбор будет не в пользу последнего.

В 1960 г. Р. Коуз опубликовал статью «The Problem of Social Cost» («Проблема социальных издержек»), в которой была сформулирована ставшая затем знаменитой «Теорема Коуза». <sup>11</sup> Эта статья была направлена против господствующей в экономике тенденции не искать в ряде случаев эффективных решений, но, ссылаясь на так называемые провалы рынка, призывать к государственному вмешательству для их преодоления. Одним из таких явных «провалов рынка» считалась ситуация с *внешними*, или, как еще говорят, «экстернальными», эффектами (сам Р. Коуз избегал термина «экстерналии», считая его неудачным). Пример — шум аэродрома, нарушающий покой окрестных жителей, фабричный дым, отравляющий воздух в близлежащих домах, и т. д.

Экстерналии могут быть не только отрицательными, но и положительными (например, работа маяков в портах или опыление фруктовых садов пчелами). В учебниках по экономике обычно утверждается, что содержатели маяков или владельцы пасек не в состоянии проконтролировать, кто именно пользуется их услугами, чтобы взимать за это плату. Поэтому при принятии решений они не берут в расчет ту выгоду, которую непроизвольно приносят другим. С точки зрения общества происходит перепроизводство благ с отрицательными внешними эффектами и недопроизводство с положительными. Стандартные решения — введение государственного специального налога на тех, кто порождает отрицательные экстерналии, и установление контроля за их деятельностью. И наоборот, субсидирование государством деятельности с положительными внешними эффектами.

Однако Р. Коуз выявил ошибочность подобного хода рассуждений. Так, в большинстве случаев рынок сам способен справляться с внешними эффектами: если права собственности ясно определены и если трансакционные издержки малы, то ценовой механизм работает без издержек.

Из теоремы Р. Коуза следовало:

- внешние эффекты носят обоюдный характер; фабричный дым причиняет ущерб городским жителям, но запрет на выбросы и загрязнение окружающей среды принесет большие убытки для хозяина фабрики; поэтому с экономических позиций следует в первую очередь минимизировать величину совокупного ущерба;
- источниками экстерналий чаще всего служат размытые или неустановленные права собственности, относящиеся к категории редких прав (воздух, вода), на которые никаких прав собственности в принципе не существовало;

- ключевое значение для успешной работы рынка имеют трансакционные издержки (по ведению переговоров и др.); во многих случаях заинтересованные стороны самостоятельно находят рациональное решение;
- в тех случаях, когда трансакционные издержки велики и распределение прав собственности влияет на эффективность производства, государственное регулирование не обязательно представляет наилучший выход из создавшегося положения; необходимо оценить трансакционные издержки всех возможных вариантов.

Пример с маяками в этом плане очень убедителен. Казалось бы, обслуживание маяков и забота о них — это функция государства. Однако в Великобритании частные лица оказались весьма изобретательными: они предложили такую форму контракта, которая интегрировала рыночную форму отношений и в этом случае. По принятым правилам, суда при заходе в порт уплачивают специальную пошлину на содержание маяков, что обеспечивает условия эффективной работы частных лиц.

Интересен и пример рынка «опыления», который приводит ученик Р. Коуза американский ученый С. Чен. Плодовые деревья делятся на три группы в зависимости от содержания нектара в их цветах: высокая, средняя и низкая.

Оказывается, что на практике в первом случае за право установки ульев во фруктовых садах в период их цветения платят держатели пчел, во втором это происходит без всякой оплаты, в третьем платят владельцы садов.

Как видим, покупается экстернальный эффект в виде повышения медосбора в первом случае и в виде лучшего опыления фруктовых деревьев пчелами в третьем, а во втором случае интересы обеих сторон равны и взаимно погашаются.

Как справедливо отмечает К. Штайльманн,<sup>12</sup> Р. Коуз ввел понятие снижения неопределенности в поведенческую структуру предпринимательства, в саму концепцию трансакционных издержек. Он понимал издержки снижения неопределенности как издержки в сфере обмена, связанные с передачей прав собственности, и доказывал, что такого рода трансакции являются одними из основных для самого существования фирм.

Минимизация этих издержек составляет проблему неопределенности выбора, которая, в свою очередь, связана с определением степени честности деловых партнеров, с проблемой получения или неполучения нечестного дохода. Р. Коуз отмечал, что нечестно ведущая себя с деловыми партнерами фирма может немедленно получить доход, однако если ее намерения будут раскрыты, то будущее для этой фирмы потеряно, что делает обман в принципе невыгодным. В связи с этим происходит снижение неопределенности выбора в структуре предпринимательства. Отсюда возникают вопросы чести, честности, имиджа, престижа фирмы.

Эти вопросы чрезвычайно актуальны, например, для развития молодого российского бизнеса и бизнеса других стран Восточной Европы.

Идеи Р. Коуза получили очень широкое распространение при изучении и практическом решении самых разнообразных проблем. Свой подход он называл «реалистическим». Влияние Р. Коуза на развитие современной теоретической мысли в области экономики и менеджмента огромно. Им заложены основы чрезвычайно плодотворного направления, названного «неоинституционализм».

## Дуглас Сесил Норт (1920)

Получил образование в Калифорнийском университете в Беркли, где также защитил диссертацию на степень доктора философии в области экономики, преподавал в качестве профессора в университетах штата Вашингтон (Сиэтл) и в Вашингтонском университете (Сент-Луис). В 1991 г. стал лауреатом премии Джона Коммонса, в 1994 и 1996 г. удостоивался премий Адама Смита (по двум версиям), в 1993 г. стал лауреатом Нобелевской премии «За возрождение исследований в области экономической истории, благодаря приложению к ним экономических и количественных методов позволяющих объяснить экономические и институциональные изменения».

### *Основные работы:*

«The Rise of Western World» (1973);

«Structure and Change in Economic History. NY» (1981);

«Institutions, Institutional Change and Economic Performance» (1990).

Выдающийся ученый-институционалист, лидер историко-экономического направления, Д. Норт исследовал широкий круг вопросов, связанных с концепцией институционального подхода и институциональной динамики, включавшей понятия прав собственности, трансакций, контрактных отношений и групповых интересов, и с этих позиций объяснявших закономерности историко-экономического развития человеческого общества.

В своих исследованиях он утверждает, что институты влияют на тип экономической системы, на путь, по которому развивается экономика стран. В совокупности с используемыми технологиями они определяют и трансакционные издержки, и издержки производства, тем самым влияя на экономическую ситуацию. Институты включают в себя набор как формальных норм и правил, так и неформальных ограничений и механизмов принудительного осуществления. Причем если формальные правила могут с достаточной быстротой изменяться государством, то неформальные ограничения меняются очень медленно.<sup>13</sup> И те и другие формируются под воздействием субъективного мировоззрения людей, которое, в свою очередь, и формулирует на определенных условиях эксплицитный выбор формальных правил и развитие неформальных ограничений. По его мнению, институты отличаются от организаций. Институт — это правила игры, а организации — это группы индивидов, связанных общей целевой функцией (например, к экономическим организациям относятся фирмы, профсоюзы, кооперативы, политические учреждения и политические партии, законодательные органы и т. д.).

Д. Норт утверждает, что изменение экономического строя во времени происходит при прямом участии институциональной системы, что главным условием эффективности являются институциональные ограничения. С помощью набора политических и экономических институтов снижаются трансакционные издержки, возрастает вероятность возврата кредитов и выполнения обязательств. Набор институтов способствует эффективности рынка, развитию факторов производства и рынка товаров и услуг, что способствует экономическому росту.

Д. Норт развивает теорию трансакций. Он формулирует четыре основных фактора, определяющих издержки осуществления сделок или обмена.

**1. Чем сложнее измерить ценностные характеристики обменных прав, тем выше трансакционные издержки.** Эти измерения состоят в определении некоторых физических параметров обмениваемых прав (цвета, размера, веса, качества и т. д.), а также в определении прав собственности (права пользования, права получения и отчуждения дохода). Когда такие затраты велики или являются непредвиденными, то это свидетельствует, что права не полностью или нечетко специфицированы и следует учитывать другие факторы, влияющие на трансакционные издержки.

**2. Размер рынка в существенной мере определяет трансакционные издержки.** В случае относительно небольшого персонифицированного обмена важную роль играют такие факторы, как связи родства, дружбы, личной приязни, наличие длительных деловых отношений в прошлом. Все перечисленное выше снижает необходимость в дорогой спецификации прав собственности и четком юридическом описании обязательств сторон. Напротив, при персонифицированном обмене нет никаких стимулов или ограничений против того, чтобы стороны стремились к извлечению выгод друг от друга. Соответственно стоимость заключения контракта будет возрастать по мере повышения потребности в более сложной спецификации прав собственности и обязательств, возникающих при совершении сделки.

**3. Наличие регулирования и принуждения.** По мнению Д. Норта, непременно должна существовать некоторая третья сторона (например, суд), которая бы абсолютно беспристрастно (и с наименьшими издержками) оценивала и разбирала споры, а также назначала компенсацию пострадавшей стороне в случае нарушения контракта. При наличии таких судов не было бы ни оппортунистического поведения, ни обмана. На Западе развитие различного рода судов, юридических систем и относительно беспристрастного органа судебного исполнения сыграло решающую роль в создании сложной, но эффективной системы контрактов, которая существует в настоящее время.

**4. Идеология и мировоззрение людей.** В каждой конкретной ситуации индивид будет стремиться максимизировать прибыль любыми способами, т. е. если он может безнаказанно нарушать контракт, то он это сделает. Нетрудно себе представить, что обмен будет просто невозможен, если это предположение в точности описывает человеческое поведение. Поэтому идеология играет огромную роль при индивидуальном выборе. Индивидуальный выбор и мнение относительно справедливости и юридической обоснованности правил игры, по существу, затрагивают всю экономику. Для наличия и реализации таких качеств необходимы знания, позитивный опыт и воспитание.

Эффективные рынки появляются благодаря функционированию институтов, которые обеспечивают снижение трансакционных издержек и издержек составления контракта в каждом конкретном случае, и существуют долговременно при условии постоянства функционирования описанных выше институтов.

Д. Норт много внимания уделяет вопросам, связанным со структурой институтов. В составе институтов он видит три главных элемента:

- 1) формальные правила (конституции, законы, судебные прецеденты, административные акты);

- 2) неформальные ограничения (традиции, обычаи, всякого рода социальные условности);
- 3) механизмы принуждения (суды, полиция и т. д.).

Формальные правила (институты) включают в себя набор политических, законодательных и юридических правил, а также экономические правила и контракты. Формальные институты и механизмы их защиты устанавливаются и поддерживаются сознательно, в основном силой государства. Они выстраиваются в определенную иерархию, ибо правила высшего порядка изменить существенно труднее, чем правила низшего порядка (конституцию труднее, чем закон; закон труднее, чем административный акт). Д. Норт пишет, что в редких случаях, например в период революций, возможна одномоментная ломка формальных правил.

Неформальные институты представляют собой определенные обобщения опыта и подходов, которые помогают решить бесконечные проблемы, связанные с обменом, но которые не рассматриваются в рамках формальных правил. Они образуют как бы подводную часть айсберга, складываясь спонтанно, без чьего-либо замысла. В силу этих причин они и называются неформальными, но они очень стойкие во времени (что подтверждается многолетней практикой), их гораздо сложнее изменить, чем формальные правила. Эти институты способствуют координации и соблюдению правил транспортировки товаров, норм и правил кодексов поведения, отношений в семье и бизнесе. Культурные ценности стали важным и относительно независимым источником развития и роста экономики Запада.<sup>14</sup>

Источник институциональных изменений — мировосприятие людей, которое отражается в изменении относительных ценностей и/или предпочтений.

Действующая сила изменений — предприниматель (политический или экономический). Д. Норт пишет, что организации состоят из фирм, профсоюзов, политических партий, регулирующих органов, церкви и т. д. Эти организации, а также обучение других экономических агентов изменяют выбор и полученные результаты, т. е. являются действующей силой изменений. Здесь очень важно знать следующее: институциональные ограничения вместе с традиционными ограничениями экономической теории определяют потенциальные возможности предпринимателей (политических или экономических) для максимизации их благосостояния. Если ограничения построены так, что большую прибыль можно получить, занимаясь преступной деятельностью или путем уничтожения конкурента, то организация будет иметь структуру, которая позволила бы максимизировать прибыль в сложившихся условиях. Именно так и было в России в течение многих лет перестройки рыночной экономики.

Вместе с тем, если для получения прибыли абсолютно необходимо увеличение производительности и инвестиций в инновации, то результатом этого будет экономический рост. В этом случае предприниматель и его организация будут вкладывать свой капитал в знания, в образование, в приобретение дополнительных навыков, с тем чтобы увеличить свой потенциал для получения прибыли. Следовательно, организации вынуждены развиваться, что, в свою очередь, постепенно изменяет установленные ограничения. Институциональные изменения — возрастающий процесс, в ходе которого возможно получение дополнительной прибыли в краткосрочном периоде, что и стимулирует возникновение тенденции долгосрочных изменений.

В своих научных трудах Д. Норт исследует глубокие исторические аспекты развития экономики, вопросы адаптивности и эффективности современных технологий, понимание экономики переходного периода. Все это характеризует Д. Норта как одного из наиболее ярких современных ученых-институционалистов.

### **Дэниэл Белл (1919)**

Выдающийся ученый, философ и социолог, один из основных авторов теории постиндустриального общества, Д. Белл родился в 1919 г. в Нью-Йорке. В 1939 г. окончил Сити-Колледж Нью-Йорка со степенью бакалавра в области социологии. В 1960 г. получил докторскую степень Ph. D. в Колумбийском университете. В 1959–1969 гг. преподавал социологию в Колумбийском университете. С 1969 г. стал профессором социологии в Гарвардском университете. Сейчас заслуженный профессор в отставке Гарвардского университета, директор фонда «Сантори».

*Основные работы:*

«The Coming of Post-Industrial Society»: A Venture in Social Forecasting» (1973);

«The Cultural Contradictions of Capitalism» (1976);

«The World and the USA in 2013» (1987);

«Социальные рамки информационного общества. Новая технологическая волна на Западе» (1986);

«Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования» (1999).

Для систематизации аналитических подходов Д. Белл предложил разделить историю человеческого общества на три этапа: доиндустриальное, индустриальное и постиндустриальное, которые рассматривает в различных аспектах.

Теория постиндустриального общества начинает развиваться с конца 1960-х гг. Отличительные черты такого общества — широкое распространение творческого интеллектуального труда, качественно возросший объем информации и знаний, активное развитие средств коммуникаций, расширение сферы услуг, образования, культуры.

В постиндустриальном обществе на фоне машинной технологии поднимается технология интеллектуальная, основанная на информации. Именно вступление человечества в информационную эру Д. Белл считает важнейшим признаком постиндустриального общества.

Он писал, что по мере того, как мы приближаемся к концу XX столетия, становится все более очевидным наше вступление в новую эру. Это не просто означает развитие существовавших ранее способов коммуникаций, а вызывает к жизни принципы социальной и технологической организации, базирующейся не на механической технике, а на «интеллектуальной технологии», что позволяет нам говорить о новом принципе общественной организации и социальных перемен. Это также ставит во главу угла теоретические знания в качестве источника обновления и изменяет природу технического прогресса.

Равным образом это делает значимой и идею глобализации — концепцию, в корне отличающуюся от современных представлений о международной экономике, и ставит перед каждым государством совершенно новые проблемы. Определяю-



щие черты информационной эры — ведущая роль компьютеров и телекоммуникаций, а также фундаментальное значение теоретического знания.<sup>15</sup>

В постиндустриальном обществе главная проблема состоит в организации науки, а важнейшим институтом общества выступает университет или научно-исследовательская лаборатория, где проводится научная работа.

Постиндустриальное общество — это общество, основанное на услугах, где главное значение имеют не мускульная сила и не только энергия и информация, но основным действующим лицом становится профессионал, потому что его опыт и образование позволяют ему отвечать всем требованиям постиндустриального общества.

*Если индустриальное общество определяется через количество товаров, обозначающих уровень жизни, то постиндустриальное определяется качеством жизни, измеряемым услугами и различными удобствами — здравоохранением, образованием, отдыхом и культурой.*

В теории постиндустриального общества Д. Белла водораздел между индустриальным и постиндустриальными обществами лежит в технологической сфере: и теоретические знания, и информатизация, и даже социальная структура приобретают новое значение, прежде всего в связи с преобразованиями в области технологий.

Радикальные перемены в самом человеке, его менталитете, социокультурном строе отходят на задний план. Но это и есть продолжение основных принципов индустриального общества, хоть и на информационно-технологической стадии его развития.

Дав определение понятию услуг, Д. Белл рассматривает также и стадии перехода индустриального общества к постиндустриальному:

- 1) само развитие промышленности предполагает необходимую экспансию транспорта и общественных служб как услуг, связанных с движением товаров, и требует больше энергии и привлечения дополнительной рабочей силы;
- 2) в условиях массового потребления благ и роста населения возникает рост распределения (оптовой и розничной торговли), финансов, операций с недвижимостью и страхования;
- 3) обнаруживается, что доля денег, расходуемых на питание, начинает снижаться, а остаток используется сначала на приобретение товаров длительного пользования (жилья, одежды, автомобилей), а затем на отдых и путешествия, предметы роскоши и т. д.

Д. Белл дает характеристику понятия общественного знания как «совокупности субординированных фактов или суждений, представляющих собой аргументированное утверждение или экспериментальный результат, который может быть передан другим людям с использованием средств связи в определенной систематической форме».<sup>16</sup>

Он подробно рассматривает мнения ученых о проблемах роста знаний. На примере Йельского университета (США) приводится расчет количества библиотек, которое потребуется для научного центра такого масштаба в 2040 г. Приводятся также мнения ученых, например Д. Прайса, пытавшегося вычислить рост количества печатной продукции при помощи закона «экспоненциального роста».

Рассматривая эти характеристики, Д. Белл отмечает и тенденцию дифференциации знания как «характерную и важную особенность его развития», ибо каждое новое достижение иногда быстро, иногда медленно создает новые области, которые, в свою очередь, порождают собственные ответвления.

Рост знания создает постоянную потребность в новизне, реализуемую в инновационных переменах. Д. Белл выделяет важнейшие характеристики этих перемен:

- они позволяют производить больше товаров с меньшими издержками;
- они создали новый класс специалистов, инженеров и техников, представляющий собой аппарат планирования операций, образующих процесс производства;
- технологический процесс обусловил новое определение рациональности, с упором на функциональные отношения и количественные показатели;
- революция в области транспорта и передачи информации (следствие развития техники и технологий) обеспечила новые экономические возможности и новые социальные воздействия;
- радикально изменились эстетические представления, особенно касающиеся пространства и времени.

Наиболее очевидный рост знаний наблюдается в развитии техники и технологий. Д. Белл считает, что важнейшая проблема постиндустриального общества — обеспечение достаточного количества подготовленных профессиональных и технических кадров. Он делает прогноз, что к 2000 г. США станут, по большому счету, обществом массового знания. Численность студентов по сравнению с 1970 г. вырастет в 10 раз. Этот прогноз в основном оправдался.

Д. Белл в своих исследованиях исходит из тенденций, которые наблюдаются в странах западного мира, оставляя вне поля своего зрения страны, находящиеся на иных ступенях развития.

### **Элвин Тоффлер (1928)**

Э. Тоффлер родился в 1928 г. в Нью-Йорке; в 1949 г. окончил Нью-Йоркский университет; с 1959 по 1961 г. — заместитель редактора журнала «Fortune»; с 1965 по 1967 г. — преподаватель в Новой школе социальных исследований; после выхода в свет книги «Future Shock» стал известным во всем мире автором и консультантом, разработал понятие «третьей волны», которое содержит основы понимания происходящих в современном мире глобальных изменений.

*Основные работы:*

- «A Future Shock» (1970);
- «The Eco-Spasm Report» (1975);
- «The Third Wave» (1980);
- «Previews and Premises» (1983);
- «Power Shift: Knowledge, Wealth, and Violence at the Edge of 21<sup>st</sup> Century» (1990);
- «War and Anti-War: Survival at the Dawn of 21<sup>st</sup> Century» (1993);
- «Creating a New Civilization: The Politics of Third Wave» (1995);
- «Revolutionary Wealth» (2006).

Известный ученый в области менеджмента, футуролог и политолог Э. Тоффлер рассматривает исторические периоды в жизни общества через призму изменений. В книге «The Third Wave» («Третья волна») он последовательно описывает направление этих перемен (которые в книге обозначены термином «волна») в историческом аспекте.<sup>17</sup>

До первой волны, принесшей изменения для всего человечества, люди жили в маленьких, зачастую мигрирующих группах, питаясь растительной пищей и рыбой, занимаясь скотоводством и охотой. Около 10 тыс. лет тому назад начала свое медленное распространение по планете сельскохозяйственная революция, в результате которой возникло возделывание земли и сформировался новый образ жизни людей. Э. Тоффлер эпоху первой волны оценил как период, начавшийся около 8 тыс. лет тому назад и продолжавшийся до 1650–1750 гг.

Но прежде, чем эта волна пошла на убыль, в Европе началась промышленная революция, породившая вторую волну, индустриальную, быстро захлестнувшую большую часть мира (хотя сельскохозяйственное и промышленное производство продолжают существовать и конкурировать друг с другом во многих частях света). Вторая, «индустриальная» волна изменений преобразила мир и модернизировала экономические и общественные институты. Но в то время, когда она была на пике своего развития, в середине 1950-х гг. Третья волна в США возвестила о начале постиндустриальной революции, основанной на экономике знаний и на таких новациях, как электроника, информатика, компьютеры, биотехнологии.

Результаты выполненного Э. Тоффлером исследования динамики взаимодействия второй и третьей волн вызвали большой интерес со стороны специалистов и бизнесменов, ибо предметом этого исследования стали вопросы создания благосостояния. Формирование богатств в период второй волны базировалось на фабричной системе производства и ее важнейших тенденциях: массовости продукции, стандартизации операций и процессов, максимизации прибыли, специализации производств, синхронизации процессов, концентрации промышленности, создании крупных бюрократических организаций, которые в равной мере были приложимы как к капиталистическому, так и к социалистическому крылу индустриального общества, но при этом в наиболее полном и системном выражении реализовались в США и развитых странах мира.

Третья волна, обусловленная бурным развитием информационных технологий, по мнению Э. Тоффлера, радикально меняет саму суть создания ценностей, ибо они основываются на стремительном приеме и передаче данных, идей и символов. Он вычленяет факторы роста скорости и масштабов перемен. Подъем в отраслях обслуживания приведет к тому, что число людей, занятых в индустрии услуг, превзойдет численность специалистов производства. Э. Тоффлер предсказывает ускоряющийся экономический рост и быстрый технологический прогресс, так как действующие технологии постоянно продуцируют новые технологии, а разрыв между идеей и знанием все более сокращается благодаря новым знаниям и все более совершенным компьютерам. Следствием новых тенденций становится все более ускоряющийся темп жизни. Э. Тоффлер разделяет идею «деиндустриализации»; промышленность преобразуется под воздействием революции знаний. Выявляются тенденции «демассификации», связанные с отказом экономики

от массового производства, массового сбыта, средств массового распространения информации и массовой гомогенности, результатом чего станет все большая индивидуализация товаров, переход от массового маркетинга к микромаркетингу и формированию ниш, от монолитной иерархической контролирующей организации к децентрализованным сетям.

С началом бума в отраслях и секторах промышленности, базирующихся на технологиях третьей волны, отрасли и отдельные производства второй волны стали чахнуть, структурная политика большинства развитых стран мира, по мнению Э. Тоффлера, стала проводиться в пользу четырех связанных между собой групп отраслей науки и производства, составляющих стеновой хребет индустрии третьей волны, принося с собой существенные изменения экономической власти и социальной сферы.

В составе *первой группы* им прежде всего названы электроника и компьютеры, объем продаж продукции которых уже к концу 1980-х и началу 1990-х гг. превысил \$400 млрд.

Скорость компьютеризации очень хорошо известна, цены падают достаточно быстро, а качество при этом стремительно повышается. Э. Тоффлер, ссылаясь на журнал «Computer World», приводит наглядный и убедительный пример: «Если бы автомобильная промышленность сделала бы то же самое, что за последние 30 лет сделала компьютерная, “Роллс-ройс” сейчас стоил бы \$2,5 и проходил бы без заправки 2 млн миль!» Этот пример убедительно подтверждает главные принципы успеха отраслей третьей волны.

*Вторая группа* отраслей, по мнению Э. Тоффлера, связана с энергосберегающими технологиями. В первую очередь речь идет об отраслях оптоволоконной системы связи, использующих светопроводящие волокна толщиной с волос, а также о достижениях физики твердого тела.

Энергетические последствия перехода к новым технологиям впечатляют: например, для производства оптических волокон потребуется около тысячной доли энергии, необходимой для добычи меди и старого производства проводов. Использование в электронике достижений физики твердого тела также ведет к производству составляющих элементов, требующих все меньше энергии. Например, крупномасштабная интеграция позволила *IBM* создать составляющие, потребляющие всего 50 мВт. Энергосберегающие технологии для многих развитых стран мира, испытывающих энергетический голод, приобретают решающее значение и стимулируют их активный переход на индустрию третьей волны.

*Третья группа* отраслей относится к аэрокосмической индустрии. Развитие этого направления имеет огромное перспективное значение. В этой области успешно работают такие гиганты, как *General Electric*, *British Aircraft*, электронная и аэрокосмическая компания *TRW*, которая, в частности, назвала 400 различных исключительно перспективных сплавов, необходимых для новейших производств, но получение которых возможно только вне планеты из-за земного притяжения. Эти проекты — не научная фантастика, число компаний с мировыми именами, намеренных серьезно взяться за их осуществление, постоянно растет.

Наконец, биологическая (генная) индустрия и освоение морских глубин составляют *четвертую группу* отраслей третьей волны.

Э. Тоффлер справедливо пишет, что в голодном мире океан может помочь преодолеть продовольственную проблему, что современное промысловое рыболовство, которое высокоиндустриализовано, приводит к безжалостному истреблению и угрозе тотального исчезновения многих форм морской жизни. В то же время умная аквакультура может успешно решить задачи преодоления продовольственного кризиса, не повреждая хрупкую биосферу, от которой зависит вся наша жизнь. Он приводит интересный пример опыта Батгельского мемориального института, который обнаружил водоросли, содержащие большое количество нефти; сейчас предпринимаются попытки сделать их разведение экономически выгодным. Океан предлагает несметное количество минералов — от меди, цинка и олова до серебра, золота, платины и ценных фосфатов. Около ста компаний, включая крупнейшие в мире, готовятся к добыче со дна моря похожих на картофелины марганцевых конкреций, которые относятся к возобновляемым ресурсам, так как «растут» со скоростью от 6 до 10 млн т в год в пока единственном хорошо разведанном поясе непосредственно к югу от Гавайских островов. Четыре международных консорциума приступили к промышленным разработкам минералов океана на многие миллиарды долларов США. Реалиями не столь далекого будущего станут космические заводы и плавающие в океане города.

Э. Тоффлер полагает, что в перспективе знание составит основу власти. Он рисует будущее мирового сообщества, в котором борьба за новые источники знаний станет основой борьбы за власть, но, поскольку знание не может быть ни централизованным, ни монополизированным, потенциальные возможности доступа к новым источникам власти получают различные заинтересованные группы. Все сказанное в равной мере относится как к политической, так и экономической среде. Автор прогноза предвидит окончательный разрыв с прошлым и со старым мировоззрением, провозглашает конец постоянства и пишет, что «в современном мире перемены происходят столь быстро, что вчерашние истины становятся сегодняшними заблуждениями».<sup>18</sup>

В какой бы форме ни развивались и ни реализовывались перечисленные выше проблемы, они имеют прямое отношение и к современному менеджменту вообще, и к международному менеджменту в особенности.

Внешние перемены, происходящие в экономике, требуют перемен и в людях. Нарастание перемен неизбежно и является естественной частью жизни современного человека. К этому должны быть психологически и профессионально готовы все люди, особенно менеджеры, ибо их работа связана напрямую с задачами управления коллективами и лидерством. Перманентное обучение новому обретает огромное значение.

Стремительный рост технологий, симбиоз различных знаний в новых областях действительно свидетельствует о том, что технология — двигатель прогресса, а знание — его горючее.

В новых условиях создание в коллективах атмосферы психологической стабильности, видения сотрудниками перспектив, обстановки постоянного обучения и совершенствования знаний, поощрения креативной атмосферы в группах и командах — очень сложная, но неременная задача менеджмента успешных организаций.

В условиях международного менеджмента все это существенно усложняется тем, что сотрудники ТНК и МНК, а также средних и малых предприятий, объединенных в международные сети, кооперативы и альянсы, могут иметь разные культурологические корни и институциональные особенности (религиозные, общественные, семейные, государственные и профессиональные). Управление процессами в таких организациях требует разносторонних глубоких знаний и навыков, творческих способностей, терпения и трудолюбия.

В заключение приведем таблицу направлений вклада институциональной теории и ее классиков в экономическую науку.

Таблица 5.1. Направления вклада институциональной теории и ее классиков в экономическую науку

№ п/п	Ученые	Направления вклада										
		Определение эволюционной природы экономического развития	Определение диалектики развития (постоянство движения) и отсутствие конечной стадии	Определение сути и содержания институтов и их постоянного развития и изменений	Роль государства в рыночной экономике и динамика развития и влияния	Роль крупного бизнеса и монополий в современной рыночной экономике, развитие корпоративной культуры	Роль, содержание и развитие теории трансакций	Значение и роль научно-технического прогресса в развитии рыночной экономики	Роль денег, кредита, ценовой контроль	Исторический подход и оценка исторических периодов	Стратегическое предвидение и стратегический прогноз	Роль категории значения
1	Т. Веблен	+	+	+	-	+	-	-	+	-	-	+
2	Дж. Коммонс	+	+	+	+	-	+	-	-	-	+	+
3	У. Митчелл	-	+	+	-	-	-	-	+	-	-	+
4	Й. Шумпетер	+	+	-	+	+	-	+	+	+	+	+
5	Дж. Гэлбрейт	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-	+
6	Р. Коуз	-	+	+	+	-	+	-	-	-	-	+
7	Д. Норт	+	+	+	-	+	+	+	-	+	-	+
8	Д. Белл	-	+	-	-	-	-	+	-	+	+	+
9	Э. Тоффлер	-	+	-	-	-	-	+	-	+	+	+

### Контрольные вопросы

1. В чем сущность теории праздного класса по Т. Веблену?
2. Сформулируйте важнейшие выводы эволюционной теории институциональной экономики Т. Веблена.
3. В чем взгляды Т. Веблена решительно расходятся со взглядами марксистов?

4. В чем сущность теории предельной полезности Дж. Коммонса?
5. Какова роль государства, по Дж. Коммонсу, в области реформирования экономики и права?
6. В чем, по Дж. Коммонсу, сущность категории «транзакция»? Назовите основные виды транзакций.
7. Какова природа экономических деловых циклов по У. Митчеллу?
8. В чем искусство «делания денег» и умение их рационально расходовать по У. Митчеллу?
9. В чем роль кредитных документов по У. Митчеллу?
10. Сформулируйте факторы воздействия на современную экономику по Й. Шумпетеру.
11. Каковы пять комбинаций, формулирующих развитие экономики по Й. Шумпетеру?
12. Какова роль менеджмента и понятие руководства по Й. Шумпетеру?
13. Дайте оценку роли монополий по Й. Шумпетеру.
14. Сформулируйте роль инноваций и научно-технического прогресса по Й. Шумпетеру.
15. Сущность олигополии и тенденция интеграции промышленного производства по Дж. Гэлбрейту.
16. Роль «управляющей власти» профсоюзов и покупателей промежуточных продуктов по Дж. Гэлбрейту.
17. Механизмы контроля над ценами по Дж. Гэлбрейту.
18. Сформулируйте роль издержек при функционировании различных рыночных институтов по Р. Коузу.
19. Сущность транзакционных издержек по Р. Коузу.
20. Каково содержание понятия государственного регулирования по Р. Коузу?
21. В чем сущность «Теоремы Коуза»?
22. Дайте классификацию институтов и организаций по Д. Норту.
23. Сформулируйте четыре основных фактора, определяющих размеры транзакционных издержек при осуществлении сделок или обмена по Д. Норту.
24. Действующие силы институциональных изменений по Д. Норту.
25. Этапы классификации истории человеческого общества по Д. Беллу.
26. Сформулируйте роль теоретических знаний и информатизации в условиях постиндустриального общества по Д. Беллу.
27. Дайте важнейшие характеристики роли знаний в новизне, реализуемой в инновационных переменах, по Д. Беллу.
28. Исторические периоды жизни общества через призму изменений по Э. Тоффлеру. Сформулируйте содержание «трех волн» этих перемен.
29. Дайте оценку фактора роста скорости и масштабов перемен в условиях третьей волны.
30. Назовите содержание четырех связанных между собой групп отраслей науки и производства, составляющих стеновой хребет индустрии третьей волны по Э. Тоффлеру.

## Литература

1. *Белл Д.* Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования. — М., 1999.
2. *Белл Д.* Социальные рамки информационного общества. — СПб.; М., 1986.
3. *Веблен Т.* Теория «праздного класса». — М., 1981.
4. *Гэлбрейт Д.* Новое индустриальное общество. — М., 1969.
5. *Гэлбрейт Д.* Экономические теории и цели общества. — М., 1973.
6. История экономических учений. — М.: ИНФРА-М, 2007.
7. Классики менеджмента. — СПб.: Питер, 1999.
8. *Митчелл У. К.* Экономические циклы. Проблема и постановка. — М.; Л., 1930.
9. *Норт Д.* Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. — М., 1997.
10. *Норт Д.* Институты и экономический рост: историческое введение. — М., 1993.
11. *Тарушкин А. Б.* Институциональная экономика. — СПб.: Питер, 2004.
12. *Тоффлер Э.* Третья волна. — М.: АСТ, 2004.
13. *Холден Ф.* Энциклопедия менеджера. — М.: НИРО, 2003.
14. *Шумпетер Й.* Теория экономического развития. — М., 1982.
15. *Commons J. R.* Economics of Collective Actions. — N. Y., 1945.
16. *Commons J. R.* Institutional Economics // American Economic Review. 1950. Vol. 21.
17. *Galbraith J. K.* History of Economics: The Past as the Present. — London: Hamish, 1987.
18. *Coase R. H.* The Nature of the Firm. *Economica*, 1937.
19. *Coase R. H.* The Problem of Social Cost // *Journal of Law and Economics*. 3. 1960.
20. *Toffler A.* Future Shock. — N. Y.: Random House, 1974.
21. [www.rubricon.com](http://www.rubricon.com)
22. [http://abc\\_informburo.com](http://abc_informburo.com)
23. [www.krugosvet.ru](http://www.krugosvet.ru)
24. [www.socio.vin.ru](http://www.socio.vin.ru)
25. <http://ruconomics.com>
26. <http://ecxac.ru/nobel/person/nort>
27. <http://slovari.yandex.ru>
28. [www.portalus.ru/modules/economics](http://www.portalus.ru/modules/economics)
29. <http://gavru.economics.ru>

## Примечания

- <sup>1</sup> *Веблен Т.* Теория праздного класса. — М., 1981.
- <sup>2</sup> Там же.
- <sup>3</sup> *Кумулятивный* — накопительный суммирующий (процесс); *дивергенция* — расхождение признаков организмов, вызываемых естественным или искусственным отбором, в процессе их эволюции.



- <sup>4</sup> *Commons J. R.* Economics of Collective Actions. — N. Y., 1945.
- <sup>5</sup> *Commons J. R.* Institutional Economics // American. 1950.
- <sup>6</sup> Митчелл У. К. Экономические циклы. Проблема и постановка. — М.; Л., 1930.
- <sup>7</sup> Шумпетер Й. Теория экономического развития. — М., 1982.
- <sup>8</sup> Гэлбрейт Д. Новое индустриальное общество. — М., 1969.
- <sup>9</sup> Используются материалы статьи Р. И. Капелюшников, ИМЭМО РАН.
- <sup>10</sup> *Coase R. H.* The Nature of the firm. *Economica*, 1937.
- <sup>11</sup> *Coase R. H.* The Problem of Social Cost // *Journal of Law and Economics*. 3. 1960.
- <sup>12</sup> Клаус Штайльманн — известный немецкий ученый-институционалист, глубоко изучающий вопросы российской экономики переходного периода. Автор многотомного издания «Новая философия бизнеса» (М.; Берлин, 1998).
- <sup>13</sup> Норт Д. Институты и экономический рост: историческое введение. — М., 1993.
- <sup>14</sup> Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. — М., 1997.
- <sup>15</sup> Белл Д. Социальные рамки информационного общества. — СПб.; М., 1986.
- <sup>16</sup> Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования. — М., 1999.
- <sup>17</sup> Тоффлер Э. Третья волна. — М.: АСТ, 2004.
- <sup>18</sup> *Toffler A.* Future Shock. — N. Y.: Random House, 1974.

## Глава 6

# УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ В СРАВНИТЕЛЬНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

---

Требования роста конкурентоспособности компаний, функционирующих в рамках международного бизнеса, вызывают необходимость рассматривать персонал как стратегический ресурс. Кросс-культурное взаимодействие в данном случае определяет для мотивационных задач новый уровень сложности. Под кросс-культурным взаимодействием понимают интенсивные коммуникации и совместную деятельность представителей различных национальных культур. Данная проблема в связи с мультинациональностью (этническим, национальным, культурным разнообразием) персонала рассматривается в качестве многофакторной и весьма сложной. Но проблемы мотивации в сравнительном менеджменте определяются не только культурным аспектом, но и институциональным.

Одной из базовых категорий данной главы является категория культурного контекста. Культурным контекстом называют конфигурацию целей, ценностей, поведенческих стереотипов, предопределяющих действия представителей некой конкретной культуры. Культурный контекст формирует поведенческую предсказуемость индивидуума. Представитель другого культурного контекста, выступающий в роли менеджера, а чаще коуча (тренера, консультанта, ориентированного на диагностику и разрешение организационных проблем), использует, как правило, собственные познания в вопросах психологии, социологии, кадрового менеджмента в целях эффективного руководства, организации и регулирования интенсивности труда. Но указанными направлениями его задачи не ограничиваются, и он стремится управлять настроениями, эмоциями, импульсами и интересами подчиненных. Существуют управленцы «от бога», для которых интуитивное разрешение вышеуказанных проблем совершенно естественно. При этом отсутствие шовинизма, национального пренебрежения и следование идеям гуманизма выступают в качестве базовых ориентиров. Но другой культурный контекст подобен неизвестному лесному ландшафту: заманивая и притягивая своей обманчивой простотой и очевидностью, при погружении в него он пугает и отторгает весьма жестко. А базовые познания психологии, социологии и менеджмента не всегда служат хорошую службу. На вопрос: «Следует ли управлять мотивацией сотрудников?» любой американский или западноевропейский менеджер, не задумываясь, ответит положительно. Но управлять мотивацией без представления о приоритетных потребностях, интересах, вариациях получения удовольствия на сегодняшний день не представляется возможным. Таким образом, процесс управления мотивацией основан на информационной функции и изучении личности сотрудника, его амбиций, его семейной ситуации и в тех же западных странах может

расцениваться как посягательство на личное достоинство сотрудника. Под мотивацией нами понимается активизация резервных возможностей сотрудника. Мотивация в сравнительном менеджменте — это активизация профессиональных и коммуникативных навыков сотрудников, определяемая синергическим эффектом межкультурного взаимодействия. Соответственно процесс управления мотивацией в мультинациональном коллективе подразумевает позиционирование сотрудника в международной компании в соответствии с его интересами, а не только с потребностями транснациональной экспансии, формирование благоприятной и доверительной организационной среды, информирование сотрудника о стратегических намерениях организации (чаще всего филиала) и собственных карьерных перспективах.

Весьма распространенное заблуждение как российских, так и зарубежных менеджеров состоит в том, что основной причиной, которой руководствуется сотрудник, выбирающий организацию, является уровень заработной платы и возможности вертикально-карьерного роста. Спектр причин гораздо разнообразнее: в нем представлены и перспективы социализации, и возможности реализации властных полномочий, и стремление продемонстрировать собственные таланты и способности, и формирование дружественных контактов, и обретение собственной значимости, и престижность организации, и территориальное расположение организации, и возможности обучения и командирования, и возможности по созданию или продолжению династии. В мультинациональном коллективе появляется заинтересованность в контактах с представителями других культур, великолепная возможность изучения иностранного языка, возможность изучить стиль руководства, методы управления, организации производства компаний, лидирующих в определенных отраслях. Немалую роль в осознании сложности и многообразия мотивационных проблем представителями менеджмента играют одноименные теории.

Теории мотивации сегодня разделяют на три весьма представительные группы.

*Теории подкрепления* делают акцент на средствах, которые контролируют поведение человека, манипулируя последствиями. Этот метод основан на наблюдении за сотрудником, для того чтобы выяснить, какие подкрепления оцениваются сотрудником наиболее высоко. Подкрепление — это управление последствием как результатом поведения. Б. Ф. Скиннер, чья теория лежит в основе данного подхода, пошел дальше изучения стимула и реакции: он классифицировал реакцию сотрудника на ответную (возникающую в результате стимула) и оперантную (возникающую вследствие ожидания стимула).<sup>1</sup> В основе манипуляции последствиями в теории подкрепления лежит закон эффекта Э. Л. Торндайка.<sup>2</sup> Закон эффекта формируется просто, но обладает большой силой: поведение, которое влечет за собой приятный исход, повторяется с большой вероятностью, тогда как повторение поведения, чреватого неприятным исходом, маловероятно. Обнаруженное в теории подкрепления малопредсказуемое поведение сотрудника в связи с его совестью, например, определило в данном подходе весьма значимую систему ограничений. Речь идет о ситуации нежелательного поведения, вследствие которого не возникает отрицательного стимула (наказания). Такой сотрудник с еще большим усердием исключает нежелательное поведение, чем в ситуации применения к нему отрицательных стимулов.

*Содержательные теории* фокусируются в основном на потребностях индивида — физиологическом или психологическом дефиците, который мы стремимся уменьшить или от которого хотим вообще избавиться. Данные теории исходят из предположения, что работа менеджера состоит в создании условий, оказывающих положительное воздействие на удовлетворение потребностей индивида. Они помогают объяснить то, каким образом плохое выполнение работы, нежелательное поведение, низкая удовлетворенность работой могут возникать в результате неудовлетворенных потребностей.<sup>3</sup> Четыре самые известные содержательные теории были разработаны А. Маслоу,<sup>4</sup> Д. Мак-Клелландом,<sup>5</sup> К. Альдерфером,<sup>6</sup> Ф. Герцбергом.<sup>7</sup> Теории Маслоу и Альдерфера принадлежат к теориям иерархии потребностей, где авторы исходили из предположения, что существуют приоритетные потребности, которые лежат в основе пирамиды потребностей, а значит, их следует удовлетворять прежде всего. В теории Маслоу последующие уровни актуализируются лишь при удовлетворении предшествующих уровней, при этом предусмотрен лишь прогресс в пяти группах потребностей: физиологических, безопасности, социальных, статусных и творческих. В теории Альдерфера предусмотрен и регресс, т. е. возможность перехода на предшествующие уровни. Уровней при этом три: потребности существования, родственности и роста. В теории Мак-Клелланда выделяются три потребности, наиболее влияющие на поведение индивида: потребности в достижении, признании и власти. Кстати, весьма близок к данной теории был М. Вебер, предложивший в качестве трех наиболее весомых социальных мотиваторов власть, благосостояние и престиж. Герцберг классифицировал все факторы, влияющие на неудовлетворенность и удовлетворенность работой, на две группы: соответственно гигиенические и мотивирующие. К первой группе он отнес факторы, описывающие контекст работы или рабочей обстановки, ко второй — факторы, связанные с содержанием самой работы, чувством успеха, признания и ответственности. К данной группе теорий относится и модель характеристик работы Хэкмана и Олдхема, в которой названы следующие характеристики работы, определяющие мотивационный уровень сотрудника: значимость работы, ее законченность и разнообразие, наличие обратной связи при выполнении трудового процесса и возможность автономной деятельности.

*Процессуальные теории* фокусируются на процессах мышления сотрудника (прогнозирования и сравнения, например), которые оказывают как положительное, так и отрицательное влияние на уровень мотивации сотрудника. Существует значительное количество таких теорий, но наиболее авторитетные и известные из них — это теория Дж. Адамса<sup>8</sup> и теория В. Врума.<sup>9</sup> Теория Дж. Адамса, которая носит название теории справедливости, утверждает, что, когда люди оценивают справедливость результатов своей работы по отношению к окружающим, любая воспринимаемая несправедливость является мотивирующим состоянием разума. Воспринимаемая несправедливость имеет место в тех случаях, когда кто-либо считает, что вознаграждение, полученное им за работу, уступает вознаграждению, полученному окружающими людьми за их часть работы. Теория ожиданий В. Врума утверждает, что рабочая мотивация определяется убеждениями индивида по поводу взаимосвязи усилий, эффективности работы и окончательного результата

работы. На протяжении последних двух десятилетий среди исследований трудовой мотивации доминировала процессуальная теория Е. А. Локке,<sup>10</sup> известная как теория постановки цели. Согласно данной теории, цели влияют на мотивацию через четыре механизма: направление внимания, мобилизацию усилий, поддержку постоянства задания и содействие стратегическому развитию. Теория устанавливает два важных мотивирующих признака цели: интенсивность и содержание.

Несмотря на проработанность мотивационной тематики, для большинства руководителей компетентность по данному кругу проблем не характерна. Международный менеджмент более чувствителен к мотивационным проблемам, так как базовая расстановка кадров напрямую влияет на мотивацию, которая в конечном итоге определяет эффективность транснациональной экспансии. Поэтому программирование мотивационных процессов рассматривается как одна из наиболее сложных и стратегически важных задач.

Во многих зарубежных странах сегодня законодательная и судебная практика ограничивает работодателей и защищает права работников при воздействии на них в процессе реализации программ по управлению мотивацией. Управление мотивацией адресовано к сфере интересов сотрудника, к его целевым установкам и к семейной ситуации. В большинстве западных стран данная информация классифицируется как сугубо личная и даже интимная.

Во Франции действует Закон от 31 декабря 1992 г. об охране личного достоинства работников при найме на работу и в период действия трудового договора. В силу закона работодатель обязан уважать права сотрудников, не вмешиваясь в вопросы личной и интимной жизни. Во Франции судебная практика также установила запрет для администрации на ознакомление с личными записями сотрудников, оставленными на рабочем месте. Действуют специальные правила в отношении контроля за телефонными переговорами сотрудников в рабочее время.<sup>11</sup> Рабочее время рассматривалось ранее как «собственность» руководства компании, но сегодня весьма стойки тенденции воспринимать рабочее время сотрудника как его «собственность», а значит, чрезмерный контроль за ним может рассматриваться как дискриминационное мероприятие.

Согласно ст. 20 Статуса трудящихся Испании, предприниматель, осуществляя свои управленческие и контрольные полномочия, должен уважать человеческое достоинство сотрудника. Суверенитет личности должен быть обеспечен. Некоторые государства вводят ограничение или запрет в отношении слежки за работниками, использование для этого аудио- и видеоаппаратуры.<sup>12</sup> Таким образом, нарушается идея мониторинга в процессе осуществления ротационной программы на предприятии, когда необходимо сравнить результативность сотрудника по старой и новой позиции и принять решение о безвозвратной ротации. Ротационная программа — это планируемая система мероприятий по изменению кадровой позиции ряда сотрудников в рамках единого иерархического уровня. Ротационная программа в международных компаниях воспринимается как эффективное мероприятие по управлению мотивацией. Для определения результативности ротационной программы необходимо наладить систему мониторинга (постоянного наблюдения) со стороны линейного руководителя, наставника или более опытного коллеги

как по старому, так и по новому месту работы. Только при сравнении результатов в пользу нового места руководство может принять решение оставить ротируемого на новой позиции, придав ротации характер безвозвратного мероприятия.

В Дании уделяется большое внимание запрету немотивированно жесткого отношения управленцев к их подчиненным. Юридическая практика сформулировала правило, по которому работодатель обязан вести себя цивилизованно, не вправе оскорблять и преследовать сотрудников. Наибольшая проблема состоит как раз в том, что классифицировать действия руководства как оскорбительные можно по большинству ситуаций, связанных с оценкой деятельности подчиненных. В межконфедеральном соглашении в сфере промышленности Дании установлено, что работник, чья честь была оскорблена на работе, вправе приостановить работу до того времени, пока ему не принесут извинения. Также подчеркнуто, что работодатель должен относиться к персоналу так, чтобы не было затронуто их самолюбие и чувство собственного достоинства.<sup>13</sup> Оскорбление считается серьезным нарушением трудового договора, и поэтому работник вправе без предупреждения расторгнуть договор, а работодатель обязан возместить подчиненному моральный ущерб. Однако Адамс в процессуальной мотивационной теории справедливости указывает на проблему совершенно разной базы сравнения при оценке результативности сотрудника: руководитель сравнивает сотрудника с «идеальным образом», сформированным в его восприятии функции сотрудника, а сотрудник — с показателями прошлых периодов или показателями менее результативных и менее способных коллег.<sup>14</sup> Разный вектор оценки всегда будет формировать основу для критики руководителем результатов работы сотрудника и способен привести к проблеме ущемленного самолюбия. И законодательная база здесь «как нельзя кстати». Соответственно проблема ущемленного самолюбия предопределена организационной ситуацией, а также необходимостью оценки результативности сотрудника и управления его мотивацией.

Формируется новое направление трудового законодательства, запрещающее моббинг, который расценивается как своеобразный психологический несчастный случай на производстве. Моббинг — психологическое давление в отношении работников со стороны администрации и коллег по работе. И регулярная оценка персонала, особенно если она построена на принципах круговой аттестации, требует усилия рейтерских групп, одной из которых является группа коллег. Аттестация по «круговому принципу» — это оценочное мероприятие, основанное на сопоставлении средних оценок по рейтерским группам (группам оценщиков), представленных коллегами, линейным руководителем, сотрудниками сторонних организаций, а также клиентских аудиторий. Оценочно-аттестационные мероприятия такого рода наиболее востребованы именно в рамках международного менеджмента, где наиболее широко представлены различные субкультуры. Компетентному сотруднику часто грозит занижающая оценка рейтерской группы коллег. С другой стороны, каждый случай оценки может расцениваться как провоцирующий моббинг. Однако сбалансированная оценка и представительство различных рейтерских групп нейтрализуют данную проблему.

Таким образом, оставляя выбор методов и форм управления мотивацией сотрудников на усмотрение работодателя, законодатели стран Западной Европы стремятся защитить неприкосновенность личной жизни и достоинства работника

от неограниченной управленческой власти работодателя. Существующие в крупных корпорациях Японии внутрифирменные профсоюзы используют семейную ситуацию в рамках организационного контура, и это не рассматривается как оскорбление сотрудника и внедрение в его личную жизнь.

Разрешение мотивационных проблем сравнительного менеджмента может базироваться на следующем подходе:

1. Мотивационные теории позволяют зафиксировать некие общие тенденции и лишь с некоторой вероятностью строить прогнозы поведения, особенно в рамках различных культурных контекстов.
2. Переменные, определяющие культурный контекст, как, например, переменные Г. Хофстеде, ассоциируются с определенными мотиваторами и потребностями сотрудников, поэтому контекст можно описать в виде возможного набора мотиваторов и потребностей.
3. Культурно-национальный контекст корректируется в соответствии со спецификой ситуации и индивидуума, при этом в возможном наборе мотиваторов выделяются приоритеты.
4. Управление мотивацией в сравнительном менеджменте — это управление взаимодействием приоритетных мотиваторов и потребностей сотрудника как носителя национально-культурных ценностей и программы стимулирования в мультикультурном коллективе.

В основе мотивации лежат: потребности, интересы и даже кратковременные импульсивные желания, которые не препятствуют росту, пусть временной, результативности сотрудника. Наиболее изучена категория потребностей, но наиболее результативна категория интереса, связанного с содержанием самой работы. Национальные контексты удивительно солидарны в отношении к пониманию сути мотивации. Японцы, например, говорят: «Не существует плохо работающих японцев, просто работа японца не нашла». У американцев широкое распространение получила следующая идея: «В этой жизни необходимо научиться хорошо делать любимое дело, а потом найти хорошего парня, который будет за это хорошо платить». Таким образом, интерес к выполняемой работе интернационален, но приоритетность потребностей и импульсивность желаний сотрудников имеют национальную специфику. Наиболее сложным моментом в этой связи является то, что любая теория мотивации вероятна: то, что эффективно для одних, может быть совершенно неважным для других.

То, что мотивация — внутренний процесс, на сегодняшний день ни у кого не вызывает сомнений. Однако регулируется данный процесс организационной ситуацией, инициируемой менеджментом. Цели сотрудника и цели компании должны корреспондироваться, а для этого международный менеджер должен использовать все возможные средства (табл. 6.1).<sup>15</sup>

## **6.1. Мотивационная дифференциация в мультинациональном коллективе**

Как уже говорилось ранее, наиболее изученным переменным мотивационным фактором являются потребности. Большинство мотивационных теорий, как содержа-

Таблица. 6.1. Возможности использования средств мотивационного роста

Организация работ	Разнообразие навыков, требуемых для выполнения работы. Законченность выполняемых заданий. Значимость и ответственность работы. Предоставление самостоятельности работнику. Своевременная обратная связь о соответствии работы установленным требованиям
Материальное стимулирование	Конкурентоспособность предлагаемой заработной платы в результате сравнения уровней оплаты экспатриантов и местного персонала, командированных и закрепленных в штаб-квартире. Соотношение постоянной и переменной частей заработной платы. Связь оплаты и результатов работы международной компании при условии реализации социальных программ. Возможность дифференцировать оплату
Моральное стимулирование	Широкий набор нематериальных стимулов, используемый как непосредственным руководителем, коучем, так и администрацией компании в целом и филиала
Индивидуальный подход к работнику	Оценка руководителем индивидуальных особенностей данного работника и выбор таких подходов, которые в наибольшей степени соответствуют особенностям его личности, характера, национальности и мотивации
Постановка целей	Постановка перед работником четких целей и задач, которые должны быть решены за определенное время. Конкретность, привлекательность и реализуемость — ключевые требования к мотивирующим целям
Информирование	Своевременность и полнота удовлетворения потребностей работников в значимой для них информации, что особенно важно для командированного сотрудника
Корпоративная культура	Ценности и приоритеты, реализуемые в практике взаимодействия руководства штаб-квартиры и филиала и персонала. Традиции компании и правила, определяющие рабочее поведение и взаимодействие сотрудников в мультинациональном коллективе
Практика управления	Качество управления, доминирующий в компании стиль управления и соответствие стиля управления сложности задач и основным характеристикам персонала (уровень квалификации, образование, опыт, уровень самостоятельности)
Меры дисциплинарного воздействия	Своевременность дисциплинарного воздействия. Соразмерность строгости наказания тяжести поступка. Разъяснение причин дисциплинарного воздействия. Внеличностный характер наказаний
Обращение к наиболее значимым для работника ценностям	Самоуважение. Финансовое благополучие. Ответственность перед командой (коллективом). Ответственность перед соотечественниками. Интересы компании. Карьерные перспективы. Интересы семьи
Убеждение	Воздействие на мнение, оценки и взгляды работника, определяющие его отношение к работе, в ситуациях межличностного общения



тельных, так и процессуальных, разработаны с учетом опыта Соединенных Штатов и соответствующего человеческого ресурса. Выводы данных теорий не всегда могут быть экстраполированы на проблемы международного менеджмента, поэтому мотивационные проблемы, равно как и другие проблемы, связанные с использованием человеческого ресурса в международном менеджменте, требуют дополнительного знания и постоянного изучения. Международный менеджер использует в качестве информационного ресурса опыт репатриантов (командированных сотрудников, возвращающихся на прежнее место работы в штаб-квартиру компании), данные об уровне и иерархии потребностей персонала в соответствующем регионе, а также собственные кросс-культурные «полевые» исследования. Несмотря на совпадение основных потребностей, приоритетность потребностей и зависимость возникновения определенных потребностей от реализации предшествующих у представителей разных народов и культур формируются по-разному. Восточные культуры более ориентированы на потребности общества, а западные — на индивидуальные. Иерархия, отражающая потребности китайцев, включает, например, четыре уровня и выглядит следующим образом: потребности в принадлежности; физиологические потребности; потребности в безопасности; потребности в самореализации.

При этом пирамида западного сотрудника включает потребности в следующем порядке: физиологические потребности, потребности безопасности, социализации, статуса и самореализации.

Проблема сравнений собственной результативности и трудового вклада с результативностью и вкладом сотрудников, выполняющих аналогичную работу, на что указывает Адамс в теории справедливости, в восточных культурах может не возникать, если сотрудник, с которым возможно такое сравнение, старше и опытнее.

Потребность в достижении, успехе, по Мак-Клелланду,<sup>16</sup> и в росте, по Алдерферу,<sup>17</sup> также по-разному воспринимается представителями различных культур. Если для представителя западной культуры данная потребность ассоциируется с индивидуальными достижениями, карьерным ростом и успешной социализацией, то японский сотрудник, руководствуясь базовым принципом гармонии групповых и корпоративных интересов, будет связывать данную потребность с коллективными достижениями и успехом субкультуры в целом. Представители латиноамериканских государств данную потребность связывают с семейными ценностями, а индусы — с духовным совершенствованием.

Представители разных культур по-разному оценивают реальность поставленной цели и свою собственную роль в данном процессе, а также роль таких факторов, как судьба и внешняя среда. Известно, что цель для представителей западных культур может являться сильнейшим мотиватором, для восточных культур значимость данного фактора значительно снижается.

Приведенные несколько примеров подтверждают сложность задачи эффективного мотивирования представителей мультинационального и мультикультурного коллектива, решение которой целиком и полностью зависит от кропотливого изучения международным менеджером особенностей представителей каждой из наций и культур, мониторинга трудовой и организационной ситуации, так как мотивация в таком коллективе, безусловно, ситуационна и многофакторна.

Экспатрианты (командированные работники, которые покидают свою страну для длительной работы за границей), часто ориентированные на управленческую

или обучающую деятельность, должны быть изначально высокомотивированными. Недаром известное выражение гласит: «Менеджер, которого нужно мотивировать, уже не менеджер, а исполнитель». Командирование специалиста весьма часто переносит национальные или корпоративные мотивационные проблемы в зарубежное отделение. Именно поэтому диагностирование базовых мотивационных проблем и их ликвидация способствуют созданию результативной мотивации экспатрианта.

Регулярно в западных странах, особенно в США, проводятся опросы, с помощью которых диагностируется уровень мотивации сотрудника, прежде всего удовлетворенности работой. При этом используется методика Хэкмана, где параметры законченности, значимости, автономности, разнообразия работы, а также наличия обратной связи оцениваются сотрудником по 7-балльной системе. Результаты нередко оказываются весьма неожиданными для руководителей компаний. Так, например, в США работа устраивает 75% опрошенных; 30 — были очень довольны своей работой; 35 — просто довольны. И только 11% оказались совершенно недовольны своей работой. Причем представители руководства опрашиваемых фирм признались, что были приятно удивлены результатом: они думали, что лишь 8% сотрудников будут очень довольны своей работой. В то же время положение на рынке труда США не внушает оптимизма: 35% служащих планируют поменять работу в этом году, 32% намерены усердно и целеустремленно искать новую работу. Наиболее часто упоминаемыми причинами смены места работы называются: плохие перспективы для карьерного роста — 59%; недовольство заработной платой — 58; недостаточное обеспечение безопасности работы — 38%. Многие признались, что вынуждены работать в условиях стресса. Поиск мест работы направлен в наиболее успешно развивающиеся отрасли: здравоохранение и компьютерную сферу, а также сферу обработки информации. Большое количество служащих — 35% опрошенных — называют свои отношения с руководством решающим фактором мотивации. Высокий уровень удовлетворенности собственной работой является хорошей основой и для формирования мотивации к участию в транснациональных программах у сотрудников американских компаний.

Только 12% немецких служащих полностью удовлетворены своим местом работы. В ходе исследований была обнаружена очень серьезная проблема, связанная именно с уровнем заработной платы (особенно налоговых сборов). Меньше всего от этой проблемы пострадали предприниматели. Наиболее высокооплачиваемой сферой оказалось производство и наименее оплачиваемой — торговля. Сфера обслуживания и сфера информационных технологий оказались примерно на одинаковом уровне. К наиболее важным факторам, влияющим на уровень заработной платы, были отнесены: образование, масштабы предприятия, специальность и отрасль ее применения, пол работника и общеэкономическая ситуация. Эксперты также отмечают повышение заработной платы для тех работников, которые берут ответственность за какие-либо проекты, за деятельность подчиненных. Закон о дополнительном заработке определил следующее: работа, обеспечивающая дополнительный заработок, оплачиваемая суммой до 400 евро, облагается льготной ставкой налогов. Теперь эта работа может занимать до 15 часов в неделю. С тех, кто зарабатывает больше, социальные платежи взимаются, но не в полной мере при условии, что дополнительный заработок не превышает 800 евро. Работ-

ники могут устроиться на вторую работу с согласия основного работодателя при условии, что дополнительная работа не влияет на результативность по основному месту. То, что мотивационные проблемы связаны прежде всего с материальным стимулированием, отчасти ориентирует специалистов европейских корпораций на транснациональную карьеру, однако использование только материального фактора может привести к снижению заинтересованности в корпоративных изменениях, если данный сотрудник не зависит от результативности последних. Для такого сотрудника величина «разрыва» между уровнем оплаты экспатриантов и местного персонала может служить соответствующим мотиватором, но для филиала это может быть источником конфликтности и деструктивности.

Зарботная плата японского рабочего или служащего состоит из базовой части, к которой в течение года добавляются различные дополнительные выплаты. Так, дважды в году, летом и в предновогодние дни, японские трудящиеся получают так называемые бонусы — дополнительные поощрительные суммы за усердие в работе. Размер их иногда исчисляется 5–6-месячными оплатами труда. Такой подход позволяет работающему японцу в эти дни решать личные финансовые проблемы — рассчитаться по долгам, сделать очередной взнос за приобретенный в рассрочку дом, купить мебель, сменить старую машину, телевизор и т. д. А базовая оплата, включающая в себя выплаты за занимаемую должность и стаж на данном предприятии, до сего времени определялась по сетке, единой для целых отраслей экономики. Эта сетка, вернее ее реальное наполнение, каждую весну становилась предметом тщательного обсуждения представителей администрации и профсоюзов. Поэтому профсоюзы стали требовать, чтобы рост оплаты, запланированный на следующий финансовый год, начинающийся с 1 апреля, как минимум, не отстал от роста цен. Однако под тройным прессом дефляции, обостряющейся безработицы и общей экономической депрессии профсоюзы смогли вырвать в 2001 г. надбавку, исчисляющуюся не тысячами, а сотнями иен. В 2002 г. требования об очередном повышении окладов были встречены предпринимателями с определенной степенью недоумения. А в нынешнем году впервые за всю послевоенную историю акцент в переговорах сместился на другую тему — сохранение рабочих мест. Причины, по которым профсоюзы отказались от требований повышения оплаты, понятны. Сегодня уровень оплаты труда в Японии едва ли не самый высокий в мире. В соответствии с принципом роста оплаты в зависимости от стажа 50-летний сотрудник получает ежемесячно около 482 тыс. иен (немногим более \$4 тыс.). Если взять среднюю заработную плату японца за 100%, то в Германии при том же качестве работы ее уровень составляет 81%, в США — 78, в Италии — 60, в Южной Корее и Тайване — 33%. А в Китае рабочий получает заработную плату в 30 раз меньше, чем его японский коллега. А нанять китайского инженера для работы в японской фирме обойдется раза в три дешевле, чем собственного. Чтобы сохранить конкурентоспособность, японские компании закрывают штаб-квартиры и открывают их в Китае и Юго-Восточной Азии. За 2001 г. японские инвестиции в китайскую экономику выросли на 45%, а иностранные инвестиции в Японии понизились на 38%. Поэтому система пожизненного найма с оплатой по старшинству полностью исчерпала себя. Хотя сторонники старой системы настаивают на ее сохранении в связи с социальной направленностью, так как наи-

большие траты работники делают в период 45–55-летия (образование детей, свадьба детей, рождение внуков). Молодые же категорически против, призывая платить по результатам труда. Открытия в технологической сфере сменяют друг друга довольно быстро. Человек, великолепно проявивший себя в молодые годы, через 20–30 лет растеряет свой авангардизм и будет жить багажом старых заслуг. А находиться в подчинении у консерватора, пусть даже прекрасно проявившего себя ранее, никто не хочет. Японские предприятия все настойчивее либо сокращают штаты своих постоянных кадровых сотрудников, либо командировывают их в зарубежные филиалы, отдавая предпочтение менее квалифицированному, но более дешевому временному персоналу. С 1996 по 2002 г. число почасовиков увеличилось с 10,43 до 14,83 млн человек. Между тем ставка почасовика в три раза меньше, чем у постоянного работника. Кроме того, временным сотрудникам не надо выплачивать разные пособия по болезни, на содержание семьи, отпускные. В этой связи местный персонал рассматривается в условиях транснациональной экспансии как приоритетный, а уровень требований в процессе его подбора и отбора снижается.<sup>18</sup>

## **6.2. Влияние культурно-странового контекста на мотивационные изменения**

Переменные, характеризующие культурный страновой контекст (по Г. Хофстеде), международный менеджер может использовать в качестве средства мотивационного роста. Одним из главных симптомов сниженной мотивации, особенно если речь идет о высококомпетентном сотруднике, являются отсутствие инициативы и сопротивление изменениям. Поэтому использование индексов Г. Хофстеде в данном контексте должно характеризовать не только мотивационную специфику, но и инновативную.

1. Первый параметр национальной культуры, по Г. Хофстеде, — *стремление избежать неопределенности*. Он зависит от того, как общество относится к неизвестным аспектам будущего. Низкие значения данного показателя свидетельствуют в пользу работы, связанной с высоким риском, и ориентированности на стремительную вертикальную карьеру. В этих условиях менеджмент не ограничивает иерархизацию структуры и способствует созданию большого количества автономных бизнес-единиц с линейно-функциональной структурой за рубежом. Примером могут служить Соединенные Штаты, Гонконг, Канада, Сингапур, где потребности в росте и достижении наряду с базовыми потребностями являются приоритетными. В противоположность этому общества, обеспокоенные своим будущим, активно избегающие риска и с помощью технологий, законов, социальных планов пытающиеся усилить ощущение собственной управляемости, имеют высокий уровень данного параметра. Поэтому высокие показатели стремления избежать неопределенности формируют приоритетность потребности в безопасности, удовлетворение которой в международной фирме предполагает следующие действия со стороны менеджмента:

- соблюдение работодателем трудового законодательства страны базирования в отношении экспатриантов, страны пребывания — в отношении местных сотрудников и третьих стран — в отношении востребованных из этих стран специалистов и работников;
- создание рабочего места, соответствующего эргономическим требованиям, требованиям безопасности, комфортности, эстетики;
- создание четких должностных инструкций на языке страны базирования, страны пребывания и языках третьих стран и ознакомление с ними каждого из востребованных в компании сотрудников;
- обеспечение стабильности функционирования компании на международных рынках;
- обязательное заключение с сотрудником договора найма или контракта, официально выплачиваемая заработная плата.

Примером таких стран могут служить Франция, Бельгия, Греция, Португалия. Феномен стремления избежать неопределенности, детально изученный в работах многих исследователей, связан скорее с параметрами личности, а не с параметрами социальной среды. Если при этом активно востребован механизм планирования, значит, большинство сотрудников негативно воспринимают неопределенность. Планирование карьеры выступает в данном случае одним из сильнейших мотиваторов. «Избегающий неопределенности» национальный контекст использует значимость данного мотиватора для собственных сотрудников, но весьма редко востребует его в кросс-культурном взаимодействии. При этом строгий, детализированный план способен оказывать крайне негативное воздействие на творческую мотивационную компоненту.

Принятие риска является производным параметром восприятия неопределенности. Данный параметр активно настраивает организационные системы и сотрудников на изменения, а значит, повышает возможности мотиватора как вызов со стороны сложной задачи.

2. *Конфуцианская динамика* как параметр национальной культуры рассматривается как распределение диапазона конфуцианских ценностей. Конфуцианство, привившееся на японской почве как официальная философская доктрина несколько столетий назад, и сейчас имеет сильное влияние на общество. Отрицательный полюс конфуцианской динамики представляется несколькими ценностями, включающими понятия «сохранения лица» и «предоставления лица». «Лицо» — широко распространенная категория, которую можно найти в любой культуре, — это проекция своего «я» на соответствующую ситуацию или, если говорить более конкретно, это противодействие между чувством угрозы извне и потребностью в чувстве собственного достоинства. Если личность чувствует себя униженной в результате критики, оскорбления, грубого поведения или, наоборот, ставит под сомнения способности других, «лицо» личности находится под угрозой. «Сохранение лица» предполагает сохранение чувства собственного достоинства и социального статуса, в то время как «предоставление лица» — это обеспечение возможности

другим «сохранить их лицо». Если основываться на исследованиях в области менеджмента, то можно сделать вывод, что подход к работе, при котором люди слишком озабочены влиянием определенных действий или событий на их собственную репутацию или репутацию других людей, отрицательно отражается на успехе разработки нового рыночного продукта. Китайские менеджеры, будучи озабочены «сохранением своего лица», в гораздо большей степени, чем их коллеги из США или Гонконга, уделяют внимание этому вопросу. Практика показывает, что китайцы мотивированы на исследовательскую деятельность даже после того, как встает вопрос о жизнеспособности проекта. Отказ от инновативности рассматривается как «потеря лица», поскольку означает признание и принятие ответственности за провал проекта. Потеря инновативности является существенным и значимым симптомом снижения мотивирования. Менеджеры из США и Гонконга более склонны к закрытию проекта, если становится ясно, что он неперспективен. Они понимают и принимают потерю средств в тех случаях, когда финансирование проекта прекращается в силу сомнительной ценности. Замечено, что самым существенным проступком в японской организации труда является принуждение кого-либо к «потере лица». Неслучайно японцы прилагают невероятные усилия к тому, чтобы не унижить других. Такое поведение в инновативной системе может быть непродуктивным, если мешающий или бесполезный сотрудник остается участником проекта в ущерб как коллективу разработчиков, так и самому проекту. Конфуцианская динамика при рассмотрении мотивационного роста представляется разделенной на два полюса — положительный и отрицательный. Положительный полюс, представленный жесткой трудовой этикой, а также упором на активность в обеспечении будущего, благоприятствует мотивационному росту. Его антипод, представленный проблемой «сохранения и предоставления лица», осложняет работу по обеспечению мотивационного роста наиболее креативных сотрудников, делая упор на неизблемость структур и взаимосвязей прошлого и будущего.

Иногда данный параметр рассматривают как соотношение долгосрочной и краткосрочной ориентации нации. На одном конце, положительном полюсе, находятся ценности, ориентированные на будущее, такие как настойчивость, трудолюбие, бережливость, чувство стыда, уважение родственных связей. На другом конце, отрицательном полюсе, располагаются ценности, сфокусированные на прошлом и настоящем, такие как гармоничные взаимоотношения, «наличие собственного лица», традиции. Конфуцианская динамика не ограничивается культурами, исторически претерпевшими влияние конфуцианства. В реальности страной с одним из наиболее высоких значений данного параметра является Бразилия. Некоторые западные страны, например Германия, Нидерланды, Швеция, имеют средний уровень данного показателя. Гонконг, Тайвань, Япония и Северная Корея имеют самый высокий уровень данного параметра. Низкий уровень конфуцианской динамики характерен для Западной Африки, Канады и Пакистана. Двумя основными параметрами конфуцианской динамики являются трудовая этика и «сохранение собственного лица». Первый параметр относится к положительному полюсу, в то время

как второй формирует отрицательный полюс. Многие японские компании настроены изначально на поддержание «технологической отраслевой планки». Отличительной чертой национальной культуры, закладывающей базу для такого рода достижений, является жесткая трудовая этика. Трудовая этика формирует упорство и желание посредством многочасового труда успешно решить задачу. М. Вебер определял данный феномен как свойство протестантской трудовой этики. Такой вариант отношения к труду разделяет все нации на две совершенно отличные группы: в определенных национальных контекстах «живут, чтобы работать», а в других «работают, чтобы жить». Первый вариант, несомненно, характеризует жесткую трудовую этическую переменную. Для восприятия сущности мотивации у представителей различных стран немаловажную роль играет понимание значимости самой работы, которая не исчерпывается экономической необходимостью, потребностью в достижении, признании, родственности и т. д. Исследования интернациональной команды MOW (*meaning of work*), сопоставившей значимость работы со значимостью досуга, социализации, религии и семьи для отдельного человека, тому подтверждение.<sup>19</sup> В основе данного исследования находилась концепция трудоцентризма, т. е. определение того места, которое работа занимает в жизни индивидуума в данный момент времени. Результаты исследований по восьми странам мира представлены в таблице (см. табл. 3.3, глава 3).

Все страны подчеркнули значимость работы как источника дохода. Однако наилучшими перспективами для формирования у сотрудников механизмов самомотивации обладают израильяне, так как наиболее результативная категория интереса к содержанию самой работы имеет для них наибольшее значение. И если, например, в Японии гармония коллективных интересов превалирует над индивидуальным престижем и статусом, это предопределяет столь низкую оценку соответствующей функции работы у японцев.

Время, отведенное на сверхурочную работу, характеризует институциональный аспект национального отношения к работе. Организационная система либо активизирует желание сотрудников сверхурочно работать, либо ограничивает их в данном намерении. Национальный и религиозные аспекты, по мнению М. Вебера, способны предопределить отношение к работе в различных странах, а именно «жить, чтобы работать» или «работать, чтобы жить». Вебер ссылаясь на протестантскую этику и ее трудоориентированность. Сильнейшим контраргументом в данном случае выступают законодательные особенности регулирования затрат труда в различных странах. В табл. 6.2 представлена специфика регулирования сверхурочной работы посредством правовых актов и договорных отношений.<sup>20</sup>

Несмотря на создание в Европе единого экономического пространства, процесс выработки единых механизмов регулирования затрат труда осложняется необходимостью создания единого для стран Европейского союза трудового законодательства. Введению такого законодательства препятствует прежде всего разнообразие национальных стратегий в сфере труда, а также различие в менталитете европейских стран. При этом среди развитых стран, несомненно, лидирует Япония, для которой проблема ограничения часов сверх-

Таблица. 6.2. Регулирование сверхурочной работы посредством правовых актов и договорных отношений

Страна	Максимальное рабочее время или минимальный отдых	Кем устанавливается предел	Максимально допустимый объем сверхурочной работы	Компенсация сверхурочной работы
Австрия	10 часов в день, 50 часов в неделю	Законодательством	5 часов в день и дополнительно 60 часов в год	50% оплаты труда или взамен 50% нерабочего времени
Бельгия	8 часов в день, 38 часов в неделю	Законодательством и отраслевыми или корпоративными договорами	Не заявлен	50% оплаты труда (100% в выходные дни и государственные праздники) — может быть преобразована в нерабочее время, если это предусмотрено коллективным договором
Великобритания	48 часов в неделю (минимальный ежедневный отдых — 11 часов)	Договорами с предприятиями	Не обозначен, кроме общих границ рабочего времени на неделю (от которых индивид может отказаться)	Надбавка к заработной плате или нерабочее время по договору
Германия	8 часов в день и 40 часов в неделю	Законодательством и отраслевыми и корпоративными договорами	Если трудовой договор с сотрудником не заключается, то отсутствие и регулирование сверхурочного времени, так как законодательные нормы уступают по значимости коллективному договору	125% среднечасовой заработной платы составляет оплата сверхурочной работы
Греция	9 часов в день, 43 часа в неделю (при пятидневной рабочей неделе)	Законодательством	3 часа в день сверх 43 часов (в критической ситуации — не ограничено в первый день и 4 часа в следующие 4 дня). Годовые ограничения, меняющиеся в отраслях и регионах, утверждаются каждые 6 месяцев Министерством труда	От 40 до 43 часов в неделю надбавка 50%, от 44 часов — 150%



Продолжение табл. 6.2

Страна	Максимальное рабочее время или минимальный отдых	Кем устанавливается предел	Максимально допустимый объем сверхурочной работы	Компенсация сверхурочной работы
Испания	9 часов в день, 40 часов в неделю	Законодательством	Не обозначен, кроме общих границ рабочего времени на неделю. Возможны временные исключения по договору (с предприятием или на рабочем месте)	
Ирландия	48 часов в неделю (минимальный ежедневный отдых — 11 часов)	Договорами	2 часа в день, 12 в неделю, 240 часов в год или 36 часов в течение месяца. С разрешения властей границы могут быть расширены	Надбавка 25% (договоры часто устанавливают более высокую надбавку)
Италия	48 часов в неделю (минимальный ежедневный отдых — 11 часов)	Законодательством и отраслевыми договорами	250 часов в год (может быть ниже по договорам)	Надбавка 10% (при отсутствии договора с более высокой надбавкой)
Люксембург	10 часов в день, 48 часов в неделю	Законодательством	Не обозначен, кроме общих границ рабочего времени на день и на неделю	Надбавка 25% для рабочих и 50% для служащих. Для всех работников может заменяться на 50% нерабочего времени
Нидерланды	12 часов в день (если нет договора — 11 часов в день), 60 часов в неделю (с договором — 54), 624 часа за 13-недельный период (без договора — 585 часов)	Законодательством и договорами	Не обозначен, кроме общих границ рабочего времени на день, неделю, квартал (включая часы работы в непредвиденных ситуациях), которые могут быть увеличены по договору	Надбавка или нерабочее время устанавливаются по коллективному договору
Португалия	8 часов в день, 44 часа в неделю (по договору — до 10 и 40 часов соответственно)	Законодательством и договорами	2 часа в день, 200 часов в год	Надбавка 50% за первый час — далее 75%, в выходные и праздники 100% плюс увеличение нерабочего времени на 25% от отработанных часов

Окончание табл. 6.2

Страна	Максимальное рабочее время или минимальный отдых	Кем устанавливается предел	Максимально допустимый объем сверхурочной работы	Компенсация сверхурочной работы
Финляндия	8 часов в день, 40 часов в неделю	Законодательством и договорами	138 часов в течение 4 месяцев, 250 часов за год сверх установленной границы (40 часов); увеличивается до 80 часов за год, если реализованы 138 часов в течение 4 месяцев	50% оплаты труда за первые 2 часа в день, 100% сверх этого; оплата может быть преобразована договором в нерабочее время
Франция	10 часов в день, 35 часов в неделю	Законодательством	180 часов в год или устанавливается коллективным договором	Между 35 и 43 часами в неделю — минимальная надбавка 10% (25% при отсутствии договора) или взамен нерабочее время по договору; с 44 часа — надбавка 50%
Швеция	8 часов в день, 40 часов в неделю	Законодательством	Не обозначен, кроме общих границ рабочего времени на неделю; возможны временные исключения по договору (с предприятием или на рабочем месте)	По коллективному договору — надбавка (обычно от 50% до 100%) или нерабочее время
Япония	8 часов в день, от 41 до 43 часов в неделю в зависимости от количества занятых на предприятии (соответственно более 300 человек и менее 300 человек)	Законодательством	Работодатель, заручившись поддержкой внутрифирменных профсоюзов, устанавливает максимальный предел сверхурочных, который колеблется от 5,4 до 25% от общей продолжительности рабочего времени	35% доплаты в сравнении с нормами расчета базового заработка
США	8 часов в день, 40 часов в неделю или 10 часов в день при 4-дневной рабочей неделе (с учетом демографических и профессиональных различий)	Законодательством	Не обозначен, кроме общих границ рабочего времени на неделю; возможны временные исключения по договору (с предприятием или на рабочем месте)	Сверхурочная занятость оплачивается в полуторном размере

урочной работы напрямую связана с наиболее высоким уровнем трудозатрат. Однако последствия стабилизации темпов экономического роста в Японии и сокращение возможности использования сверхурочной работы нивелирует различие между Японией, Европой и США. В США активно внедряется система гибкого рабочего времени (*flexible working time*), позволяющая сокращать продолжительность рабочей недели за счет сверхурочной работы в течение одного дня. Вышеуказанная система активно распространяется на предприятиях Германии, Швейцарии, Великобритании и Франции. Варьирование продолжительности рабочего дня и недели рассматривается как один из сильнейших мотиваторов вне зависимости от национального контекста. Таким образом, трудоориентированность уступает возможности варьировать собственные затраты труда на основании договора с администрацией, а значит, национально-культурный фактор проигрывает институциональной целесообразности и общечеловеческому стремлению к свободе.

Для стран, исповедующих конфуцианское отношение к работе, пирамида Маслоу могла бы быть построена с учетом базового уровня — потребности в осознанной деятельности, а в пирамиде Альдерфера при интерпретации базового уровня, экзистенциального (отражающего сущность), использовалась бы потребность в труде, работе, действии. Способность японских как «белых» (служащих, специалистов, клерков), так и «синих» (производственных рабочих) воротничков много работать общеизвестна. Не случайно в Японии создано специальное министерство, занимающееся исключительно вопросами досуга нации. Исследователи отмечают, что трудовая гонка уходит корнями в конфуцианскую приверженность упорству и дисциплине.

3. *Дистанция власти* или глубина властных полномочий — это степень, с которой сотрудники организации и представители социальных институтов, наименее облеченные властью, готовы принять и принимают существующую неравномерность распределения власти в обществе. Общества со значительной дистанцией власти, например Филиппины, Мексика, Индия и Франция, являются в большей степени автократическими государствами и более индифферентно воспринимают социальное неравенство в отношении власти и материальных благ, чем общества с малой глубиной властных полномочий. В Австралии, Израиле, Нидерландах и Соединенных Штатах дистанция власти невелика, поэтому наиболее значим принцип равенства, более выражено проявляется терпимость к различиям в социальном положении и поощряется демократический подход. Процессы децентрализации, вне сомнения, коррелируют с небольшой дистанцией власти, поскольку свидетельствуют о наличии равных возможностей для всех. Децентрализация способствует достижению равноправия, предоставляя всем участникам организационного процесса равные права при принятии решения, разделяя между ними ответственность за конечный результат. Поэтому низкий показатель дистанции власти востребует процессы командообразования с присущим им демократизмом, воспринимаемым сотрудниками в качестве действенной мотивации. Применение матричных и проектных структур более эффективно для разработки новых продуктов, технологий, бизнес-подходов, нежели ис-

пользование централизованных групп разработчиков. Причины высокой эффективности децентрализованных систем кроются в снижении уровня информационной перегрузки высшего звена менеджеров, в высочайшей самоорганизации команд, в атмосфере свободного информационного обмена с минимальной степенью финансового и социального риска и в быстрой адекватной реакции на возникающие проблемы.

Значительная глубина властных полномочий отрицательно воздействует на инновационные процессы организации, поскольку большая глубина подавляюще действует на креативность (продуктивное творчество) сотрудников. С другой стороны, большая дистанция власти, как, например, в системах с централизованным управлением, определяет совершенно особую роль высшего уровня менеджмента. Высшее управленческое звено формирует систему целей и задач, обязательность исполнения которых не вызывает сомнения ни у исполнителей, ни у руководителей. Жестко контролировать и координировать усилия всех участников процесса необходимо для соблюдения временного графика и бюджета. Задачи, способные быть детализированными и делегированными соответствующим исполнителям и не требующие межфункционального разрешения, реализуются наилучшим образом. Заслужить одобрение руководства означает обретение карьерного ресурса. Поэтому высокие показатели дистанции власти определяют в качестве мотиваторов неформальные межуровневые коммуникации по образцу японского метода «похлопывание по плечу», при котором руководитель в конце смены обходит рабочие места и вступает в непосредственное взаимодействие с подчиненными.

4. *Индивидуализм* — параметр национальной культуры, трактующийся соотношением индивидуализма и коллективизма, которое превалирует в обществе. Общество с высокой степенью индивидуализма теряет связи между членами общества, поскольку каждый сконцентрирован на собственных интересах и интересах своего ближайшего окружения. Примером стран с высокой степенью развития индивидуализма могут служить Соединенные Штаты, Великобритания, Канада и Италия. Общество с низкой степенью индивидуализма, такое как в Японии, Иране, Тайване, Колумбии, придерживается групповых ценностей и верований и поэтому преследует коллективные интересы.

Высокая степень индивидуализма может быть связана с карьерной ориентацией и значимостью собственных достижений. Известные во всем мире разработчики принципиально новых продуктов — это индивидуумы, не боящиеся посвятить себя идеям, весьма рискованным и не обеспечивающим рыночный успех. Сложная, нетривиальная задача не пугает их, а неопределенность воспринимается ими как мотиватор. Ориентированность на творческую деятельность, целеустремленность являются основной предпосылкой как их успешного развития, так и развития компании. Представительство таких людей в инновационном секторе и на высшем уровне менеджмента обеспечивает конкурентоспособность организации в целом. Творческий потенциал менеджеров-новаторов, по классификации Сервана-Шрейбера, направлен на раскрытие потенциальных возможностей сотрудников компании и оптимизацию использования ресурсной базы, задействованной в успешной ре-

лизации бизнес-идей.<sup>21</sup> Часто в основе создания успешных рыночных продуктов лежат усилия высшего уровня менеджмента, мотивация которого заключена в области отождествления собственных целей и целей компании, собственного признания и престижа. Новаторы же в технологическом секторе чаще всего предпочитают работать автономно, подтверждая тем самым свою индивидуалистическую ориентацию и приоритетность для них также потребности признания. Таким образом, творческий потенциал той или иной национальной культуры напрямую связан с ее индивидуализмом.

Антипод индивидуализма — коллективизм — также способствует творческой приоритетности, социализации, признанию и в определенных национальных средах при групповой структурной и культурной ориентации наилучшим образом обеспечивает мотивационный рост. Продукция японской электроники и автомобилестроения имеет превосходную репутацию, подтвержденную устойчивым спросом. В Японии коллективизм является одним из факторов, влияющих на процесс создания новых продуктов, мотивирования, обеспечения обратной связи в системе и даже на доверие к менеджменту. Рабочие группы в Японии — те самые, в которых зародилось большинство известных на весь мир управленческих новаций — прямое проявление коллективизма. Клановый характер японской культуры вырабатывает чувство сопричастности, внутреннего обязательства внести свой вклад в общее дело, на чем основано японское командообразование. Японские менеджеры являются коллективистами, в то время как их антипод американские коллеги — индивидуалистами.

Высокий индивидуализм указывает на разновидность мотивации, ориентированной на собственные достижения, вертикальную карьеру, карьеру специалиста. В данном случае высокая степень самостоятельности сотрудников и делегирования полномочий определяет результативность управленческих решений. Коллективизм востребует мотивационные механизмы, подкрепляемые групповым взаимодействием, как, например, командная работа.

5. И наконец, последний параметр национальной культуры — *мужественность/женственность*. Элемент мужественности определяется соотношением характерной для данного общества напористости — мужественности и его воспитательной составляющей — женственности. Более мужественное общество выдвигает на первое место реализацию сложной, значимой задачи, осязаемость достижений, финансовый аспект результата, свершения и целеустремленность, в то время как женственное общество делает упор на людей, качество жизни, взаимопомощь, защиту окружающей среды, при этом не привлекая к себе излишнего внимания. Примером культур, характеризующихся высоким уровнем мужественности, могут служить Венесуэла, Италия, Германия, в то время как Швеция, Таиланд и Испания могут рассматриваться как страны, где данный параметр проявляется в незначительной мере. Высокая степень маскулинизации определяет приоритетность потребности в достижении успеха, власти, благосостояния. При этом должна быть обеспечена своевременная обратная связь об уровне результативности работы и о соответствии работы установленным требованиям. Высокая степень феминизации характеризует-





ся потребностями в общении, в принадлежности к определенной группе, потребностью в признании. В данном случае в международной компании отношения с партнерами, клиентами, а также отношения между менеджментом и сотрудниками должны быть максимально прозрачными и доверительными. Систематическое проведение корпоративных неформальных мероприятий будет дополнительно стимулировать персонал и свидетельствовать об адекватности корпоративной культуры страновому контексту. В таких международных компаниях формируется ролевая и функциональная гибкость, а также активно используются возможности сетевой работы и аутсорсинга.<sup>22</sup> Таким образом, высокий уровень мужественности характеризуется целеустремленностью и формализмом. Целеустремленность, несомненно, поддерживает инновативность. Четкие цели задания положительно коррелируют с отличным исполнением. Создание передовых, поистине новаторских продуктов доверяется командам разработчиков, ставивших перед собой наиболее амбициозные цели. Формализация задач и ролей представляется чрезвычайно важным аспектом мотивационного роста. Все сотрудники предпочитают детализацию задачи и реализацию критерия срочности. Формализация ролей в японских программах создания новых продуктов является чрезвычайно важным фактором снижения вероятности конфликтов и устранения негативного эффекта на работу группы, уменьшая количество недоразумений и сокращая количество случаев пересечения полномочий. Формализация увеличивает объем информации, что, в свою очередь, плодотворно влияет на рабочий процесс.

Так как сегодня персонал является наиболее существенным фактором, влияющим на производственный процесс, а высокая компонента женственности в системе — это всегда ориентированный на персонал менеджмент, соответственно большинство мотивационных проблем по определению наилучшим образом разрешаются в «мягких» управленческих системах. Доверие, дружеские взаимоотношения, дух коллективизма, низкая конфликтность положительно коррелируют с высоким качеством работы. Синергия человеческих взаимоотношений и технических навыков приводит к большему эффекту, нежели суммарный профессионализм. «Женственный» менеджмент напрямую связан с понятием органической внутренней среды. Такая среда характеризуется высокой степенью социальной и эмоциональной поддержки среди членов коллектива в момент формирования ситуации, связанной с наибольшим риском.


Указанные культурно-страновые индексы определяют мотивационные ориентиры (табл. 6.3).

Рассмотрим данную таблицу на примере сотрудника-американца, чьи мотивационные ориентиры заданы культурно-национальным контекстом. Типичный для американского сотрудника мотивационный код будет выглядеть следующим образом: (2r)bxcdg(2h)swmn (ситуация и индивидуальные характеристики сотрудника могут изменить порядок мотиваторов в данной формуле) и соответственно интерпретирован.

Таблица. 6.3. Влияние культурно-странового контекста на мотивационные ориентиры

Наименование индекса	Континуум	Код	Мотивационные ориентиры	Код
<i>Стремление избежать неопределенности</i>	Низкое стремление  Высокое стремление	A  a	Базовые потребности, физиологические потребности  Вызов со стороны сложной задачи, интенсивность и содержание задачи  Творчество, самореализация  Безопасность  Рост  Достижение, успех  Реалистичность ожиданий	b  c  d  f  g  h  j
<i>Конфуцианская динамика</i>	Ориентированность на будущее  Статическая ментальность, ориентированная на прошлое и настоящее	l  i	Потребность в осознанной деятельности  Потребность в родственности  Мотиватор престижа Мотиватор признания	k  l  m n
<i>Дистанция власти</i>	Значительная дистанция власти  Небольшая глубина властных полномочий	E  e	Мотиватор власти и контроля  Соответствие ценностей рабочей ситуации и ценностей работника	p  r
<i>Индивидуализм/коллективизм</i>	Индивидуализм  Коллективизм	O  o	Соответствие ценностей рабочей ситуации и ценностей работника  Мотиватор престижа  Мотиватор признания  Автономность работы  Потребность в родственности  В рамках гигиенических параметров — внутриорганизационные отношения  Потребность в социализации	r  m  n  s  l  t  q

Окончание табл. 6.3

Наименование индекса	Континуум	Код	Мотивационные ориентиры	Код
<i>Мужественность/женственность</i>	Мужественность	U	Потребность в успехе	h
			Потребность в благосостоянии	x
			Мотиватор власти и контроля	p
			Рост	g
			Достижение, успех	h
	Женственность	u	Значимость работы	w
			Потребность в социализации	q
			Мотиватор признания	n
			Наличие обратной связи в работе	z
				

«При отождествлении ценностей сотрудника и организации априори возникают базовые потребности, в том числе и потребность в благосостоянии, которые весьма быстро могут смениться вызовом со стороны сложной, но определенной задачи и потребностью в творчестве. При реализации данных потребностей сотрудник может отзываться на сигналы успеха, достижения и роста. Работа должна прежде всего отвечать требованиям автономности и значимости, а в процессе социализации наиболее важными являются критерии формирования престижа и признания».

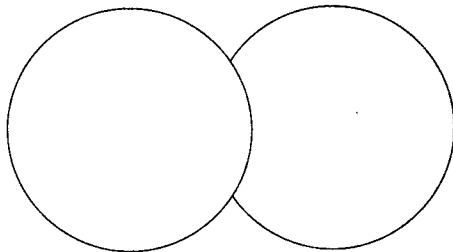
То, что в указанной формуле удвоены мотивационные ориентиры соответствия ценностей сотрудника и организации, свидетельствует об интеграционных и адаптационных проблемах американского сотрудника в новом мультинациональном организационном контексте, где данное соответствие не обеспечено усилиями менеджмента. Удвоенный мотивационный ориентир успеха и достижения определяет дополнительные требования к карьерному темпу как в отношении горизонтальной, так и в отношении вертикальной карьеры, что подтверждается особой чувствительностью американцев к собственным достижениям и успехам в рамках как 3-, так и 5-летнего цикла.

Указанные мотивационные ориентиры могут «выстраиваться» если не в виде пирамиды, что в последнее время вызывает все больший скепсис среди исследователей, то в виде цикла. В определенной точке окружности, иллюстрирующей данный цикл, формируется мотивационный приоритет, который может как совпадать, так и не совпадать с мотивационными приоритетами, принятыми в определенном организационном контексте.

Поэтому можно говорить и об индивидуальном мотивационном контексте, и об организационном мотивационном контексте, даже если есть различие в отноше-



нии различных уровней структурной иерархии. Левая окружность иллюстрирует индивидуальный мотивационный цикл сотрудника, и его характеризуют свойства динамичности. Правая окружность иллюстрирует организационный контекст, для которого более характерны свойства статичности, чем динамичности. В определенный момент мотивационные приоритеты совпадают, но существует и опасность возникновения конфликта между мотивационными приоритетами организации и сотрудника, на что указывают две точки пересечения окружностей, иллюстрирующих указанные контексты (рис. 6.1).



**Рис. 6.1.** Основа мотивационного взаимодействия

Международный менеджер, апеллирующий к культурно-национальному коду сотрудника при формировании карьерного плана и программы индивидуального мотивирования, получает информацию о предопределенности изменений в мотивационных ориентирах и, с одной стороны, с наибольшей вероятностью достигает желаемых показателей мотивационного роста сотрудника, с другой — получает возможность прогнозирования деструктивных противоречий между стилем управления и мотивационными притязаниями персонала, что, в частности, может привести и к смене стиля управления в данной организации. Если деструктивные противоречия накапливаются, что обеспечивается наибольшей численностью соответствующих сотрудников либо в целом по организации, либо в ключевых подразделениях, то смена управленческого стиля и в рамках подразделения, и в рамках организации в целом неминуема.

### **6.3. Практика стимулирования труда в различных странах**

Стимулирование труда имеет лишь косвенное отношение к мотивации. Многие исследователи классифицируют проблемы стимулирования как базовые, способствующие лишь закреплению персонала. Однако представление о специфике разрешения проблем стимулирования позволяет определиться в приоритетности мотивационных вопросов, возникающих в межнациональном взаимодействии.

Оплату труда Герцберг отнес к гигиеническим факторам, однако с помощью данного стимула можно удовлетворять потребности в признании, статусе и (частично) в творчестве. Значит, у оплаты труда есть частично мотивирующая функция, которая при определенных обстоятельствах может трансформироваться в демотивирующую.

В развитых странах величина оплаты труда и другие условия в отраслях, где функционируют профсоюзы, определяются коллективными тарифными договорами, заключаемыми на конкретный срок в процессе переговоров между предпринимателями и профсоюзами. Причем заработная плата, как правило, оговаривается в тарифных договорах, представляет собой минимальную величину почасовой оплаты, ниже которой предприниматель не имеет права предлагать работнику при найме, а работник не должен принимать. Таким образом, тарифный договор применительно к заработной плате устанавливает ее коллективный минимум, чем жестко ограничивает возможность предпринимателей использовать конкуренцию на рынке труда для снижения заработной платы.

Принцип коллективного минимума, используемый в тарифных договорах применительно к заработной плате, пользуется государственной поддержкой. Само государство в ряде стран законодательно устанавливает минимум заработной платы как обязательный норматив и тем со своей стороны устанавливает предел возможностям предпринимателей чрезмерно занижать уровень оплаты труда. Минимальная заработная плата, установленная государством, часто бывает ниже минимального предела, устанавливаемого в тарифных соглашениях между предпринимателями и профсоюзами, и обычно заметно ниже средней заработной платы, что объясняется принципиально разными задачами, закладываемыми в эти два норматива. Устанавливаемая государством минимальная заработная плата играет роль определенного социального стабилизатора, препятствующего снижению доходов наемных работников ниже прожиточного минимума. Минимальный норматив заработной платы, фиксируемый в тарифных договорах, направлен на формирование устойчивой базы для поддержания заработной платы данного коллектива на устойчиво высоком уровне и в целях дальнейшего роста. Разрыв между установленной государством минимальной заработной платой и фактическими средними заработками существует во всех странах, имеющих прямое государственное законодательство о минимальной заработной плате (США, Канада, Франция, Испания, Португалия). В тех же странах, где государство не пошло на установление гарантированного минимума заработной платы (Германия, Италия, Великобритания, Япония), решающую роль играют минимальные уровни заработной платы, устанавливаемые в коллективных договорах между предпринимателями и профсоюзами.

В развитых странах сочетаются две тенденции в формировании заработной платы:

- сходные методы и показатели на базе широкой самостоятельности компаний в решении соответствующих вопросов;
- национальные особенности.

Так, практически во всех развитых странах исходной базой величины заработной платы служит тарифный заработок, формируемый на основе тарифной сетки и надбавок к ней. Месячный заработок дополняют премии и другие выплаты, вручаемые работнику с определенной периодичностью в течение года. В настоящее время роль подобных выплат весьма значительна (например, в США до 25% средней заработной платы в частном предпринимательском секторе экономики). Существование тарифной сетки реализует принципы социальной справедливости, определенности и дифференцированности, что, безусловно, способствует реализации потребностей в достижении, росте, социализации.

Сходные элементы формирования оплаты труда не исключают и весьма серьезных национальных различий. Специфику Японии, например, длительная составляющая принятая в крупных корпорациях по отношению к мужской составляющей персонала система пожизненного найма. Трудовая ставка, которая, как и на Западе, учитывает квалификационный уровень и результаты труда, трансформировалась под влиянием личной ставки, связанной с возрастом, стажем, семейной ситуацией и даже количеством иждивенцев в семье. Соответственно система начисления заработной платы при таком подходе удовлетворяет во многом потребности в безопасности и стабильности.

Формирование заработной платы находится под воздействием еще одного важного фактора — ее налогообложения. В развитых странах оно проводится государством в двух основных формах. Одна из них — использование так называемого налога на индивидуальный доход. Этим налогом облагаются личные доходы населения, в которых преобладает заработная плата. Вторая существенная форма — это взнос или сбор на социальное страхование, выступающий в двух взаимосвязанных видах — как прямой налог на заработную плату наемных работников и как взносы предпринимателей на социальное страхование. Налог на индивидуальный доход сегодня играет весьма важную роль. Изменившееся положение данного налога вызвано послевоенным повышением жизненного уровня основной массы населения развитых стран. Сопоставление развитых и развивающихся стран с их отличающимся жизненным уровнем четко выявляет данную зависимость. В развитых странах налог на личные доходы составляет в среднем треть всех налоговых поступлений государства, опережая в этом отношении все прочие налоги. Исключением из развитых стран, ограниченно использующих в фискальных целях данный налог, являются Франция и Греция (соответственно 14 и 10% всех налоговых поступлений в 1990-е гг.), основная фискальная нагрузка в них падает на косвенные налоги. С другой стороны, в отдельных развитых странах налог на личные доходы заметно превышает треть налоговых поступлений. Так, в Канаде и Финляндии его доля равняется 40%, в Дании — 55%.<sup>23</sup> Применительно к налогу на индивидуальный доход одной из важных считается задача соблюдения принципа социальной справедливости. Но трактуется данная задача по-разному:

1. Все налогоплательщики с равным доходом платят равные налоги (принцип горизонтальной справедливости).
2. Обеспечение налоговой системы дифференцированного налогообложения лиц с неравными доходами (принцип вертикальной справедливости).
3. Степень неравенства в распределении соответствующей переменной (дохода, богатства, других благ) после вычета налога меньше (больше), чем до налога.

В последние годы в развитых странах принимаются меры по сокращению налога на личные доходы. В результате подобного реформирования максимальная ставка налога на индивидуальный доход в большинстве развитых стран была установлена на уровне 40–50%.<sup>24</sup> В США ставка налога снижалась с 70 до 28%, но впоследствии была поднята до указанного уровня. Только в отдельных странах пошли на устойчиво большое сокращение максимальной ставки — Новая Зеландия (14%) и Швеция (25%), а Швейцария всегда практиковала низкие ставки налога

на индивидуальный доход (12%). Во всех странах произошло некоторое сокращение системы социальных льгот, связанных с данной системой налогообложения, а это означает, что при вхождении в организационный контур сотрудники в качестве приоритетных стимулов могут определять для себя уровень социальной защиты, формируемый компанией. Указанные тенденции в налогообложении привели к снижению обложения высокооплачиваемых слоев населения при усилении налогового бремени низкооплачиваемых слоев. Данная политика, безусловно, сработав на инвестиционное накопление высокооплачиваемых слоев, девальвировала принцип вертикальной справедливости, а значит, повлияла на уровень мотивации большинства наемных работников в развитых странах.

Немаловажное мотивационное воздействие имеет и оценка персонала. Регулярная оценка позволяет реализоваться потребностям в росте, достижении, успехе, престиже, статусе, а формирование валидных оценочных критериев создает горизонтальную и вертикальную карьерную канву. Интересен опыт многих развитых стран, например Германии, где в качестве института оценки применяется ассесмент-центр. Ассесмент-центр — это методическая база для выявления и расширения потенциала сотрудников и управленческих кадров на предприятии. В практике применения данного метода нет стереотипной модели, но имеется множество различных вариаций, которые зависят от специфики фирмы. В ходе оценки выполняются упражнения, моделирующие моменты деятельности оцениваемого, в которых проявляются имеющиеся профессионально значимые качества. Причем наблюдатели-специалисты дают на основе заранее определенных критериев параллельную оценку нескольких участников. Делаются заключения о степени пригодности претендента к работе и занимаемой должности, о продвижении по службе или необходимости дополнительного обучения, не предусмотренного карьерным планом. Налицо реализация потребности в социализации и принципа социальной справедливости. Во всех развитых странах активно применяется процедура круговой аттестации, где среди групп рейтеров фигурируют линейный руководитель, коллеги, взаимодействующие специалисты из других функциональных подразделений, клиентура, подчиненные, представители сторонних организаций (посредников, поставщиков, партнеров). Такое обширное представительство в рейтерских группах, а также то, что сотрудник может рекомендовать список кандидатур рейтеров, наилучшим образом способствует реализации принципа справедливости, потребности в стабильности и безопасности, социализации, принадлежности, статусе.

Таким образом, сотрудник, функционирующий в рамках управленческих систем большинства развитых стран, оценочные процедуры рассматривает как необходимую компоненту мотивационной системы. В оценочных процедурах он не видит угрозы увольнения, так как соответствующие решения принимаются руководством только на основании целого ряда процедур. Сотрудники в странах с развивающейся экономикой сталкиваются с несистематической оценкой, являющейся преддверием увольнения, и соответственно воспринимают ее крайне негативно. Результативность оценочных процедур в таком смешанном коллективе резко снижается.

Практика оплаты труда самым непосредственным образом влияет на конкурентные преимущества международной фирмы как в локальном, так и в глобальном масштабе. Размер оплаты труда зависит от следующих факторов:

- средства, вложенные в бизнес;
- спрос и предложение на определенные профессии в этом регионе;
- стоимость жизни;
- законодательство страны;
- особенности отношений «наниматель—работник—профсоюзы».<sup>25</sup>

Тип оплаты (оклад, надбавки, премии, комиссионные, компенсации), в свою очередь, зависит от обычаев, налогов и требований правительства. Международные фирмы часто устанавливают более высокую заработную плату, чем местные компании, с целью привлечения высококвалифицированной рабочей силы с действующих предприятий.

Дополнительные блага в каждой стране могут быть свои, поэтому кроме основной оплаты работнику предоставляется специальный набор благ.<sup>26</sup> Эти блага могут относиться к материальному, нематериальному или смешанному стимулированию.

Гарантированная занятость может восприниматься в некоторых странах как благо. Часто рабочих вообще невозможно или слишком дорого увольнять. Поэтому международные фирмы рассматривают гарантию занятости как дополнительный стимул для местных работников. Международная фирма или отдельные ее работники могут нести ответственность за производственный травматизм и нанесение ущерба. Размер и распределение расходов на страхование и технику безопасности в странах могут быть разными. Однако при осуществлении трансграничных операций фирмы включают эти расходы в программу компенсации.

Относительные затраты на рабочую силу постоянно меняются, поэтому международные фирмы должны учитывать следующие факторы:

- изменения в уровне производительности;
- изменения в тарифах оплаты труда;
- перевод тарифов в иностранную валюту.

В большинстве случаев международные фирмы используют один из следующих компенсационных подходов:<sup>27</sup>

1. «Домашняя» шкала компенсации плюс надбавки, дифференцированные для каждого филиала. Эта система создает надежную базу для расчета размера оплаты менеджеров в стране пребывания штаб-квартиры.
2. Шкала компенсации, привязанная к гражданству работника. Система используется преимущественно для менеджеров из развивающихся стран. Международные фирмы должны осторожно применять данный подход, так как он создает напряженность в среде служащих.
3. Глобальная шкала компенсации. Эта система предусматривает установление равного вознаграждения за одинаковую работу независимо от гражданства. Реализация данного подхода наиболее сложна, но зато, как показывает практика международных фирм, обеспечивает наилучшие результаты.

Местным работникам в стране пребывания международные фирмы устанавливают размер вознаграждения в соответствии с типичным местным уровнем. При этом возникают проблемы неудовлетворенности работников. Например, большинство международных фирм, имеющих филиалы в России, устанавливают размер вознаграждения менеджерам из стран Европы и Северной Америки примерно на 30–40% выше, чем принято в этих странах для руководителей данного уровня. В то же время оплата рядовых работников — граждан России, как правило, на 40–60% ниже уровня вознаграждения аналогичных должностей в развитых странах, но соответствует уровню оплаты работников в российских компаниях.

При определении вознаграждения командированного за границу сотрудника возникают следующие вопросы:

- Какой оклад предложить ему? В какой валюте?
- Трудовое законодательство какой страны будет действовать в таких случаях?
- Какие дополнительные льготы будут распространяться на него?

Фирма решает эти вопросы исходя из конкретной страны, характеристики должности и личности командированного.

Для большинства людей, выезжающих за границу, стоимость жизни возрастает. Жизнь за границей, как правило, обходится дороже из-за того, что привычки людей меняются медленно и люди часто не знают, где и как делать покупки. В зависимости от длительности пребывания сотрудника за рубежом поправки на стоимость товаров и услуг могут снижаться. Международные фирмы вычисляют размер индексации стоимости жизни, используя один из следующих вариантов:

- увеличивают компенсацию, если стоимость жизни за границей выше;
- не уменьшают компенсацию, если стоимость жизни за границей ниже;
- устраняют дифференциацию оплаты труда, когда менеджер возвращается домой.

В качестве компенсации могут использоваться: премии, бонусы, участие в прибылях, планы дополнительных выплат, участие в акционерном капитале, дополнительный отпуск, оплата кратковременной/долговременной нетрудоспособности, изменение пенсионного возраста, оплата транспортных расходов, скидки на покупку товаров/продукции компании, компенсация расходов на образование, предоставление беспроцентных кредитов, загородные поездки и пикники, оплаченные компанией, различные формы страхования работников и членов их семей, оплата медицинского стоматологического обслуживания, предоставление транспортных средств.

Существует также проблема должностного статуса. Перевод за границу представляется более привлекательным, если сотрудник рассматривает его как повышение. Обычно зарубежное назначение влечет за собой более высокую оплату труда. Поэтому экспатрианты сравнивают свою оплату с соответствующей оплатой труда других руководителей в своей стране и за границей.

Жалование экспатрианту, как правило, выплачивается в местной валюте и частично в валюте страны базирования фирмы. Выбор валюты и установление доли выплат в той или иной валюте зависят от системы налогообложения, контроля за использованием средств и курса валют.

Для работы в отдаленных районах международные фирмы предусматривают специальные льготы своим сотрудникам, включающие материальные, нематериальные и смешанные стимулы. Как уже говорилось ранее, для экспатриантов наиболее популярны два варианта политики вознаграждения: «как дома» или «как в гостях».

При политике «как дома» размер и структура вознаграждения экспатрианта соответствуют аналогичным показателям в родной стране. После установления базового вознаграждения рассматриваются дополнительные надбавки за разницу в стоимости жизни. Такой подход используют в основном для краткосрочных командировок. При системе оплаты «как в гостях» вознаграждение экспатрианта привязывается к структуре и уровню оплаты в стране пребывания. Поправки на стоимость жизни, обучение, аренду жилья тоже учитываются, но играют вспомогательную роль при определении общего размера вознаграждения.

Практика международного бизнеса показывает, что универсальной системы вознаграждения, пригодной для любого типа работника и любой страны, не существует. Формы стимулирования персонала делятся на 4 группы:

1. Основное материальное вознаграждение рассматривается как базисное для любой страны и условий работы. Оклад (жалованье или ставка заработной платы) составляет, как правило, от 40 до 70% общего размера вознаграждения работника международной фирмы. Второй уровень — надбавки, доплаты, дополнительные выплаты, премии, комиссионное вознаграждение (для торговых работников фирмы) — составляет в сумме до 60% общих выплат. И наконец, участие в прибылях и опционы представляют собой особый инструмент стимулирования, который используют далеко не все международные фирмы и в основном для руководящих работников.
2. Компенсации — специфический набор инструментов стимулирования работников в международной фирме (особенно при заграничных назначениях). Это главное, что отличает системы вознаграждения в «домашней» среде от международной. Фирмы компенсируют работнику реальные и предполагаемые затраты, связанные с перемещениями (транспорт, наем помещений, питание), а также предоставляют социальные выплаты и льготы (по обучению детей, по проведению праздников, отпусков и т. д.).
3. Нематериальное стимулирование представляет собой классические формы мотивации сотрудников без материального вознаграждения (благодарность, награды, поощрения, новая работа, досрочное продвижение), а также игры, конкурсы и программы общего и специального обучения.
4. Смешанное стимулирование использует комбинированные (материальные и нематериальные) формы и поэтому является необходимым дополнением к основному стимулированию и компенсациям. Разнообразные приемы побуждения работников (призы, подарки, пенсионные и страховые программы) направлены на укрепление лояльности работников в настоящем и увеличение продолжительности их активной работы в будущем.

Как в целом на процесс управления человеческими ресурсами, так и на формирование эффективной мотивации в условиях международного менеджмента влияет значительное количество факторов:

1. *Культурные факторы.* Существующие культурные факторы и этнические проблемы разных стран накладывают отпечаток на действия персонала международных фирм.
2. *Экономические факторы.* Различия в экономических системах во многом определяют характер привлечения и использования рабочей силы в зарубежных операциях международных фирм.
3. *Стиль и практика управления.* Различные взгляды на стили управления в разных странах могут привести к конфликтам между персоналом штаб-квартиры фирмы и ее зарубежных филиалов. С другой стороны, знание национальных особенностей управления персоналом позволяет руководству международной фирмы переносить положительный опыт в другие страны.
4. *Различия рынков труда и факторы трудовых затрат.* Особенности структуры рабочей силы и затрат на нее существуют во всех странах. Различия в трудовых затратах могут стать источником противоречий.
5. *Проблемы перемещения рабочей силы.* При перемещении рабочей силы в другие страны перед людьми возникают правовые, экономические, физические и культурные барьеры. Для их преодоления международным фирмам приходится разрабатывать собственные методики набора, ориентации и стимулирования работников.
6. *Факторы отношений в промышленности.* Отношения в промышленности (особенно отношения между рабочими, профсоюзами и предпринимателями) имеют существенные различия в разных странах и оказывают огромное влияние на практику управления человеческими ресурсами.
7. *Национальная ориентация.* Персонал филиалов или местных отделений международной фирмы может делать главный упор не на глобальные, а на национальные интересы.
8. *Факторы контроля.* Территориальная удаленность и специфические черты зарубежной деятельности затрудняют контроль над персоналом международной фирмы.

Культурный и национальный факторы как наиболее значимые в рамках международного менеджмента были рассмотрены в данной главе.

### Контрольные вопросы

1. Что в сравнительном менеджменте понимают под кросс-культурным взаимодействием?
2. Перечислите мотивационные теории подкрепления.
3. Почему законодательная практика европейских государств препятствует решению задач управления мотивацией?
4. Дайте определение ротационной программы международной компании.
5. Какие средства мотивационного роста может использовать международный менеджер?
6. Каковы приоритетные потребности представителей культурного контекста, характеризующегося низким стремлением избежать неопределенности?



7. Каковы приоритетные потребности представителей культурного контекста, характеризующегося значительной дистанцией власти?
8. На чем базируется индивидуальная программа мотивирования?
9. В чем состоит принцип коллективного минимума, используемый в тарифных договорах международных компаний?
10. Как реализуется принцип социальной справедливости в мультикультурной среде?

## Примечания

- <sup>1</sup> *Skinner B. F.* *Walden Two*. — N. Y.: Macmillan, 1948.
- <sup>2</sup> *Torndike E. L.* *Animal Intelligence*. — N. Y.: Macmillan, 1911.
- <sup>3</sup> *Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р.* *Организационное поведение*. — СПб.: Питер, 2004.
- <sup>4</sup> *Maslow A.* *Motivation and Personality*. — N. Y.: Harper & Row, 1970.
- <sup>5</sup> *McClelland D.* *The Achieving Society*. — N. Y.: Van Nostrand, 1961.
- <sup>6</sup> *Alderfer C.* *An Empirical Test of a New Theory of Human Needs*. — N. Y., 1969.
- <sup>7</sup> *Gerzberg F.* *The Motivation to Work*. — N. Y.: Wiley, 1967.
- <sup>8</sup> *Adams J.* *Inequity in Social Exchange*. — N. Y.: Academic Press, 1965.
- <sup>9</sup> *Vroom V.* *Work and Motivation*. — N. Y.: Wiley, 1964.
- <sup>10</sup> *Бюссинг А.* *Мотивация и удовлетворенность*. — СПб., 2002.
- <sup>11</sup> *EU Tax Overview*, KPMG European Tax Center, Amsterdam, 1995. P. 48.
- <sup>12</sup> *Leihfritz W., Thornton J., Bibbee A.* *Taxation and Economic Performance*. — Paris, 1997. P. 87.
- <sup>13</sup> Там же.
- <sup>14</sup> *Adams J.* *Inequity in Social Exchange*. — N. Y.: Academic Press, 1965.
- <sup>15</sup> *Пивоваров С., Тарасевич Л., Майзель А.* *Международный менеджмент*. 3-е изд. — СПб., 2005.
- <sup>16</sup> *Роббинс С. П., Коултер М.* *Менеджмент*. — М.: Вильямс, 2002. С. 616–619.
- <sup>17</sup> *Дафт Р. Л.* *Менеджмент*. — СПб.: Питер, 2003. С. 505.
- <sup>18</sup> *Тихая революция в мире менеджмента // Япония сегодня*. 2003. № 7. С. 8–9.
- <sup>19</sup> *Симонова Л. М., Стровский Л. Е.* *Кросс-культурные взаимодействия в международном предпринимательстве*. — М.: Юнити, 2003. С. 129–144.
- <sup>20</sup> *Страновой аспект регулирования сверхурочной работы // Труд за рубежом*. 2002. № 2. С. 81–86.
- <sup>21</sup> *Серван-Шрейбер Ж.-Л.* *Ремесло предпринимателя*. — М.: 1993.
- <sup>22</sup> *Симонова Л. М., Стровский Л. Е.* *Кросс-культурные взаимодействия в международном предпринимательстве*. — М.: Юнити, 2003. С. 129–144.
- <sup>23</sup> *EU Tax Overview*, KPMG European Tax Center, Amsterdam, 1995. P. 48.
- <sup>24</sup> *Leihfritz W., Thornton J., Bibbee A.* *Taxation and Economic Performance*. — Paris, 1997. P. 87.
- <sup>25</sup> *Дэниелс Джон Д., Радеба Ли Х.* *Международный бизнес*. — М.: Дело, 1994. С. 716–717.
- <sup>26</sup> *Симонова Л. М., Стровский Л. Е.* *Кросс-культурные взаимодействия в международном предпринимательстве*. — М.: Юнити, 2003. С. 129–144.
- <sup>27</sup> *Дэниелс Джон Д., Радеба Ли Х.* *Международный бизнес*. — М.: Дело, 1994. С. 695–696.

## Глава 7

# КОММУНИКАЦИИ В СИСТЕМЕ СРАВНИТЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

---

Коммуникация является ключевым элементом кросс-культурного менеджмента. Культура передается и воспроизводится через коммуникацию в той или иной форме взаимодействия. По существу, любой акт коммуникации так или иначе определяется культурными различиями его участников. При этом культура не только влияет на коммуникацию, но и сама подвергается ее влиянию.

Коммуникация в форме письменных сообщений, беседы или посредством Интернета занимает значительную часть рабочего времени менеджеров, по некоторым оценкам — от 50 до 90%.<sup>1</sup> Между тем признано, что именно неэффективное управление коммуникацией является главной проблемой на пути достижения организационных целей.<sup>2</sup> Эффективность коммуникации в международных компаниях и в организациях, действующих в пределах страны базирования, но в мультикультурной среде (полиэтнический персонал, поставщики и потребители, представляющие разные культуры и т. п.), во многом зависит от кросс-культурной компетентности менеджеров, их навыков и умений по преодолению культурных барьеров.

Для анализа процессов коммуникации и понимания ее специфики в применении к сравнительному менеджменту в данной главе используется интерактивная модель коммуникации.<sup>3</sup> Выделение компонентов этой модели дает возможность увязывать с ними существование барьеров коммуникации и определять формы и методы управления кросс-культурной коммуникацией.

## 7.1. Коммуникация как процесс

Коммуникация представляет собой обмен значениями (информацией) путем передачи сообщений через различные средства (слова, знаки, поведение, материальные артефакты). Базовая модель коммуникации известна в виде классической формулы Г. Лассвелла: «Кто, что говорит, по какому каналу, кому, с каким эффектом?»<sup>4</sup> Данная формула представляет собой модель коммуникации, в которой можно выделить участников и элементы коммуникативного акта:

- отправитель (кто является отправителем/источником сообщения: им может быть как человек, так и организация);
- сообщение (что является содержанием сообщения и в какой форме или разновидности осуществляется коммуникация: информация или идея, ради которой осуществляется коммуникация; состоит из символов, может быть устным, письменным или визуальным);

- канал (по какому каналу передается и принимается сообщение: путь физической передачи сообщения, средство, с помощью которого передается сообщение);
- получатель (кому направлено сообщение, кто является адресатом: объектом, которому передается сообщение, может быть как отдельный человек, так и организация);
- последствия (каковы цели и функции коммуникации в данном случае; чьи и какие потребности она обслуживает).

Сам Г. Лассвелл использовал модель для обозначения различных направлений в исследованиях коммуникации, поскольку каждый элемент формулы представляет собой самостоятельную область анализа коммуникационного процесса.

Модель коммуникации К. Шеннона и У. Уивера первоначально включала пять элементов, расположенных в линейной последовательности: источник информации, передатчик, канал передачи, приемник и конечную цель.<sup>5</sup> В дальнейшем модель стала содержать уже шесть компонентов: источник, кодирующее устройство, сообщение, канал, декодирующее устройство и приемник. Кроме того, было введено понятия шума, который связан с внешними факторами, искажающими сообщение, нарушающими его целостность и затрудняющими возможность восприятия приемником. И наконец, более динамичной модель стала, когда она была дополнена понятием обратной связи (рис. 7.1).

По существу, это уже интерактивная, или круговая, модель коммуникации, представляющая собой не просто процесс передачи сообщения от отправителя к получателю, в ходе которого первый отправляет (кодирует), а второй получает (декодирует) информацию. Важным элементом этой модели является обратная связь, реакция получателя на сообщение, которая выражается в ответном сообщении, направляемом отправителю. Введение обратной связи наглядно демонстрирует кругообразный характер коммуникации: отправитель и получатель сообщения последовательно меняются местами, и у них происходят изменения в знаниях, установках, поведении.

В процессе коммуникации важное значение приобретает проблема кодирования и декодирования информации. Кодирование — превращение сообщения в сим-

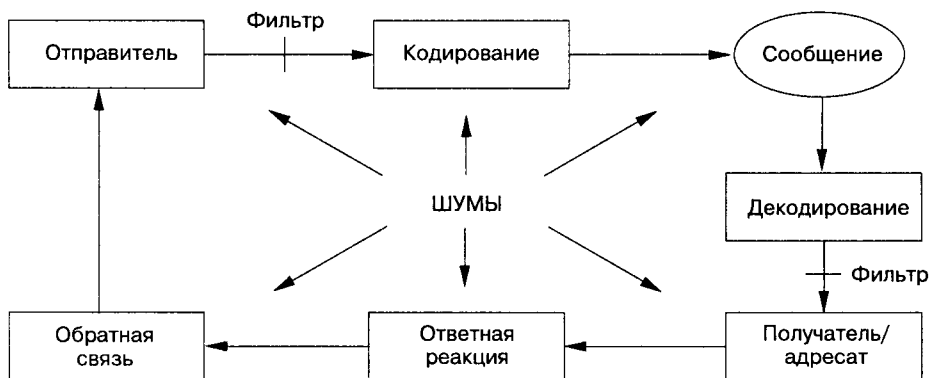


Рис. 7.1. Интерактивная модель коммуникации

волическую форму, где символы могут быть письменными, вербальными, невербальными и т. д. Более или менее адекватная расшифровка и интерпретация сообщения осуществляются в процессе декодирования.

Наряду с шумами в коммуникативном процессе причинами, по которым происходит блокирование каналов передачи информации и искажение информации, являются так называемые фильтры.

## 7.2. Межкультурная коммуникация

Термином «межкультурная коммуникация» описывается адекватное взаимопонимание участников коммуникативного акта, принадлежащих к разным национальным культурам. Очевидно, что навыки эффективной коммуникации менеджеров в условиях культурных различий будут в значительной мере способствовать успешному ведению бизнеса в организациях, осуществляющих свою деятельность в странах с различными культурами, например в шведской компании, производственные и сбытовые подразделения которой размещаются в России, Китае, Бразилии, Индии, Франции и т. д.

Проблемы межкультурной коммуникации становятся актуальными и для предприятий, деятельность которых не выходит за пределы страны базирования. Так, персонал в американских компаниях (причем не только относящихся к международным) все больше состоит из людей, различающихся по расам, культуре, религии. Рабочая сила в США частично формируется за счет иммигрантов (из Европы, Канады, Латинской Америки и Азии) и представителей различных этнических групп (афроамериканцы, испаноязычные американцы, американцы азиатского происхождения). Все они, так сказать, приносят на рабочие места свой язык и культуру. К 2010 г. национальные меньшинства будут составлять примерно 50% населения США, а из числа иммигрантов будет формироваться треть вновь привлекаемых работников.<sup>6</sup>

С подобными проблемами следует считаться также предприятиям и организациям других стран, в том числе и России, где население является полиэтническим. В результате коммуникации как внутри, так и вне организаций становятся по необходимости межкультурными. Влиянием культурных переменных объясняются различия в коммуникативном поведении, способах регулирования информационных потоков, их направленности и скорости и т. д. Любая организация должна регулировать информационные потоки для принятия решений, объявления политики и процедур, координации отношений с подразделениями и т. д. Какая информация необходима, каким образом она циркулирует, от кого исходит информация и кому она предназначена и т. д. — все это, вероятно, отражает культурные предпочтения в отношении иерархии, формализации и сотрудничества.

Некоторое представление о влиянии различий в культурах и управленческих традициях на процесс коммуникации дают организационные схемы юмористического и сатирического типа, популярные в ряде учебников (рис. 7.2).

Так, например, французские компании часто характеризуются самими французскими менеджерами как *cloisonné* (разделенные на отделения), т. е. как четко структурированные вертикально и горизонтально. Это делает очень ясным персональные роли и ответственность, привилегии и обязанности. В результате ком-

коммуникационные потоки между группами являются ограниченными. Считается, что информация, которая широко распространяется, является малополезной. Кроме того, традиции французской политической культуры таковы, что информация в организациях рассматривается как источник власти и потому не может свободно раздаваться.<sup>7</sup> Не удивительно, что во французских фирмах неформальная коммуникация играет заметную роль. Более того, в одном из исследований *Nouvel Economiste* было выявлено, что с большей вероятностью информацию можно получить из слухов, чем от непосредственного руководителя.<sup>8</sup>

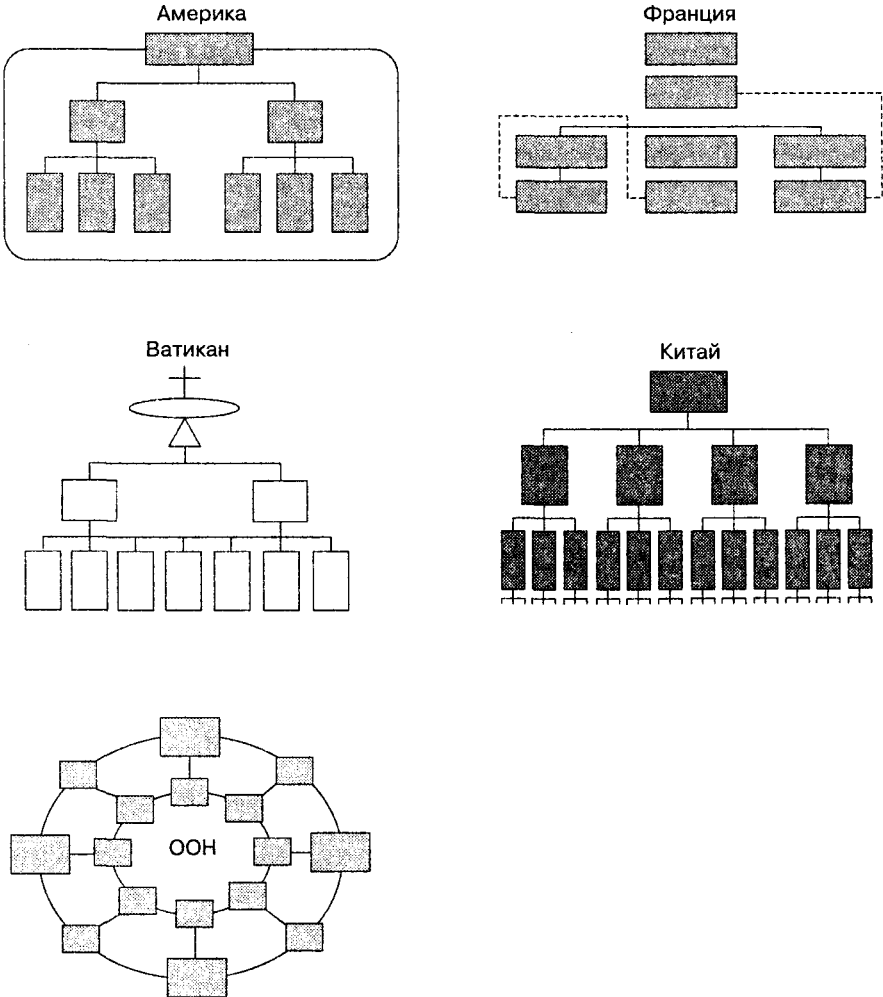


Рис. 7.2. Организационные эпиграммы

Источник: *Hodgetts R., Luthans F. International management: culture, strategy, and behavior.* — McGraw-Hill/Irwin, 2003. P. 204–205; *Bartlett C., Ghoshal S. Transnational management: Text, cases, and readings in cross-border management.* — McGraw-Hill/Irwin, 2000. P. 206.

Для шведского менеджмента характерны большая эгалитарность и толерантность к неопределенности, существенно меньшее значение формальных структур или иерархии. Коммуникационная схема является гораздо более открытой и неформальной. Организация в шведском менеджменте рассматривается скорее как инструментальный, нежели социально-политический феномен. Этим объясняется большая готовность в обмену информацией со всеми, кто в ней заинтересован.

Шведское требование прозрачности или открытого обмена информацией создало поначалу трудности для компании *Electrolux*, когда она поглотила своего итальянского конкурента *Zanussi*. Итальянские менеджеры и профсоюзы, не привыкшие к такому требованию, все же со временем прониклись доверием и уважением к «заоевателям-викингам». Тем не менее менеджеры *Zanussi* испытывали сложности с отказом от прежних привычек сохранения информации для себя как способа удержания власти.<sup>9</sup>

Сравнительный анализ влияния культурных различий в коммуникационном процессе на примере Франции, Швеции, а также Англии представлен в табл. 7.1.

Таблица 7.1. Влияние культурных различий в процессе коммуникации

Англия	Франция	Швеция
Ценится устная коммуникация	Письменная коммуникация является более предпочтительной	Коммуникация — вербальная, неформальная и очень четкая
Предпочтение отдается межличностным отношениям	Вербальная коммуникация часто является формальной	Нормой является доступность и открытость
Коммуникация — прагматичная и не дидактическая	Коммуникация — абстрактная и дидактическая	Коммуникация — лаконичная и сфокусирована на деловой стороне
	Коммуникативные традиции усиливают властные отношения	

Источник: *Denny S. Culture and its influence on management: a critique and an empirical test // In: International management: theories and practices. Ed. Tayeb M. — Pearson Education, 2003. P. 79.*

### 7.3. Стили коммуникации

На информационные потоки влияет контекст, причем для одних культур он является очень важным, а для других — его значение невелико.

Культуры стран Юго-Восточной Азии и Арабского региона считаются высококонтекстуальными, так как большая часть информации передается не посредством слов, а такими невербальными знаками коммуникации, как внешний вид, марка автомобиля, манера поведения, расположение и оснащение офиса и т. д. Для жителей Востока слова часто могут быть только приятными звуками, за которыми скрываются истинные намерения говорящего. При передаче информации восточные люди больше обращают внимание на то, с кем и при какой ситуации происходит общение. Особая значимость придается форме сообщения, тому, как сказано, а не тому, что сказано. Речь может быть расплывчатой и неконкретной, высказывания — приблизительными («вероятно», «может быть» и т. п.). Именно поэтому японцы

в деловых взаимоотношениях обычно ведут разговор «вокруг да около», долго рассуждая обо всем, только не об основном предмете общения. Эта стратегия позволяет им лучше узнать о намерениях партнеров, чтобы настроиться на главную тему, либо противостоять, не уронив при этом достоинства своих партнеров. Такой стиль коммуникации характерен и для некоторых стран СНГ.

В западных культурах, относящихся к низкоконтекстуальным, большая часть информации в устных и письменных сообщениях передается словами. Менеджеры учат говорить прямо, по существу дела, открыто, называя вещи своими именами, избегая выражений «хотелось бы», «не могли бы вы» и т. п. Больше внимания обращают на содержание сообщения, на то, что сказано, а не на то, как сказано. Подобная манера высказывания своей позиции малопонятна представителям высококонтекстуальных культур, она воспринимается ими как слишком прямолинейная и грубая.

Западная и восточная культуры различаются и в отношении к людям по возрасту, полу и т. п. К примеру, если на Востоке в ходе деловой встречи проявление почтения и глубокого уважения к старшим по возрасту — это норма, то для западного человека расценивается как патриархальность, ненужный пережиток, тормозящий прогресс. И наоборот, молодость высокообразованного специалиста в западной деловой культуре воспринимается как достоинство, а на Востоке факт молодости может говорить о неопытности и незрелости.

«Высокий контекст» означает, что в межличностных отношениях большую роль играют интуиция и ситуация, а также традиции. В таком обществе договоренности, достигнутые в устном общении, строго соблюдаются, особой необходимости в письменном контракте не возникает. Типичные культуры «высокого контекста» существуют в некоторых арабских и азиатских странах. «Низкий контекст» прямо противоположен: межличностные контакты четко формализованы, в общении употребляются строгие формулировки, смысловое значение которых не зависит от ситуации и традиций. Деловые отношения предполагают обязательное оформление детализированных контрактов. Культуры «низкого контекста» находятся в промышленно развитых странах Запада.

Эффективная межкультурная коммуникация требует знания и умения использовать различные стили коммуникации.

*Прямой и непрямой стили коммуникации.* С контекстуальностью общения в разных культурах связан выбор стиля коммуникации. Так, в высококонтекстуальных культурах предпочтение отдается непрямой, двусмысленной коммуникации. Одна из причин состоит в том, что участники коммуникативного процесса — члены семьи, друзья, коллеги, клиенты — стремятся установить близкие межличностные отношения и сформировать большие информационные сети. В результате в этих сетях каждый знает друг о друге достаточно много и потому нет необходимости полагаться только на вербальные средства выражения мыслей. В процессе передачи информации имеют значение интонация, паузы, выражения лица.

В низкоконтекстуальных культурах используется прямой стиль общения. Люди зачастую вступают в контакт для выполнения каких-либо задач. Поскольку они не знают друг друга достаточно хорошо, они стараются быть прямыми и фокусируются на самой коммуникации.

*Искусный, точный и сжатый стили коммуникации.* Использование искусного, или вычурного, стиля характерно для арабских стран, где люди придают большое значение общению, описания событий и вещей сопровождаются детальностью, а элементарный с точки зрения европейца отказ, например от угощения, может сопровождаться повторяющимися клятвами и заверениями. Точный стиль (принятый в Германии, Англии, Швеции) предполагает использование необходимого и достаточного минимума слов и высказываний для передачи сообщений. Распространенный в Азии сжатый стиль, будучи лаконичным и сдержанным, характеризуется уклончивостью, использованием пауз и молчания. Например, в незнакомых ситуациях так ведут себя, стараясь избежать риска «потери лица».

*Ситуационный и личностный стили коммуникации.* Ситуационный стиль делает акцент на роли и взаимоотношениях участников коммуникационного процесса и характерен для коллективистских культур. Для индивидуалистских культур более характерен личностный стиль коммуникации, в котором акцент делается на личности.

*Инструментальный и аффективный стили коммуникации.* Аффективный стиль ориентирован на слушающего (получателя информации) и сам процесс коммуникации. От собеседников требуются интуитивные навыки в определении реального смысла слов, поскольку передаваемые сообщения часто являются невербальными. Отсутствующая часть сообщений может быть столь же важной, что и вербальные выражения. Этот стиль характерен для коллективистских, высококонтекстуальных культур Ближнего Востока (например, Египет и Саудовская Аравия), Латинской Америки и Азии (Япония, Корея). Инструментальный стиль ориентирован на говорящего и на цель коммуникации. При этом индивид ясно дает понять другой стороне, что хотят от них узнать. Такой стиль больше свойствен для индивидуалистских, низкоконтекстуальных культур (Швейцария, Дания, Австралия, Канада, США и др.).

Следует, однако, иметь в виду, что все перечисленные стили коммуникации так или иначе присутствуют во всех культурах. Другое дело, что в каждом случае исторически сложившиеся ценности и нормы, составляющие основу любой культуры, находят свое отражение в конкретном стиле коммуникации.

## 7.4. Коммуникационные потоки

*Внешняя коммуникация.* Коммуникация в организации предполагает как внутренние, так и внешние потоки информации. Значение этих потоков в международном менеджменте определяется тем, что участники коммуникативного акта часто находятся в различных странах и континентах и являются носителями различных культур. Это создает проблемы коммуникации, заметно отличающиеся от тех, с которыми обычно имеют дело компании, оперирующие в пределах одной страны.

Внешние потоки информации для международной компании включают взаимодействие с зарубежными потребителями и клиентами, поставщиками и субподрядчиками, правительствами принимающих стран, международными организациями. Местное законодательство, уровень экономического развития, различные традиции, языковые барьеры во многом влияют на содержание внешней коммуникации.



Внешняя коммуникация становится межкультурной для организаций, не имеющих внешнеэкономических связей, но базирующихся в странах с многонациональным населением (США, Россия), ибо поставщики и потребители могут представлять различные культуры.<sup>10</sup>

*Внутренняя (внутрифирменная) коммуникация.* Менеджеру важно иметь представление о том, откуда, каким образом и с какой скоростью распространяется информация. В организационных структурах централизованного типа, как, например, в Южной Америке, большая часть информационных потоков исходит от топ-менеджеров. Степень ответственности работников за информационное обеспечение менеджеров здесь меньше, чем в типичной компании в США, где информация исходит от работников к менеджерам.

Коммуникация в организации различается в зависимости от того, где и как она осуществляется, от каналов и скорости, которую они обеспечивают, от формальности и неформальности и т. д. Тип структуры организации, кадровая политика, стиль лидерства определяют направления коммуникационных потоков в ней, т. е. движения сообщений по различным каналам, между различными подразделениями и работниками этой организации.

В высококонтекстуальных культурах (например, на Ближнем Востоке) информация распространяется быстро и свободно из-за постоянных тесных контактов и неявных связей между людьми и организациями. Информационные потоки часто являются неформальными. В низкоконтекстуальных культурах (как, например, в Германии или США) информация является контролируемой и сфокусированной и потому не распространяется так свободно.<sup>11</sup> Департаментализация ролей и функций, расположение офисов и служебных кабинетов заглушают каналы информации; источники информации становятся более формальными. Американцы более открыты и могут свободно говорить практически обо всем там, где японцы не склонны быть слишком откровенными в том, что касается их личных отношений.

Вертикальная коммуникация происходит между иерархически позиционированными членами организации и может включать коммуникационные потоки, направленные как вниз (нисходящая коммуникация), так и вверх (восходящая коммуникация). В первом случае речь идет о коммуникационных потоках, направленных от администрации к рядовым членам: приказы, постановка задач, убеждение, поддержка, контроль. Во втором — о направленных вверх потоках информации: отчеты, запросы, служебные записки.

Горизонтальные коммуникационные процессы представляют собой паритетные отношения между равными по рангу членами организации (производственная коммуникация, обмен мнениями, собрание, перекур, беседа в баре после работы).

В МНК вертикальная коммуникация имеет место между менеджерами штаб-квартиры (головного офиса) и подразделений различного иерархического уровня. Она может принимать форму финансовой отчетности подразделений перед головным офисом, командировок из локальных подразделений в штаб-квартиру и, наоборот, участия подразделений в процессе планирования и т. д. Горизонтальная коммуникация, с другой стороны, происходит между равными по статусу сотрудниками МНК, но из разных функциональных и территориальных подразделений.

Помимо этих основных коммуникационных потоков в организации могут наблюдаться и дополнительные связи: латеральная, или боковая (между работниками разных подразделений, не связанными иерархически друг с другом), и диагональная (между работниками и руководителями различных подразделений). Латеральная коммуникация имеет важное значение, когда речь идет о распределенных работниках или географически разделенных рабочих группах (командах), выполняющих одинаковую работу. Диагональная коммуникация становится актуальной в связи с возникновением новых организационных форм (матричные или проектные структуры).

На всех уровнях организации большую роль играет также неформальная коммуникация. Для менеджера критически важно найти доступ к неформальным источникам информации в фирме. В Японии служащие по пути домой после рабочего дня могут собираться для неформальных встреч, и это становится немаловажным источником информации. В России, где также развиты неформальные пути обмена информацией, аналогичным примером являются перекуры в выделяемых для этого помещениях, так называемых курилках. Считается, что коммуникация в российской компании отличается значительным превосходством неформальной стороны: неформальные каналы часто действуют быстрее формальных, и почти всегда доверие к неформальной информации выше, чем к формальному источнику.

## 7.5. Каналы коммуникации и современные информационно-коммуникационные технологии

Для процесса коммуникации важное значение приобретает вопрос о средствах и способах передачи информации, ибо от этого также зависит успех или неудача коммуникации. Канал — это средство, с помощью которого сообщение передается от источника к получателю. М. Мак-Люэн большее внимание обращал именно на канал передачи сообщения. Суть сформулированного им еще в 60-х гг. XX в. выражения «*the medium is the message*»<sup>12</sup> сводится к тому, что в коммуникативной среде нового, «электронного общества» важной становится не сама информация (*message*), а средство ее передачи (*medium*).

Коммуникационный канал предоставляет отправителю и получателю средства средства для его создания и восприятия, т. е. знаки, языки, коды, материальные носители сообщений, технические устройства. Для обслуживания внутрифирменной коммуникации имеются различные средства или каналы: устная коммуникация в ходе совещаний и собеседований, письменная (документная) коммуникация посредством печатных изданий. Кроме того, информация может распространяться через доски объявлений и различные формы социальной деятельности.

К техническим устройствам, используемым в коммуникации, относятся: телеграф, телефон и автоответчик, радио, телевидение, видеомэгафон, факс, копир, сотовый телефон, компьютер, CD и DVD, модем. Процессы коммуникации осуществляются теперь в компьютерной среде с использованием компьютерных каналов связи и телекоммуникаций, что позволяет говорить о становлении компьютерно-опосредованной коммуникации, или электронной коммуникации.

Поистине революционными для формирования электронной коммуникационной среды стали создание глобальной сети Интернет, электронной почты, а также различных сервисов: дискуссионных групп, списков рассылки, телеконференций, форумов. Все это создает возможности осуществления коммуникации на основе сетевых технологий каждым, без ограничения во времени и пространстве, а также индивидуальной или групповой коммуникации в зависимости от используемых программных средств (интернет-технологий). На основе комбинации двух физических параметров (местонахождение участников в пространстве и времени в момент осуществления коммуникации) можно выделить четыре вида сетевых технологий:

- одно время/одно местонахождение: локальные сетевые программы, чаты;
- одно время/разное местонахождение (синхронные технологии): программы для одновременной совместной работы в компьютерной сети, интернет-пейджинг и ICQ, интернет-телефония, компьютерные аудио- и видеоконференц-связь;
- разное время/одно местонахождение (интерактивные технологии): веб-форумы, дискуссионные списки, гостевые книги, анкеты-формы;
- разное время/разное местонахождение (асинхронные технологии): электронная почта, списки рассылки, телеконференции.<sup>13</sup>

Электронная почта является одной из самых распространенных в настоящее время форм компьютерно-опосредованной коммуникации. Через телефонные линии, компьютерные и спутниковые каналы сообщения по электронной почте могут достичь любого уголка планеты за считанные секунды. Система электронной почты дает возможность для межличностной коммуникации в разных форматах: один/один, один/многие, многие/многие.

## 7.6. Культурные шумы в коммуникационном процессе

Эффективность коммуникации в международном контексте определяется тем, насколько близко и адекватно отправитель и получатель сообщения, представляющие различные культуры и являющиеся носителями разных языков, воспринимают и интерпретируют значение одного и того же сообщения. Если эти значения отличаются, то эффективная коммуникация не достигается. Пример: американская фирма решила увеличить производительность труда персонала, состоящего из японских работников. Фирма при этом рассчитывала на их личную инициативу, предлагая дополнительное вознаграждение за рост производительности труда. Однако план, который до этого был успешно реализован в США, здесь потерпел неудачу, ибо японские работники привыкли работать в группе и получать соответственно вознаграждение за групповые результаты.

Процесс интерпретации, посредством которого индивид приписывает наблюдаемым и переживаемым событиям или действиям другого индивида определенные причины, в социальной психологии рассматривается как атрибуция. В межкультурных контактах существование атрибуций и их влияние на переработку информации прослеживаются особенно отчетливо. Об этом свидетельствует пример в табл. 7.2.

Таблица 7.2. Культурные шумы в международной коммуникации

Поведение	Атрибуция
<i>Американец:</i> «Сколько необходимо времени, чтобы закончить отчет?»	<i>Американец:</i> Я прошу принять участие в деле
	<i>Грек:</i> Его поведение не имеет смысла. Он — босс
<i>Грек:</i> «Я не знаю, сколько у меня есть времени»	<i>Американец:</i> Он не хочет брать ответственность на себя
	<i>Грек:</i> Пусть он даст распоряжение
<i>Американец:</i> «Вам лучше знать, сколько необходимо времени»	<i>Американец:</i>
	<i>Грек:</i>
<i>Грек:</i> «10 дней»	<i>Грек:</i> Дам любой ответ, только бы отвязаться
	<i>Американец:</i> Он не может правильно оценить время. Предложение неадекватно
<i>Американец:</i> «Пусть будет 15 дней. Согласны? Вы сделаете это за 15 дней?»	<i>Грек:</i> Это приказ
	<i>Американец:</i> Я предлагаю ему контракт
<i>Грек:</i> «ОК»	
На самом деле для выполнения отчета требовалось 30 дней. Так что греку пришлось работать круглыми сутками, но к концу 15-го дня ему еще оставалось работы на один день	
<i>Американец:</i> «Где отчет?»	<i>Американец:</i> Выполнил ли грек отчет
	<i>Грек:</i> Он требует отчет
<i>Грек:</i> «Будет завтра»	
<i>Американец:</i> «Но мы договаривались на сегодня»	<i>Американец:</i> Я должен научить его соблюдать контракт
	<i>Грек:</i> Какой глупый и некомпетентный начальник! Отдал неверное распоряжение, так еще и не в состоянии оценить, что работу, на выполнение которой требовалось 30 дней, я выполнил за 16 дней
<i>Грек</i> подал заявление на увольнение	<i>Американец</i> удивлен
	<i>Грек:</i> Я не могу работать с таким человеком

Источник: *Triandis H. C. Interpersonal behavior.* — Monterey, CA: Brooks/Cole, 1977. P. 248.<sup>14</sup>

Как можно было избежать такого исхода? У нас нет достаточной информации о персоналиях и о контексте данной ситуации, кроме предположения, что она могла иметь место в греческом подразделении международной (американской) компании. Однако можно осуществить анализ с точки зрения культурных переменных, задействованных в данном коммуникационном процессе.

В первую очередь деловые культуры отличаются по их восприятию роли менеджера. Прежде всего речь идет о том, кто должен принимать решения в организации и кто несет ответственность за это. В приведенном примере американец полагает, что его роль как менеджера состоит в делегировании полномочий и ответственности и поощрении самостоятельности. Он рассматривает роль подчиненного, не учитывая, понимает ли последний ее. В представлении же грека, аме-

риканский менеджер — это босс, и он должен отдавать распоряжение о сроках выполнения работы. Поведение американца он расценивает как несоответствующее такому представлению, и потому ему кажется, что начальник — «глупый и некомпетентный», так как отдал неверное распоряжение и не оценил выполненную работу. Американскому менеджеру следовало принять во внимание, какого поведения от него ожидают греческие сотрудники, и затем либо действовать в соответствии с этим, либо более внимательно изучить эту ситуацию.

Если к данной ситуации применить классификацию управленческих моделей, разработанную Ф. Тромпенаарсом и Ч. Хампдэн-Тернером, то здесь налицо противостояние культур типа «Семья» (к ней больше тяготеет корпоративная культура Греции) и «Управляемая ракета» (скорее всего, ее представляет в данном примере американский менеджер).<sup>15</sup> Отношения в «Семье» отличаются иерархическим централизмом при низкой степени формализации, а ее руководитель — «отец» — пользуется уважением в силу возраста, связей, образования, опыта и т. д. Кроме того, подразумевается, что он знает все маленькие хитрости, сильные и слабые стороны членов коллектива, представляет, чем они занимаются, и т. д. Это обеспечивает ему значительную степень власти по отношению к «детям». Делегирование полномочий в культуре типа «Семья» — процесс достаточно сложный. Обычно в присутствии «отца» полное делегирование остается в сфере желаемого, а не действительного. Ведь «дети» берут на себя ответственность, только когда «родителей» нет дома. Ценности и ориентиры культуры «Управляемая ракета», стратегия и ориентация на долгосрочную цель не всегда воспринимаются в «Семье», поскольку в ней главное — это роль начальника-лидера. Господствуют его оценка и его одобрение.

В каждой из стран, которые представляют в данном примере американский менеджер и греческий сотрудник, существуют свои системы ценностей и поведенческих стереотипов национальной деловой культуры. Они определяют тот или иной тип корпоративной культуры, различия между которыми, в свою очередь, объясняют разные подходы к решению одной и той же управленческой проблемы и наличие культурных шумов в международной коммуникации.

## 7.7. Коммуникация и языковые барьеры

В мире говорят на 5 тыс. языках. При этом на 100 наиболее распространенных языках говорит 95% всех жителей планеты. Можно представить, что типичная международная фирма время от времени сталкивается с этими 100 языками, и это, кажется, подтверждается следующими примерами. Компания *Microsoft* предлагает свои программные продукты на почти 80 языках, или, иными словами, ее программные продукты имеют почти 80 локализованных версий. Другой пример: международные фармацевтические компании производят свои лекарственные препараты с описанием на 150 различных языках.

Эти примеры, однако, не являются типичными, и большинство международных компаний упрощают проблему, ограничиваясь перечнем из не более чем 15 языков. Но даже этот ограниченный перечень охватывает больше половины населения мира, значительную часть мирового богатства и международной торговли. Так что мультинациональные корпорации не могут позволить себе игнорировать эти

ключевые международные языки. При этом следует иметь в виду, что 15 языков, используемых внутри одной компании, могут означать на самом деле более 100 вариантов различных языковых взаимодействий: английский—французский, английский—итальянский, итальянский—французский и т. п.

В проведенном консалтинговой фирмой *The English Company* исследовании разработана многомерная база данных «Engco Model», позволяющая измерить распространенность языков, их «интернационализированность». <sup>16</sup> В табл. 7.3 приведены данные о количестве людей, для которых наиболее распространенные языки являются первыми (родными), в сравнении с данными, полученными другими исследователями <sup>17</sup> (в таблице они обозначены под названием «Ethnologue»).

Таблица 7.3. Основные мировые языки в миллионах носителей

№ п/п	Язык	Модель «Engco»	«Ethnologue»
1	Китайский	1113	1123
2	Английский	372	322
3	Хинди/урду	316	236
4	Испанский	304	266
5	Арабский	201	202
6	Португальский	165	170
7	Русский	155	288
8	Бенгали	125	189
9	Японский	123	125
10	Немецкий	102	98
11	Французский	70	72
12	Итальянский	57	63
13	Малайский	47	47

Источник: *Graddol D. The Future of English? A guide to forecasting the popularity of the English language in the 21 st century.* — London: The British Council, 2000. P. 8.

Однако главным языком международной коммуникации в настоящее время является английский. Восемьдесят пять процентов международных организаций используют английский язык в качестве одного из рабочих языков, 49% — французский и менее 10% — арабский, испанский или немецкий. Для 99% европейских организаций рабочим языком является английский язык, для 63% — французский и для 40% — немецкий. <sup>18</sup>

Английский язык становится основным во многих сферах науки и техники. Например, в Германии так считают 99% ученых в области физики, 83 — химии, 81 — биологии и психологии, но лишь 8% — в юриспруденции. <sup>19</sup>

О роли английского и других языков в международной коммуникации говорит глобальный индекс влияния (Global Influence Index), рассчитанный в модели «Engco» с учетом численности носителей языка, экономических факторов и демографических тенденций (табл. 7.4).

Хотя с точки зрения, например, приложений для электронной коммерции такие европейские языки, как итальянский или шведский, являются гораздо более

Таблица 7.4. Глобальный индекс влиятельности языков

1	Английский	100
2	Немецкий	42
3	Французский	33
4	Японский	32
5	Испанский	31
6	Китайский	22
7	Арабский	8
8	Португальский	5
9	Малайский	4
10	Русский	3
11	Хинди/урду	0,4
12	Бенгали	0,09

Источник: *Graddol D. Op. cit.*, p. 59.

влиятельными, чем бенгали, все же модель «Engco» дает представление об относительной важности различных языков.

Доминирование английского языка, его статус языка международного делового общения (*lingua franca*) не снимает проблему языковых барьеров, которую П. Барневик, бывший руководитель компании *ABB* и один из пионеров в использовании английского языка в качестве корпоративного, считал едва ли не основной управленческой проблемой в международной деловой коммуникации.<sup>20</sup>

Во-первых, распространение английского языка как второго отличается неравномерностью. Если в странах Скандинавии, Нидерландах, Индии он используется весьма широко, то в средиземноморских странах, Южной Америке и некоторых регионах Центральной и Восточной Азии — гораздо реже. В некоторых итальянских фирмах, например, меньше 15% менеджеров способны поддерживать международные деловые контакты на английском языке, поскольку до настоящего времени основными иностранными языками, изучаемыми в средней школе в Италии, являются французский и немецкий.

Во-вторых, доминирование английского языка как второго языка во второй половине XX в. во многом объяснялось технологическими факторами. Телевидение, телекоммуникации, компьютерные технологии зависели от английского языка. Сейчас люди имеют больше возможностей для того, чтобы читать книги, смотреть телевидение или путешествовать по Интернету на своем родном языке. Мотивация к изучению английского языка меняется, и предположительно число людей, изучающих английский как второй язык, достигнув пика в ближайшие десять лет, затем начнет снижаться.

В-третьих, количество активных языков стремительно сокращается. Вероятно, в ближайшие 50 лет может исчезнуть до 90% мировых языков. Однако вряд ли это приведет к усилению позиций английского языка, скорее, наоборот, возрастет зна-

чение таких языков, как китайский, хинди, арабский и испанский, — языков, с которыми многие международные компании испытывают определенные сложности.

Наконец, демографические тенденции сопровождаются деловым национализмом. Фирмы и клиенты в Азии, Южной Америке и на Ближнем Востоке, до настоящего времени признававшие необходимость использования английского языка, начинают сопротивляться. В частности, покупатели в этих регионах все больше требуют от потенциальных поставщиков/продавцов знания местного языка. Хотя эта тенденция больше дает о себе знать в основном в оптовой и розничной торговле, постепенно она распространяется на те сферы, где есть потребность в регулярных контактах с зарубежными партнерами: логистика, инжиниринг, финансы.

## 7.8. Невербальная коммуникация

По данным А. Мехребиена, только 7% основной информации в ходе общения передается словами, а 55% воспринимается через выражение лица, 38% — через интонации и модуляции голоса.<sup>21</sup>

В контексте сравнительного менеджмента важное значение имеют такие типы невербальной коммуникации, как кинесика, проксемика и параязык.

*Кинесика* включает совокупность значимых жестов, мимических и пантомимических движений. Жест «о'кей» в виде кружка, образуемого пальцами руки, и его значение хорошо известны во всех англоязычных странах, а также в Европе и в Азии. В некоторых же странах этот жест имеет совершенно другое происхождение и значение. Например, на юге Франции он означает «ноль» или «ничего», в Бразилии он рассматривается как вульгарный или непристойный знак. В Японии это может быть понято как желание получить деньги, ибо показанный так кружок для японца, особенно для японца старшего поколения, — это монета, деньги.<sup>22</sup>

Важнейшим элементом невербальной коммуникации является мимика, в частности улыбка, с помощью которой можно передать симпатию к своему собеседнику или снисхождение к нему. Между тем зарубежные гости, особенно из западных стран, бывают огорчены или даже шокированы тем, что в России люди не улыбаются. С другой стороны, русские люди, попав в англоязычный мир, недоумевают по поводу улыбок. Решение этой «загадки», по мнению С. Г. Тер-Минасовой, очень простое и лежит на поверхности: это типичнейший пример конфликта культур.

«В западном мире вообще и в англоязычном в особенности улыбка — это знак культуры (культуры, разумеется, в этнографическом смысле слова), это традиция, обычай: растянуть губы в соответствующее положение, чтобы показать, что у вас нет агрессивных намерений, вы не собираетесь ни ограбить, ни убить. Это способ формальной демонстрации окружающим своей принадлежности к данной культуре, к данному обществу. Способ очень приятный, особенно для представителей тех культур, в которых улыбка — это выражение естественного искреннего расположения, симпатии, хорошего отношения, как в России.

Вот и все. Это совершенно разные улыбки в разных культурах. В западном мире улыбка одновременно и формальный знак культуры, не имеющий ничего общего с искренним расположением к тому, кому ты улыбаешься, и, разумеется, как и у всего человечества, биологическая реакция на положительные эмо-



ции; у русских — только последнее. И не надо по этому поводу ни волноваться, ни пожимать плечами, ни подозревать в кознях — все нормально, все естественно: в одной культуре — так, в другой — иначе.

У русских совершенно другой менталитет, другие традиции, другая жизнь, другая культура — в этом вопросе все прямо противоположное. Чем выше общественная позиция человека, тем серьезнее должен быть его имидж. Если вы претендуете на высокий пост, вы должны показать будущим избирателям, что вы человек основательный, серьезный, умный и, следовательно, сознающий, какое сложное дело вам предстоит, какие серьезные проблемы придется решать. Улыбка в такой ситуации неуместна, она только покажет, что человек легкомыслен, не сознает ответственности своего дела и поэтому довериться ему нельзя.

Когда в России открывался первый *McDonald's*, его русских сотрудников учили постоянно улыбаться клиентам, что вызывало большое количество сложностей, ибо, как сказал один из молодых сотрудников, «люди подумают, что мы полные дураки». Серьезное, сосредоточенное выражение лица русских на улице — не признак их особой мрачности, а лишь традиция, считающая улыбку чем-то сокровенным и предназначенным близкому и приятному человеку».<sup>23</sup>

С учетом культурных различий возможна следующая классификация улыбок:

1. «Улыбка формальная» — в западных культурах вид приветствия незнакомых людей, попытка обеспечить безопасность в незнакомом месте с незнакомыми людьми. В русской культуре это может иметь прямо противоположный эффект.
2. «Улыбка коммерческая» — требование современного сервиса. Она насаждается в России иностранными фирмами и уже не кажется такой непривычной.
3. «Улыбка искренняя» — проявление хороших чувств, хорошего отношения. Эта естественная человеческая реакция на положительные обстоятельства, она не обусловлена культурой. Этот вид улыбки присущ всем человеческим сообществам независимо от культурных условностей. Именно этот вид улыбки характерен для русских.

Межкультурные различия наблюдаются и в положении тела. Например, американцы предпочитают стоять боком друг к другу во время обычного разговора, в России же это считается неуважительным. Нога на столе будет воспринята как явная «некультурность» в России и нейтрально — в США.

По-разному интерпретируются тактильные элементы коммуникации (прикосновения, похлопывания и т. п.). Например, китайцы и британцы считаются наименее «трогательными» народами, поэтому неумело использованный тактильный коммуникативный акт в отношении представителя этих народов может быть даже воспринят как оскорбление.

*Проксемика* — система взаимного использования пространства коммуникантами (близость друг к другу и т. п.). Расстояние между собеседниками зависит и от возраста, и от пола, и от степени знакомства между ними. Межкультурные различия в проксемике часто приводят к непониманию, к коммуникативным неудачам в международной деловой практике.

Э. Холл определил размеры личной пространственной территории человека, характерные для представителей среднего класса в Северной Америке, Англии или Австралии:<sup>24</sup>

1. Интимная зона (от 15 до 46 см). У многих европейских наций интимная зона составляет только 23–25 см, а у некоторых и того меньше. Европейцы чувствуют себя уверенно и непринужденно, находясь на расстоянии 25 см от американца, не подозревая о том, что они вторгаются в его интимную зону. У немцев интимная зона распространяется примерно на расстояние вытянутой руки. В России же интимная зона заметно меньше. Незнание культурно обусловленных различий в интимных зонах различных людей может легко привести к недопониманию и неверным суждениям о поведении и культуре других.
2. Личная зона (от 46 см до 1,2 м). Это расстояние, которое обычно разделяет собеседников на официальных приемах и вечерах или дружеских вечеринках.
3. Социальная зона (от 1,2 до 3,6 м). На таком расстоянии принято держаться от посторонних людей, например водопроводчика или плотника, пришедшего заняться ремонтом в доме, почтальона, нового служащего на работе и от малознакомых людей.
4. Общественная зона (более 3,6 м). На этом расстоянии удобнее всего стоять, когда имеется большая группа людей.

Алан Пиз приводит следующий пример. Когда на конференции встречались и беседовали два американца, они стояли друг от друга на расстоянии 90 см и сохраняли эту дистанцию в течение всего разговора. Когда же разговаривали японец и американец, то они медленно начали передвигаться по комнате. Американец постоянно отодвигался от японца, а японец постепенно наступал, приближаясь к нему. Тем самым каждый из них пытался приспособиться к привычному и удобному для него пространству общения. Японец, чья интимная зона составляет 25 см, постоянно делал шаг вперед, чтобы сузить пространство. При этом он вторгался в интимную зону американца, заставляя его отступать на шаг назад, чтобы расширить свое зональное пространство. Видеозапись этого эпизода, воспроизведенная с ускорением, создаст впечатление, что оба они танцуют по конференц-залу и японец ведет своего партнера. Становится понятным, почему при деловых переговорах азиаты и американцы посматривают друг на друга с некоторым подозрением. Американцы считают, что азиаты «фамильярны» и чрезмерно «давят», азиаты же считают, что американцы «холодны и слишком официальные».<sup>25</sup>

Другим примером проксемики является размещение офисов. В США чем более высокий пост занимает менеджер в служебной иерархии, тем больше его кабинет. В Японии многие менеджеры не имеют личных кабинетов, но даже те, у кого они есть, предпочитают большую часть рабочего времени находиться за их пределами, общаясь с подчиненными. Японцы полагают, что отдельные помещения мешают эффективному обмену информацией между работниками в режиме реального времени, а значит, отрицательно влияют в целом на эффективность управления. Об этом свидетельствует пример с японской компанией КАО, являющейся конкурентом *Procter & Gamble* и *Unilever*.

На 10-м этаже офиса компании в Токио располагаются председатель совета директоров, президент, четыре вице-президента, а также секретари. Большая часть

этажа представляет собой открытое пространство с большим столом для заседаний и двумя меньшими столами, стульями, досками, расставленными повсюду проекторами. Это место называют Пространством Решений (Decision Space), где проходят все заседания с участием топ-менеджеров. Любой, входящий сюда, включая президента компании, может сесть и принять участие в любой дискуссии на любую тему... Подобное расположение дублируется и на других этажах... Рабочие места выглядят как большие комнаты без перегородок, но со столами и стульями для стихийных или запланированных дискуссий, в которых все принимают участие на равных. Доступ свободен для всех, и любой менеджер может оказаться за одним столом рядом с президентом, которого часто можно увидеть стоящим в очереди в кафетерии токийского офиса компании.<sup>26</sup>

*Параязык* — одна из форм интерпретации слов, создает дополнительные условия и границы интерпретативного понимания, координации действий в организациях. Паралингвистические элементы сопровождают слова, они являются произвольными реакциями, эмоционально окрашенными проявлениями речи (например, вскрикнуть от неожиданности или радости). К паралингвистическим моментам можно отнести и языковые средства: интонацию, тональный уровень голоса, даже громкость, выражающую, например, гнев. Молчание также может относиться к параязыку. К примеру, американец будет ощущать некомфортность после 10–15-секундного молчания, в то время как китаец предпочитает обдумать ситуацию в течение 30 секунд и более, прежде чем говорить.

## 7.9. Управление кросс-культурной коммуникацией

Для повышения эффективности коммуникации в международном менеджменте помимо обычных мер по совершенствованию коммуникации в организации (регулирование информационных потоков, системы обратной связи, системы сбора предложений, информационные бюллетени и т. п.) могут быть предприняты различные шаги, направленные на преодоление языковых барьеров и широкое использование современных информационных и коммуникационных технологий.

Путем объединения локальных сетей своих зарубежных подразделений в одну глобальную сеть типа интранета МНК упрощают осуществление внутрифирменной коммуникации (извещение сотрудников о нововведениях в фирме, технологиях, стратегии поведения фирмы на рынке, характере предложения товаров или услуг, разрешение внутренних конфликтов в фирме, выработка внутрифирменных решений, подготовка различных отчетов, пользование базой данных корпорации, обмен информацией о состоянии дел в филиалах и дочерних подразделениях).

Современные средства и методы коммуникации обеспечивают межкультурную коммуникацию быстрее и точнее, чем когда бы то ни было, а также позволяют устранить «шумы» в межкультурной коммуникации. В электронной коммуникации теряют свое значение невербальные средства общения. И даже условные значки в электронной почте и форумах, выражающие эмоции, имеют одинаковый смысл для всех пользователей. Перестают быть актуальными в силу физического отсутствия участников коммуникационного акта и некоторые другие барьеры,

связанные с их полом, возрастом, расовой и этнической принадлежностью. Таким образом, современные технологии делают эффективность межкультурной коммуникации в международном менеджменте менее зависимой от специфики социальной организации общества.

Тем не менее сохраняется потенциальная возможность кросс-культурных разногласий и конфликтов в киберпространстве, культурные различия могут оказывать влияние на развитие коммуникации в электронной среде. Коммуникативное взаимодействие через Интернет происходит в соответствии с языком и культурой участников, а также сложившейся деловой практикой. Представители высококонтекстуальных культур, например японцы, могут испытывать определенные проблемы в коммуникации с американцами, не привыкшими полагаться на невербальные средства. Во многих случаях выбор взаимоприемлемых средств коммуникации должен делаться до того, как голосовая и электронная почта или факс будут использоваться вместо личных встреч.

Системы компьютерно-опосредованной коммуникации, в принципе, могут иметь дизайн, обеспечивающий даже более эффективную кросс-культурную коммуникацию, нежели в случае межличностного общения. Речь, в частности, идет о глобальных компьютерных сетях, программных средствах автоматизации коллективной работы над проектом в распределенной сети, для которых важен кросс-культурный аспект. Например, в переписке по электронной почте представителей различных культур отдельные слова или выражения могут иметь гипертекстовые ссылки на разъяснения их значений. Например, американский менеджер (европейского происхождения) в письме от китайского партнера может увидеть слово «семья», оформленное в виде гиперссылки. Получатель сообщения может в соответствии с этой гиперссылкой обратиться к другому месту в сообщении, отдельному файлу или веб-странице и т. п., где будет разъяснена роль семьи в китайском обществе или конфуцианские представления о структуре семьи.

Эффективная электронная коммуникация требует культурной чувствительности даже в большей степени, чем межличностная коммуникация, из-за невозможности регулировать (контролировать) реакцию и получать обратную связь и сохранять контакты во многих случаях. МНК приходится приспосабливать свою глобальную онлайн-стратегию к местным культурам для установления взаимодействия и создания лояльности клиентов (потребителей).

Использование Интернета как глобального средства коммуникации позволяет компаниям любого размера относительно быстро обозначить свое присутствие на многих рынках по всему миру. Однако само по себе глобальное присутствие не делает компании глобальными. Такие компании выясняют, что им приходится адаптировать свои приложения для электронной коммерции и бизнес-приложения типа ERP-систем к региональным особенностям помимо простого перевода с одного языка на другой. Даже запрос имени и адреса электронной почты может натолкнуться на некоторое противодействие в тех странах, где люди не привыкли давать личную информацию. Таким образом, электронная коммуникация в международном менеджменте должна учитывать различия в языках, культуре, местном законодательстве и бизнес-моделях, а также в уровне развития местной телекоммуникационной инфраструктуры.

## 7.10. Способы преодоления языковых барьеров в международном бизнесе

Наиболее очевидный способ — привлечение внешних ресурсов в виде переводчиков. Однако с точки зрения эффективности коммуникаций работа через переводчика выглядит существенно хуже. Поскольку личные и конфиденциальные договоренности, учет тонких нюансов деловой беседы, создание непринужденной атмосферы и даже весьма полезный иногда юмор — неперемennые атрибуты делового общения, понятно, что делать все это через переводчика — отнюдь не лучший выход из положения.

Другой способ преодоления языковых барьеров кажется также достаточно очевидным — это языковая подготовка местного персонала. Вместе с тем очевидно, что такой путь решения проблемы требует значительных затрат времени.

Альтернативой языковой подготовке персонала в международной компании может быть введение единого корпоративного языка.<sup>27</sup> Подобная практика используется в целом ряде фирм, таких как *Siemens*, *Olivetti*, *Electrolux* и *Daimler-Chrysler*. Преимущества внедрения корпоративного языка связаны с обслуживанием формальной отчетности, облегчением доступа и использования технической и служебной документации, обслуживанием неформальной коммуникации между операционными единицами и внутри кросс-национальных групп и т. д. *ABB Asea Brown Boveri* сделала английский языком международного общения в компании еще в 1988 г., когда в ее состав вошли швейцарская компания *BBC Brown Boveri* и шведская фирма *ASEA AB*. Введение единого языка общения помогло наладить отношения между швейцарцами и шведами и сплотило корпорацию.

Тем не менее и здесь наблюдаются очевидные сложности:

- длительные сроки внедрения. Так, например, в финской компании *Kone* даже спустя семь лет после внедрения английского языка в качестве корпоративного на рабочих совещаниях частично использовался родной язык;
- на самом деле весьма непросто ввести один корпоративный язык. В компании *Nestlé* персонал четко делится на две группы по двум официальным языкам компании: английскому и французскому;
- введение корпоративного языка часто наталкивается на сопротивление, если большая часть персонала не является его носителем, как в случае с финской компанией *Kone*, где таковых оказалось почти две трети;
- хотя корпоративный язык позволяет более или менее успешно решать проблемы внутрифирменной коммуникации в международной фирме, вряд ли он может помочь в преодолении языковых барьеров при контактах с внешней средой (зарубежные потребители, поставщики, правительственные организации, международные агентства).<sup>28</sup>

Если компания не располагает достаточными языковыми возможностями, временем или финансовыми ресурсами для языковой подготовки персонала или введения корпоративного языка, она становится чрезмерно зависимой от единственных своих специалистов, владеющих иностранным языком. Эти специалисты становятся своеобразным языковым узлом, обеспечивающим канал коммуникации фирмы с внешней средой.

Более доступным и дешевым вариантом может быть наем персонала, уже обладающего требуемыми навыками, в том числе языковыми. Такой способ должен использоваться весьма избирательно и может иметь преимущества только в трех ситуациях: для заполнения вакантных должностей, где знание иностранного языка является критически важным; для создания языковых узлов; в случае найма экспатриантов.

Привлечение экспатриантов для работы в зарубежных подразделениях широко практикуется глобальными корпорациями. Экспатрианты («экспаты») могут быть как гражданами страны, где располагается головная компания или штаб-квартира, так и гражданами третьих стран.

Х. Йошихара выяснил, что в 78% японских мультинациональных компаний руководителями зарубежных подразделений назначаются японские менеджеры, а в 50% из них японские экспатрианты привлекаются для руководства на уровне департаментов. Почти 90% телефонных переговоров и 83% факсовой переписки между головным офисом и зарубежными подразделениями японских МНК ведутся на японском языке. Разумеется, это облегчает проблему языковых барьеров между штаб-квартирой и зарубежным подразделением (филиалом), но вряд ли это может быть приемлемым решением из-за высоких издержек. Типичный пакет экспатрианта уровня старшего менеджера оценивается приблизительно в \$1 млн по 3-годовалому контракту, что существенно больше расходов по найму местных управленцев с аналогичной квалификацией и стажем.

Кроме того, по существу языковая проблема не снимается. Она просто сдвигается на уровень ниже. В то время как более 80% контактов с головным офисом осуществляется на японском языке, 90% коммуникации на уровне местного менеджмента — на местном языке. Это является источником не только стресса для экспатриантов, но и внутренних конфликтов в подразделении.<sup>29</sup>

Такой подход ограничивает местных менеджеров в плане карьерных возможностей и получения выгод от культурного многообразия. Как заметили К. Бартлетт и С. Гошал, компании, подобно японским МНК, целиком полагающиеся на экспатриантов, не будут способны вывести свои зарубежные подразделения на глобальный уровень.<sup>30</sup>

Необходимость языковой и в целом кросс-культурной подготовки экспатриантов особенно явно ощущается в тех случаях, когда зарубежные подразделения МНК находятся в Китае и Японии, России и странах Восточной Европы и т. д. Так, например, среди рекомендаций по повышению эффективности использования экспатриантов в чешских подразделениях международных компаний наиболее часто встречается необходимость знания (изучения) чешского языка.<sup>31</sup> В адресованном иностранным предпринимателям исследовании журнала «Эксперт» отмечается, что, хотя почти все молодые российские специалисты и менеджеры, нанимаемые для работы в российских подразделениях и филиалах МНК, говорят по-английски, все же желательно знать русский язык.<sup>32</sup>

Помимо вариантов решения проблемы, описанных выше, компьютеризация предлагает еще один способ — машинный перевод. В настоящее время, однако, отсутствуют приемлемые разработки программного обеспечения, обеспечивающие адекватный перевод устной речи с распознаванием речи на языке источника.

Более продвинутым решением является перевод текстов, в частности перевод электронной почты — один из самых востребованных сервисов среди пользователей корпоративной почты при обработке деловой корреспонденции. Мгновенный перевод сообщений электронной почты или веб-страниц помогает компаниям, имеющим свои представительства в Интернете, расширить свою аудиторию, создавая поистине глобальные сообщества.<sup>33</sup>

### Улучшение системы обратных связей

Система обратных связей является очень важным направлением в повышении эффективности коммуникации в МНК. Различаются два вида системы обратных связей: личностная (например, совещания, телефонные переговоры и персонализированная электронная почта) и безличностная (отчеты, бюджеты, планы и т. п.). Обе системы помогают зарубежным подразделениям отчитываться перед своими головными офисами и, наоборот, головным офисам осуществлять контроль за деятельностью своих филиалов и подразделений, устанавливать цели и определять стандарты.

В настоящее время наблюдается различная степень обратных связей в МНК. Такая система, в частности, актуальна для компаний, по терминологии К. Барлетта и С. Гошала, международных и глобальных,<sup>34</sup> в которых зарубежные подразделения и филиалы зависят от головного офиса и, стало быть, больший объем их взаимодействия предопределяет больший потенциал для конфликтов на основе культурных различий. Менее актуальной система обратных связей может быть для МНК со структурой типа мультинациональной компании, где зарубежные подразделения имеют сравнительно мало контактов со штаб-квартирой.

В заключение следует отметить, что эффективная межкультурная коммуникация является весьма важным и необходимым навыком для международных менеджеров, а также менеджеров организаций с мультикультурным персоналом. Разного рода недопонимания и недоразумения случаются в общении между людьми из разных стран или разных национальностей гораздо чаще, нежели в монокультурной среде. Менеджер должен быть внимательным к проявлениям культурных различий в коммуникации и осведомленным о потенциальных источниках культурных шумов в коммуникационном процессе.

*Деловая ситуация:* российские офисы западных компаний учатся управлять Восточной Европой.

Некоторые западные компании отдают рынки стран Восточной Европы под управление своего московского офиса. Вместе с более высоким статусом российские менеджеры приобретают и опыт выстраивания отношений с иностранным коллективом.

В начале 2004 г. компания *Xerox* объявила о том, что в зону ответственности российского офиса теперь входят 22 страны, в числе которых Румыния, Болгария, Босния и Герцеговина, Сербия и Черногория, страны Балтии, Азии. А годом раньше *News Outdoor Group* перенесла европейскую штаб-квартиру из Лондона в Москву. Сегодня в подчинении у российского офиса Польша, Чехия, Венгрия, Румыния и Болгария.

В московском офисе *Xerox* изменение в статусе объясняют тем, что в течение нескольких лет с 1999 г. российское представительство демонстрировало стабильные и успешные результаты. По мнению главы *Xerox (Евразия)* Игоря Симонова, недалеко то время, когда восточноевропейские штаб-квартиры очень многих западных компаний переместятся в Москву.

«Штаб-квартира должна находиться там, где у компании самое сильное операционное подразделение, иначе возникает вакуум информации, и у штаб-квартиры отсутствует связь с бизнесом, — говорит Максим Ткачев, управляющий директор *News Outdoor Group*. — Для меня лично это было естественно и имело гораздо больше смысла, чем переезжать в Лондон».

Для директора по маркетингу *Traveler Worldwide Money* в России, странах СНГ и Восточной Европы Натальи Катиной выбор России в качестве штаб-квартиры также является логичным. С того момента, как в 2002 г. эта компания создала в России представительство, офис был перенесен сюда. «В Москве больше деловой активности, чем в Варшаве или Будапеште», — говорит она и добавляет, что не последнюю роль в выборе ответственного за страны Восточной Европы сыграл языковой фактор. Ведь в Польше гораздо больше людей, знающих русский, чем в России — польский. Многие граждане стран бывшего соцлагеря учили русский язык и, если им что-то надо, без проблем преодолевают языковой барьер.

Однако, как показывает практика, знание языка еще не все, что нужно для успешной коммуникации. Одна из первых сложностей, с которыми пришлось столкнуться российским представителям, налаживающим отношения с восточноевропейскими «подчиненными», — проблема кросс-культурных коммуникаций. Максим Ткачев считает, что это проблема, с которой сталкивается любой руководитель в чужой стране, однако у представителей западного бизнеса гораздо больше опыта в подобных ситуациях. «Кроме того, в Восточной Европе существуют свои стереотипы в отношении России, свой опыт общения с Советским Союзом», — говорит Ткачев.

«У нас были определенные сложности психологического характера, — рассказывает Наталья Катина. — Я бы даже назвала это шовинизмом». По словам Катиной, это проявляется в том, что подчиненные офисы могут не ответить на запрос из русского офиса, но при этом оперативно ответят на запрос из западного офиса.

Впервые с подобными проблемами московский офис *Xerox* столкнулся еще на Украине. «Я помню, что во время первой встречи с персоналом украинского офиса меня слушали опустив глаза», — рассказывает Симонов.

Георгий Сегалов, руководящий украинским офисом *Xerox*, утверждает, что подобные проблемы не имеют отношения ни к политике, ни к разнице культур. «Те сложности, которые в свое время возникли на Украине и которые теперь повторились в Восточной Европе, — это обычная реакция любого коллектива, который сталкивается с чем-то новым и не желает меняться», — считает Сегалов.

Сегодня в украинском офисе подобных трудностей нет: проблема перестает существовать, когда персонал видит эффективность работы. Этот опыт, как



говорят в компании, очень помог в построении коммуникаций среди новых подчиненных стран. «Очень помог французский коллега, бывший глава этих представительств, вместе с которым мы объяснили, что никакого возврата в восточный блок нет и мы пришли делать бизнес», — говорит Симонов.

Главным сюрпризом, по мнению компаний, оказались страны Балтии. Проблем, которых можно было ожидать от бывших соотечественников, просто не оказалось. По мнению директора российского представительства *PipeLife* Дениса Макиенко, имеющего опыт работы в Прибалтике, подобная ситуация совершенно объяснима. «Мы называем эти страны одним словом — Прибалтика, однако это совершенно разные страны, между которыми существует своего рода внутренняя конкуренция, какая бывает у близких соседей. Латыш никогда не найдет общего языка с литовцем», — говорит он. В свою очередь, к россиянам, по словам Макиенко, они относятся гораздо нейтральнее, и получается, что офис в Москве становится неким компромиссом, который всех устраивает.

Правда, бывают и обратные примеры. Несколько лет назад в подчинении у российского представительства компании *Intel* были страны Балтии. Но потом управление решили передать их западным коллегам из центрально-европейского офиса. «Это было решено в тот момент, когда стало ясно, что страны Балтии будут входить в состав Европейского союза, — рассказывает менеджер по связям с общественностью по СНГ компании *Intel* Александр Палладин. — Кроме того, были некоторые проблемы, в том числе и языковые. Например, когда я отправлял им пресс-релизы, они каждый раз просили присылать им редакцию на английском языке».

Источник: Ведомости. № 181(1221). 5 октября 2004.

## Контрольные вопросы

1. Каким образом культура (культурные различия) влияет на процесс восприятия в коммуникации?
2. Покажите на примере отдельных элементов коммуникативного процесса роль культурных различий в коммуникации.
3. Какова связь между языком и культурой?
4. Приведите несколько примеров культурных различий в интерпретации языка тела. Какова роль невербальной коммуникации в деловых отношениях на международной арене?
5. Каким образом современные информационные и коммуникационные технологии позволяют преодолевать барьеры в кросс-культурной коммуникации?
6. Какие способы преодоления языковых барьеров являются наиболее подходящими для международных компаний, имеющих свои подразделения и филиалы в России?

## Литература

1. Грушевицкая Т. Г., Попков В. Д., Садохин А. П. Основы межкультурной коммуникации. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

2. Пивоваров С. Э., Тарасевич Л. С., Майзель А. И. Международный менеджмент. 3-е изд. — СПб.: Питер, 2005.
3. Почепцов Г. Г. Теория коммуникации. — М.: Рефл-бук; Киев: Ваклер, 2001.
4. Ямшанова В. А. Менеджер и филолог: пространство для сотрудничества (межкультурный аспект организации коммерческих переговоров) // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. 2005. № 1. С. 132–147.

## Примечания

- <sup>1</sup> Mintzberg H. The Nature of managerial work. — N. Y.: Harper and Row, 1973. P. 39. В других исследованиях подсчитано, что неэффективная коммуникация может стоить от 25 до 40% бюджета организаций.
- <sup>2</sup> Так считают, по свидетельству М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, 73% американских, 63 английских, 85% японских руководителей.
- <sup>3</sup> Анализ моделей коммуникационных процессов см. в: Грушевицкая Т. Г., Попков В. Д., Садохин А. П. Основы межкультурной коммуникации. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. С. 104–117. Социологические, психологические, семиотические и прикладные модели коммуникации подробно рассматриваются: Почепцов Г. Г. Теория коммуникации. — М.: Рефл-бук; Киев: Ваклер, 2001. С. 38–159.
- <sup>4</sup> «Who, says what, in which channel, to whom, with what effect?» См.: Lasswell H. The structure and function of communication in society // In: Bryson L., ed. The Communication of Ideas. — Harper & Bros., 1948.
- <sup>5</sup> Shannon C. E. A mathematical theory of communication // The Bell System Technical Journal, Vol. 27, July, October, 1948. P. 380. См. также: Shannon C. E., Weaver W. A mathematical theory of communication. — Univ. of Illinois Press, 1963.  
Другие интерпретации простой модели коммуникации включают четыре базовых элемента: отправитель, сообщение, канал и получатель. Кроме того, выделяются взаимосвязанные этапы, которые проходят отправитель и получатель при обмене информацией: зарождение идеи, кодирование и выбор канала, передача и декодирование. Стандартная модель коммуникации, разделяемая многими специалистами, состоит из следующих элементов: источник → кодирование → сообщение → декодирование → получатель.
- <sup>6</sup> Gleckman H. A rich stew in the melting pot // Business Week, 31 August 1998. P. 76.
- <sup>7</sup> Schneider S., Barsoux J.-L. Managing across cultures. — London: Prentice Hall, 1997.
- <sup>8</sup> La communication dans l'entreprise // Nouvel Economiste, May 12, 1980, #42. P. 7.
- <sup>9</sup> Haspeslagh P., Ghoshal S. Electrolux Zanussi. INSEAD case, 1992; Lorenz C. The Italian connection — a stark contrast in corporate manners // Financial Times, 1989, June 23, #20.
- <sup>10</sup> Автору пришлось быть свидетелем того, как в городе Сиракузы, штат Нью-Йорк, семья выходцев из Ливана сумела в течение нескольких месяцев наладить работу продовольственного магазина. При этом ассортимент магазина был практически полностью ориентирован на иммигрантов из бывших республик СССР. Продукты производились по заказу магазина на мясоперерабатывающих, молочных, кондитерских и хлебопекарных предприятиях, расположенных в ближайших штатах (Нью-Йорк, Пенсильвания и др.), с учетом традиционных вкусов и предпочтений покупателей. В общении с русскоязычными иммигрантами-покупателями хозяева магазина старались понять особенности их менталитета, традиций и обычаев и даже выучить русский язык, что помогло наладить межкультурную коммуникацию.

- <sup>11</sup> Hall E. T., Hall M. R. Understanding cultural differences. — Yarmouth, ME: Intercultural press, 1990.
- <sup>12</sup> McLuhan M. Understanding media: the extensions of man. — N. Y.: McGraw Hill, 1964. P. 7.
- <sup>13</sup> Розина И. Н. Теория и практика компьютерно-опосредованной коммуникации в России: состояние и перспективы // Теория коммуникации и прикладная коммуникация. Вестник РКА. — Вып. 1. — Ростов н/Д.: ИУБиП, 2002. С. 5–7.
- <sup>14</sup> Данный пример используется также в ряде учебников: Ronen S. Comparative and multinational management. — New York: John Wiley and Sons, 1986. P. 101–102; Deresky H. Global management: strategic and interpersonal. — Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002. P. 103.
- <sup>15</sup> Вывод подтверждается результатами исследования: Myloni B., Harzing A.-W., Mirza H. Human resource management in Greece. Have the colours of culture faded away? // International Journal of Cross Cultural Management, 2004, Vol. 4 (1). P. 59–76.
- <sup>16</sup> Graddol D. The Future of English? A guide to forecasting the popularity of the English language in the 21 st century. — London: The British Council, 1997.
- <sup>17</sup> Grimes B.F. (ed). Ethnologue: languages of the world. — Dallas: Summer Institute of Linguistics, 1996.
- <sup>18</sup> Crystal D. English as a global language. — Cambridge: Cambridge University Press, 1997.
- <sup>19</sup> Skadlik S. The status of German as a language of science and the importance of the English language for german-speaking scientists // Ammon U., Hellinger M. (eds). Status Change of Languages. — Berlin: de Gruyter, 1992.
- <sup>20</sup> Barnevik P., Taylor W. The logic of global business // Harvard Business Review, March-April 1991. P. 91–105.
- <sup>21</sup> Mehrabian A. Silent messages. — Belmont, CA: Wadsworth, 1971. P. 43. В некоторых публикациях принято считать, что 55% сообщений воспринимается через выражение лица, позы и жесты, хотя эта оценка, полученная по результатам исследования А. Мехребиана, относится только к выражениям лица (мимика) и не содержит выводов относительно других составляющих языка тела (жесты и позы).
- <sup>22</sup> Хартли М. Язык жестов в деловом общении. — М: ЭКСМО, 2003; Мельник А. А. Язык жестов. — М.: Рипол Классик, 2003.
- <sup>23</sup> Тер-Минасова С. Г. Язык и межкультурная коммуникация. — М.: Слово/Slovo, 2000. С. 187–193.
- А. В. Павловская пишет по этому поводу: «В России не принято улыбаться посторонним. В лучшем случае это воспринимается как проявление глупости, но улыбка незнакомому человеку в определенной ситуации, в темном подъезде например, может стать и опасной. В русском языке есть поговорка: “Смех без причины — признак дурачины”». (См. там же.)
- Национальные особенности русской улыбки подробно представлены: Стернин И. А. Улыбка в русском коммуникативном поведении // Русское и финское коммуникативное поведение. 2000. С. 53–61.
- <sup>24</sup> Hall E. The silent language. Garden City, NY: Anchor Press/Doubleday, 1959; Hall E. Hidden Differences: Studies in International Communication. — Hamburg: Gruner & Jahr, 1985.
- <sup>25</sup> Пиз А. Язык телодвижений. Как читать мысли других людей по их жестам. — М.: Эксмо-Пресс, 2003.
- <sup>26</sup> Ghoshal S., Butler C. KAO Corporation. INSEAD case, 1991.

- <sup>27</sup> Корпоративный язык, принятый в ряде международных компаний, не следует путать с корпоративным сленгом — лексикой, которой придерживаются люди, работающие в компании. Так, в технологичных компаниях очень распространены разного рода сокращения и аббревиатуры, понятные только сотрудникам и являющиеся неким паролем для приобщения к корпоративной культуре.
- <sup>28</sup> *Marshan-Piekkari R., Welch L., Welch D.* Language the forgotten factor in multinational management // *European Management Journal*, 1997, October. P. 591–598.
- <sup>29</sup> *Yoshihara H.* Global operations managed by Japanese in Japanese. Economic and Business Administration Working Papers / Research Institute for Economic and Business Administration, Kobe University, 1999.
- <sup>30</sup> *Bartlett C., Ghoshal S.* Tap your subsidiaries for global reach // *Harvard Business Review*, 1986, No. 86 (6). P. 87–95.
- <sup>31</sup> *Peterson R. B.* Expatriate management in the Czech Republic. — Working Paper No. 92 / The William Davidson Institute at the University of Michigan Business School, September 1997.
- <sup>32</sup> *Шмаров А., Аузан В.* Как вести дела в России. Исследование журнала «Эксперт» // *Эксперт*. 2001. № 18 (78). 14 мая.
- <sup>33</sup> Например, подобный проект, реализуемый интернет-холдингом *Mail.ru* и компанией «ПРОМТ», существенно облегчает деловую переписку тем русскоязычным пользователям, кто регулярно получает письма на иностранном языке от клиентов или партнеров и вынужден отвечать на них также на иностранном языке.
- <sup>34</sup> Так, различаются три типа МНК: международные (*international*), глобальные (*global*) и мультинациональные (*multinational*). См.: *Bartlett C., Ghoshal S.* *Managing across borders: the transnational solution.* — London: Century Business, 1989.

**Часть II**  
**СТРАНОВЫЙ АНАЛИЗ**  
**И МЕНЕДЖМЕНТ**

---

# Глава 8

## МЕНЕДЖМЕНТ США

---

### 8.1. Экономико-географическая характеристика

Соединенные Штаты Америки являются ведущей державой мира по большинству как экономических, так и иных показателей; они имеют самый большой в мире совокупный ВВП, составивший в 2006 г. более \$13 трлн по паритету покупательной способности. США занимают четвертое место в мире по величине территории (9,4 тыс. км<sup>2</sup>) и третью позицию по численности населения (около 300 млн). На душу населения в США приходится около \$44 тыс. ВВП, что также ставит США на первые места в рейтинге самых богатых стран мира.

Страна расположена практически во всех климатических поясах, что благоприятствует и сельскому хозяйству, и индустрии туризма, располагает более чем ста видами полезных ископаемых. Из природных ресурсов наибольшую долю в объеме продукции добывающей промышленности в стоимостном выражении (90%) составляют энергоресурсы: нефть, уголь, природный газ и уран. Около 75% добычи металлов приходится на железную руду и медь. Вместе с тем до 50% потребностей национальной экономики в минеральном сырье удовлетворяется за счет импорта. В частности, США не располагают запасами таких стратегических металлов, как хром, марганец, вольфрам, кобальт.

Исторически США развивались как страна переселенцев-эмигрантов, выходцев из Старого Света. Неосвоенные земли, дух свободы и предпринимательства манили на берега Нового Света все новых и новых переселенцев. По мере развития капиталистических отношений стали появляться и представители иных континентов, зачастую попадавшие в США не по своей воле, как афроамериканцы, но получившие впоследствии свободу и равные гражданские права с остальной частью населения. Таким образом, США превратились в многонациональную державу, которая продолжает оставаться оазисом свободы и уважения прав человека. США не только абсорбируют интеллектуальную элиту мира, но и служат убежищем для преследуемых и обездоленных изгоев всех стран и континентов, которые получают здесь возможность самореализации, неплохих заработков и которые, решая свои индивидуальные цели, работают на благо процветания американской экономики.

Своеобразие США заключается и в том, что довольно большую роль в стране играют различные религиозные конфессии. Около 90% граждан США исповедуют ту или иную религию, а более половины жителей регулярно посещает церковь, что ставит церковь по значимости в жизни страны практически на такие же позиции, как и институты власти (примерно такое же количество избирателей, даже чуть меньше, регулярно принимает участие в выборах). Таблица 8.1 показы-

вает, что США практически ни в чем не уступают католической Италии по религиозности, но далеко отстают от других развитых стран мира по уровню сознательности избирателей.

Таблица 8.1. Политическая и религиозная активность населения в некоторых развитых странах мира

Страна	Процент избирателей, принимающих участие в национальных выборах	Процент домохозяйств, регулярно посещающих церковь
США	49,1	51,6
Германия	82,2	20,0
Франция	68,9	–
Великобритания	71,5	23,6
Нидерланды	78,3	28,9
Швеция	78,6	10,0
Италия	85,0	55,8
Япония	58,8	–
Республика Корея	63,9	–

США – самый емкий и конкурентоспособный рынок мира. Страна неизменно занимает первые позиции в мировом рейтинге стран, наиболее благоприятных для ведения бизнеса. После валютно-финансовых кризисов в Юго-Восточной Азии, России и Латинской Америке интересы международных инвесторов, ранее обращенные на данные регионы мира, переключились на трансатлантическую зону, объединяющую Северо-Американскую зону свободной торговли (НАФТА) и Европейское экономическое пространство. Экономика США является одной из двух движущих сил трансатлантической зоны.

### Особенности экономического развития США

США стали мировым экономическим лидером в середине XX в., когда сама история изменила расстановку сил в мировом хозяйстве. Одной из основных причин лидирующих позиций США в мире стали мировые войны, которые значительно подорвали экономический потенциал европейских стран. Основные конкуренты США в борьбе за лидерство на мировом рынке, воюя друг с другом, надолго были из борьбы, а США благодаря свободе рыночных отношений, своевременному государственному вмешательству в экономику, потенциал которой не был подорван войнами, переместились на первую позицию.

США удалось также оздоровить свою экономику в результате перехода к новой экономической доктрине после Великой депрессии 1929–1933 гг. Ситуация в экономике в период Великой депрессии была критической и даже в чем-то очень сильно напоминала современные финансовые кризисы конца XX в. Для выхода из кризиса 1929–1933 гг. президент Франклин Делано Рузвельт предложил свой знаменитый «Новый курс», который включал в себя следующие составляющие: финансовые законы, структурную перестройку экономики, соци-

альные законы, региональную политику. Рассмотрим вкратце действие всех этих механизмов.

*Финансовые законы.* Здесь стоит выделить Чрезвычайный закон о банковской деятельности, который поставил под федеральный контроль деятельность всех банков страны и ввел гарантии федерального правительства по частным вкладам. Согласно новым правилам, банкам было запрещено осуществлять деятельность, противоречащую закону: быть держателями ценных бумаг, заниматься предпринимательством. Банки вынуждены были вернуться к своей исходной деятельности — кредитованию предпринимателей и граждан, что сразу снизило волну финансовых и иных спекуляций. Изменения были внесены и в сферу обращения ценных бумаг. С этой целью был принят Закон о честности биржевых операций и правилах торговли ценными бумагами. Таким образом США надолго обезопасили себя от возможности повторения финансового кризиса и кризиса банковской системы.

*Структурная перестройка экономики.* Во-первых, после введения «Нового курса» приоритет был отдан развитию национальной промышленности, американским производителям. Появился лозунг «Покупай американское!». Действовали запреты на закупки иностранных товаров по госзаказу (исключение составляли только такие случаи, если цена иностранного товара была как минимум вдвое ниже отечественного, а качество выше американских аналогов). Были введены квоты и высокие таможенные пошлины на импортные товары.

Во-вторых, изменения произошли в сельскохозяйственной политике. Основной проблемой сельского хозяйства были перепроизводство, избыток продовольствия на внутреннем рынке. Поэтому сельскохозяйственное производство было ограничено. Кроме того, были приняты Закон о фермерском кредитовании и Закон об ипотеке, согласно которым фермеры и городские жители получили доступ к кредитам под гарантии федерального правительства. Всего было предоставлено около 300 тыс. краткосрочных займов на сумму свыше \$1,5 млрд.

*Социальная политика.* Наиболее пострадавшим от кризиса малоимущим гражданам была оказана чрезвычайная помощь. На организацию общественных работ с целью занятости малоимущих была выделена прямая финансовая помощь в размере \$5 млрд. Этой помощью было охвачено свыше 4 млн человек. Всего в рамках «Нового курса» действовало около 400 тыс. различных программ, в рамках которых было построено около 500 новых аэропортов, множество дорог, школ, прочих объектов инфраструктуры. Примечательно то, что помощь населению оказывалась не деньгами, а работами, на которых деньги нужно было зарабатывать трудом. Заметим, что главной целью программ была вовсе не их экономическая оправданность. Многие программы можно сравнить с пересыпанием из пустого в порожнее, но при этом население работало, а не тунеядствовало.

Для обеспечения работой молодежи и для борьбы с ростом преступности из-за безработицы был введен Закон о трудовых лагерях. Трудовые лагеря были созданы для охраны и консервации объектов промышленной и транспортной инфраструктуры, сохранения природных богатств (создавались национальные парки и заповедники). В течение первых трех месяцев после принятия закона уже было создано 1300 лагерей на 300 тыс. молодых безработных. В течение 1933–1940 гг. через трудовые лагеря прошло около 2,5 млн человек, которые строили дамбы,



охраняли леса и т. д. Впоследствии люди, прошедшие через трудовые лагеря, сформировали контингент резервистов, востребованный в ходе Второй мировой войны.

Для контроля над уровнем цен была создана Государственная корпорация по управлению всеми монополистами коммунальных услуг. Естественные монополюсты лишились возможности безраздельно диктовать обществу свои условия.

*Региональная политика.* Чтобы стабилизировать экономическую ситуацию в депрессивных регионах страны, для них были разработаны специальные программы развития, включающие федеральное финансирование и управление. В частности, такая особая зона с федеральным управлением была создана в долине реки Теннесси и благополучно существует до сих пор.

«Новый курс» проводился Рузвельтом в условиях объединения нации. Американцам удалось сплотиться перед лицом кризиса, в обществе была достигнута консолидация. Действия президента поддержал конгресс, который и принимал все законы. Сам Рузвельт лично разъяснял американцам свою программу действий, убеждал избирателей, выступая по радио. Все это имело огромное значение, поскольку коммуникация с обществом значительно повышает шансы на успех. Не будем забывать и о связи «Нового курса» с передовыми экономическими теориями того времени, в особенности кейнсианской политикой управления совокупным спросом. Не удивительно, что «Новый курс» оказался действенным, он вывел страну из Великой депрессии и позволил США подойти к периоду Второй мировой войны с оздоровленной экономикой.

После окончания Второй мировой войны у США оказались также и значительные финансовые активы в виде запасов золота европейских стран, переведенного в предвоенное и военное время через океан в федеральное хранилище в Форт-Ноксе. Имея возможности для обмена национальной валюты на золото, обладая мощной экономикой, не затронутой войнами, США стали во главе Бреттон-Вудской системы валютных курсов, сущность которой заключалась в господстве американской валюты в качестве всемирного платежного и резервного средства. Экономическое могущество Соединенных Штатов политически подкреплялось наличием ядерного оружия. Помогая восстановлению экономики послевоенной Европы, США стали оказывать значительную финансовую помощь европейским странам в рамках плана Маршалла. Кроме того, США путем экономической и консультационной поддержки во многом предопределили «восход солнца» над Японией. Таким образом, американские инвестиции широким потоком хлынули через океан, формируя так называемую вторую экономику Соединенных Штатов. По своему производственному и финансовому потенциалу «вторая экономика» США, созданная на базе зарубежных филиалов и дочерних компаний американских корпораций, не уступает национальной экономике многих ведущих стран мира. Не будем забывать также и о портфельных инвестициях, ссудном капитале. Итак, к началу 1950-х гг. США превращаются в однозначного мирового экономического и политического лидера со всеми вытекающими отсюда последствиями.

Однако по мере восстановления экономики стран Западной Европы и Японии ситуация в мире начинает изменяться. Конкурентоспособность американских товаров снижается, снижается и курс доллара по отношению к валютам европей-

ских стран и Японии. Поскольку в рамках Бреттон-Вудской системы валютных курсов \$1 соответствовал 0,888 г золота и этот уровень с 1946 г. был неизменен, то фактическое падение курса доллара по отношению к другим валютам означало обмен меньшего, чем раньше, количества европейских валют или японских иен на доллары. Далее доллары могли быть обменены на золото или положены на депозит с начислением процентов. Таким образом, количество долларов на руках у иностранных резидентов нарастало, а накопленный Соединенными Штатами золотой запас неуклонно снижался. В результате США оказались в ситуации, когда имеющиеся запасы золота не смогли бы покрыть одновременно предъявленное к обмену на золото количество долларов, находящихся в руках иностранцев. В 1971 г. золотое содержание доллара было снижено, а с 1973 г. обмен долларов на золото был окончательно прекращен и валютный золотодолларовый стандарт канул в Лету.

По мере роста производственных мощностей европейских стран и Японии доля США в ВВП промышленно развитых стран начала снижаться, примерно на 1/3 снизилась и доля США в мировом производстве. Также начала падать доля США в мировом экспорте капитала; примерно в три раза снизилась доля американских ТНК в общем объеме мировых прямых зарубежных инвестиций. Европейские страны и Япония догнали США и по уровню производительности труда. В результате экспорт в США из стран Западной Европы и Японии возрос в два раза, а американский экспорт в Европу и Японию начал снижаться. К началу 1980-х гг. конкурентоспособная зарубежная продукция заполнила внутренний рынок США, а американская продукция все труднее находила зарубежных потребителей. В экономику США стали делать инвестиции окрепшие зарубежные ТНК, которые, приближаясь к рынкам сбыта, создавали здесь производственные и сборочные предприятия, компании по сервисному обслуживанию. Позиции США в мировой экономике, во внешней торговле значительно ухудшились. Дефицит торгового баланса в середине 1980-х гг. достиг \$150 млрд, платежного — \$140 млрд. США превращаются в чистого импортера товаров и капиталов.

Ввиду угрозы потери лидерства в мировой экономике США пришлось предпринять первоочередные ответные меры: для закрепления на мировом рынке высокотехнологичной продукции были значительно увеличены ассигнования на НИОКР, ускорилась и углубилась структурная перестройка промышленности в пользу наукоемких отраслей, возникли и получили развитие новые методы стимулирования НТП. США стратегически правильно выбрали нишу на мировом рынке, сосредоточившись на экспорте интеллектуальной собственности, высокотехнологичной продукции, услуг.

Следует также отметить то, что в послевоенный период развития в США активно применялась кейнсианская политика управления совокупным спросом, в основе которой лежал постулат обеспечения полной занятости и высоких темпов экономического роста. Послевоенный период кейнсианства в американской экономике можно разделить на три этапа.

1. *Пассивная антициклическая бюджетная макроэкономическая политика.* (1946–1962 гг., период президентства Г. Трумэна и Д. Эйзенхауэра). В рамках данного периода активно эксплуатировались «встроенные стабилизаторы» государственной бюджетной системы, правительство довольствовалось минимальны-

ми финансовыми инструментами воздействия на экономику. Постепенно отвергался докейнсианский догмат о сбалансированности государственного бюджета, вводился дефицитный бюджет по Кейнсу.

2. *Активная бюджетная политика* (1962–1977 гг., эпоха Д. Кеннеди, Л. Джонсона, Р. Никсона, Д. Форда). Этот период времени связан с активным регулированием совокупного спроса с помощью государственного бюджета. В периоды спада сокращались государственные доходы и наращивались расходы правительства, а во время экономического бума поступления федерального правительства росли, а расходы, напротив, сокращались. В 1961–1963 гг. администрация Д. Кеннеди для форсирования экономического роста и сокращения безработицы напрямую перешла к бюджетному воздействию на совокупный спрос, что получило у экономистов такую характеристику, как американский «кейнсианский фискализм», поскольку государственный спрос наращивался за счет увеличения налогового бремени.

С начала 1970-х гг. была обнаружена негативная сторона такого процесса обеспечения полной занятости — инфляция (взаимосвязь инфляции и безработицы показывает широко известная кривая Филипса). В результате от активного регулирования пришлось перейти к *градуализму*, т. е. замене широкомасштабных фискальных акций на умеренное и постепенное регулирование спроса. Поэтому период 1976–1977 гг. представляет собой своеобразную эклектику: взаимное существование обновленных принципов активной и пассивной стратегий государственного регулирования экономики.

3. *Кейнсианский бюджетный консерватизм* (1978–1980 гг., период президентства Д. Картера). В это время был осуществлен возврат к классической активной бюджетной политике, существовавшей при Д. Кеннеди. Сам президент Картер утверждал, что бюджетный дефицит время от времени необходим для поддержания покупательной способности, однако длительный бюджетный дефицит усугубляет инфляцию. Долговременной стратегией стал бездефицитный бюджет, для достижения которого предполагалось введение управления и контроля за федеральными расходами, а также сокращение налогов. Однако фактически сократить дефицит бюджета и сбить волну инфляции не удалось. Инфляция стала главным фактором, который подрывал стабилизационный потенциал кейнсианской бюджетной макроэкономической политики.

Утеря стабилизационного кейнсианского подхода к регулированию макроэкономических процессов привела к необходимости смены такой модели развития и к началу «консервативной экономической революции», стартовавшей после победы на президентских выборах Рональда Рейгана.

Оздоровлению экономики США и возвращению былых внешнеэкономических позиций в немалой степени способствовали реформы, проведенные президентом Р. Рейганом, получившие название «*рейганомика*». «Рейганомика» была бы невозможной без сильной команды молодых экономистов — советников Рейгана. Огромная заслуга президента Рейгана как раз и заключается в том, что, будучи дилетантом в экономике (Рейган, как известно, в прошлом был киноактером), он окружил себя весьма квалифицированной командой реформаторов. В основе кредитно-денежной политики лежала теория нобелевского лауреата Милтона Фридмана, над налоговой реформой трудились А. Лаффер и М. Фелдстейн, взаи-

модействовали с администрацией Рейгана и другие видные экономисты современности.

Уникальность ситуации заключалась в том, что реформаторам была предоставлена возможность проверить новаторские теоретические концепции на практике. В частности, авторы налоговой реформы и модели *экономики предложения* (*supply-side economics*), сменившей кейнсианскую экономику спроса, первоначально представляли собой просто группу журналистов, пишущих на экономические темы в «The Wall Street Journal». Большинство сэппл-сайдеров были не сильны в экономической теории, но их статьи оказывали влияние на общественное мнение. С газетой сотрудничал и молодой экономист Артур Лаффер, который, в свою очередь, был увлечен идеями канадского профессора Роберта Манделла, преподававшего в Чикаго (впоследствии ставшего лауреатом Нобелевской премии по экономике). Именно Манделл в начале 1970-х гг. начал пропаганду сокращения налогов и усиления монетарной политики, что должно было дать толчок экономическому росту и стать средством борьбы с инфляцией. Идеи Манделла поддержали главный редактор «The Wall Street Journal» Д. Ванниски и экономист Р. Бартли. Вместе с Лаффером они вывели теорию, связывающую сокращение налогов, рост производства и доходов государства, известную как «кривая Лаффера».

Теория Лаффера, которая, в принципе, являлась наглядным изображением классических идей в области налогообложения, произвела эффект разорвавшейся бомбы. Лаффер, экономист, которого никто никогда не воспринимал всерьез и который никогда до этого не принимал участия в каких-либо научных симпозиумах и конференциях, заставил призадуматься многих. Идеи Лаффера благодаря Ванниски и «The Wall Street Journal» нашли широкую поддержку среди бизнесменов, конгрессменов, оказали заметное влияние на будущего президента Р. Рейгана. Жизнь предоставила сэппл-сайдерам уникальный шанс проверить свою теорию на практике. Используя политическое влияние Ванниски и личного друга Лаффера Д. Шульца, ставшего впоследствии госсекретарем в администрации Рейгана, сэппл-сайдеры осуществили грандиозную налоговую реформу в США.

Основные программы «рейганомики» позволили оживить тягу к предпринимательству и трудовой деятельности у американцев, сократить масштабы неэффективного государственного вмешательства в экономику. Концепция «рейганомики» предполагала решение трех основных задач:

1. Снижение уровня инфляции.
2. Увеличение темпов экономического роста, производительности труда и занятости.
3. Сбалансированный федеральный бюджет.

Основные меры, предпринятые Рейганом и его командой, включали в себя следующие составляющие:

- **жесткая кредитно-денежная политика** способствовала снижению уровня инфляции, а повышение процентной ставки на первых порах привлекло в страну иностранный капитал, в немалой степени способствовавший модернизации американской промышленности (затем для обеспечения роста экономики процентные ставки были снижены);

- **налоговая политика** стимулировала предпринимательскую активность, новый порядок исчисления амортизации помог быстрому обновлению оборудования. Ставки федеральных налогов (индивидуальный подоходный налог, налог на прибыль корпораций) были резко снижены. Налоговая реформа 1986 г. установила предельную ставку индивидуального подоходного налога в 33% (в 1990 г. она была снижена до 31%), а максимальная ставка налога на прибыль корпораций стала 34%. Низкие налоговые ставки увеличили уровень сбережений и инвестиций, привели к оживлению рыночной конъюнктуры, стимулировали экономический рост. Снижение налогов при одновременном расширении налоговой базы (ликвидация прежних налоговых льгот), как то и предсказывала кривая Лаффера, увеличило поступления федерального бюджета и оздоровило впоследствии государственные финансы;
- **пересмотр социальной политики**, сокращение федеральных расходов на всю социальную инфраструктуру заставили американцев трудиться более энергично, не быть иждивенцами на шее «государства благоденствия».

Пожалуй, самый главный стратегический элемент «рейганомики» — это поддержка НТП путем государственного финансирования НИОКР и стимулирования расходов на НИОКР со стороны частного бизнеса за счет соответствующих налоговых льгот. «Рейганомика» предполагала резкое увеличение финансирования НИОКР, фундаментальной науки. В настоящее время США не случайно имеют самые большие расходы на НИОКР среди ведущих развитых стран мира (около 3% ВВП), что в долгосрочной перспективе дает стране лидерство в мировом НТП, в современных технологиях.

В результате воплощения программ «рейганомики» изменилась структура федерального бюджета (сократились непроизводственные расходы правительства и вскоре повысились налоговые поступления), произошел отход от активной политики государственного вмешательства в экономику в пользу применения косвенных методов регулирования. Доля государственного сектора в результате реализации программ приватизации и дерегулирования сократилась, а частный сектор получил новый импульс для своего развития. С 1983 г. в США начался энергичный экономический подъем, который продолжался вплоть до начала 1990-х гг. Темпы экономического роста также были рекордными (в 1984 г., например, они равнялись 6,8%). Уровень инфляции снизился в три раза, а безработицу удалось уменьшить до ее «естественного» уровня в 5–6%. Тем не менее экономический подъем вопреки дефляционному эффекту сокращения федеральных расходов стимулировал огромный бюджетный дефицит.

«Рейганомика» сделала свое дело, и к концу 1980-х — началу 1990-х гг. положение США в мировой экономике значительно укрепилось, чему в немалой степени способствовало и окончание вооруженного противостояния по линии Запад — Восток. Самая важная политическая победа президента Р. Рейгана, пожалуй, заключается в развале «империи зла» путем подрыва экономического потенциала социалистической системы в результате гонки вооружений, путем внедрения западной неолиберальной идеологии в странах Восточной Европы и СССР. США немедленно воспользовались ослаблением наиболее вероятного военного (и экономического!) противника, захватив теперь уже не только системное, но и гло-

бальное лидерство на просторах мировой экономики. Снижение военных расходов в период потепления отношений между США и СССР опять-таки пошло на пользу Америке. Ассигнования военно-промышленному комплексу США сократились, а высвободившиеся средства были использованы для структурной перестройки экономики. США, в частности, неуклонно наращивают выпуск наукоемкой продукции.

Несмотря на массу прочих экономических и политических достижений, цель ликвидации дефицита федерального бюджета при Рейгане так и не была достигнута. Напротив, были поставлены рекорды по дефициту (в 1988 г. дефицит бюджета превысил \$155 млрд). Успехи «рейганомики» в виде снижения инфляции и безработицы имели слишком высокую цену в виде колоссального бюджетного дефицита, который повышал уровень государственного долга и угрожал потерей прежних внешнеэкономических позиций.

Сменивший Р. Рейгана президент Джордж Буш-ст., ранее бывший вице-президентом, продолжил курс своего предшественника. Тем не менее, действуя по наработанным неоконсервативным рецептам, республиканцы к началу 1990-х гг. зашли в тупик, их основные методы макроэкономической политики начали себя исчерпывать. Снижение налоговых ставок, конечно, было огромным преимуществом для бизнеса и физических лиц, но вместе с тем это ослабило «автономные» бюджетные стабилизаторы. Оказалось, что рынок достаточно сильно потеснил государство в экономике и неоконсервативная политика стала нуждаться в корректировке. На президентских выборах 1992 г. на фоне кризиса идей эпохи «рейганомики» победу одержал кандидат от демократической партии Уильям (Билл) Клинтон, предложивший новую экономическую программу.

Б. Клинтон скорректировал консервативную экономическую стратегию в либеральном направлении. В основе реформ, проведенных Клинтонем, лежало изменение прежней бюджетной политики, возвращение к регулирующей роли государства в экономике на новом уровне развития. Задачей правительства стало обеспечение основ стабильного экономического роста. Бюджет федерального правительства приобрел при этом новое стабилизационное значение. Осуществлялась селективная поддержка сфер НИОКР, образования, социальной инфраструктуры. В центр экономической политики Клинтона была поставлена новая бюджетная стратегия. Дефицитный федеральный бюджет, доставшийся Клинтону в наследство от предшественников-республиканцев, предполагалось ликвидировать, накапливая при этом федеральный государственный долг.

Программа Клинтона в области экономики включала в себя такие составляющие, как:

- 1. Повышение основных федеральных налогов.** Администрация Клинтона считала, что при Рейгане и Буше-ст. налоговые ставки были неоправданно занижены, они даже оказались ниже оптимума, приносящего, по Лафферу, наибольшие поступления в государственный бюджет. Поэтому максимальная ставка индивидуального подоходного налога, который приносит наибольшие доходы правительству, была вопреки всем прежним неоконсервативным постулатам повышена с 31 до 36,9%. Предполагалось также увеличить налог на прибыль корпораций с 34 до 36%, что и было сделано позднее. Подобные меры помогли увеличить доходы федерального бюджета, не подрывая налоговую базу.

2. **Сокращение федеральных расходов.** Был введен режим экономии расходов правительства, сокращены государственный аппарат и непроизводительные расходы.
3. **Сохранение разумной социальной инфраструктуры рыночной экономики.** Демократы критиковали республиканцев за невнимание к социальным проблемам, они считали что сокращать дефицита бюджета за счет уменьшения финансирования общественного сектора — это деструктивно. Клинтон предложил программу увеличения инвестиций в общественный сектор экономики. Стимулировались государственные и частные инвестиции в науку и технологии, образование и переподготовку трудовых ресурсов. Предполагалось, что улучшение общественной инфраструктуры поможет обеспечить дальнейший рост экономики.

Первоначально программа Клинтона сохранила неоконсервативные традиции республиканцев, но затем она стала приспосабливаться к новым реалиям, закладывая основы новой версии смешанной экономики с более активной ролью государства. С 1993 г. в США начался очередной циклический подъем, который доказал правильность макроэкономической стратегии Клинтона. Результатами изменений, внесенных в макроэкономическую модель развития США правительством Б. Клинтона, стали значительное улучшение ситуации в государственных финансах и переход к новой стадии развития — так называемой новой экономики.

Приняв от Дж. Буша-ст. рекордный дефицит государственного бюджета (в 1992 г. он достигал \$290,4 млрд), уже в 1998 финансовом году Клинтон ликвидировал бюджетный дефицит, а к 1999 г. положительное сальдо достигло \$80 млрд. Впервые в современной истории США приостановился рост государственного долга, снизился государственный спрос на кредит. Это отразилось на понижательной тенденции движения уровня процентных ставок, что стимулировало долговременные инвестиции частного сектора, продолжая экономический рост. Объяснение достигнутого положительного сальдо бюджета очевидно: неоконсерваторы подготовили бизнесу благоприятную почву развития, в результате чего налоговая база стала неуклонно расти, а скорректированные Клинтонем налоговые ставки позволили выйти на оптимальный уровень налогообложения, дающий наибольшие поступления в федеральный бюджет. Кроме того, были урезаны непроизводительные расходы правительства.

Основной же заслугой Клинтона стала «золотая экономика» США, возникающая в период его президентства. США удается одновременно поддерживать высокие темпы экономического роста и занятости при низком уровне инфляции. Инфляция была снижена до 2–3% в год, безработица — до 4,5, а экономический рост в конце 1990-х гг. составлял около 4%. Всего было создано 12 млн новых рабочих мест, индекс Доу-Джонса (фондовый индекс ведущих американских корпораций) перешагнул за отметку в 11 тыс. пунктов. Даже мировой валютно-финансовый кризис 1997–1998 гг. оказался не страшен для экономики. Напротив, США извлекли из этого кризиса немалую выгоду: курс доллара в результате бегства инвесторов от сомнительных валют на тот момент времени значительно укрепился. Одновременно США удалось взять под свой экономический и идеологический контроль страны, пострадавшие от кризиса.

Причины успеха «клинтономики» кроются, во-первых, в предприимчивости и работоспособности американцев, для которых правительство создало все условия развития бизнеса; во-вторых, в успешной макроэкономической политике Клинтона; а в-третьих, в интеграционных процессах в Северо-Американском регионе, которые как раз стартовали при Клинтоне. Экономическое управление администрации Клинтона оздоровило экономику США, позволило преодолеть неразрешимые неоконсервативные препятствия на пути развития. Тем не менее не следует отрицать того, что основы «золотой экономики» были все-таки заложены президентами Рейганом и Бушем-ст. (сокращение налогов и дополнительные стимулы развития бизнесу), а Клинтон скорректировал в нужном направлении прежний неоконсервативный курс.

Важное значение для роста экономики США в 1990-е гг. имел курс на интеграцию в мировую систему. К настоящему времени на внешнем рынке реализуется 11% ВВП страны и около трети всех производимых в США материальных ценностей. США являются ядром североамериканской интеграционной группировки — Северо-Американской зоны свободной торговли (НАФТА), включающей также Канаду и Мексику. По экономическому потенциалу (объем ВВП трех стран, емкость рынка) НАФТА является более мощным рынком, чем рынок Европейского союза. Североамериканская интеграция активизировала развитие региона, американские компании получили мощный придаток в виде мексиканской и канадской производственных баз, что позволяет им значительно снижать издержки на оплату труда. Долговременный безынфляционный экономический рост в условиях постоянно растущей занятости населения заставил многих экономистов усомниться в прежних классических и консервативных постулатах развития. На смену старым догмам и законам пришла новая экономическая реальность — экономика США, которую уже окрестили как «новая экономика». Американская модель «новой экономики» характеризуется прежде всего такими принципиальными чертами, как глобализация бизнеса и революция информационных технологий.

**Глобализация бизнеса** означает активную интеграцию страны и ее хозяйствующих субъектов в мировую экономику. Уже сейчас свыше половины доходов крупных американских корпораций образуется за рубежом: огромное значение приобрел процесс развития внешней торговли и иностранного инвестирования. В свою очередь, США также получают самые передовые зарубежные инвестиционные товары и технологии, в стране действуют многочисленные филиалы и дочерние компании европейских и японских фирм. Активизировался обмен передовым опытом управления, усилилась роль американских инвестиционных фондов на мировых финансовых рынках. Если в конце 1970-х гг. с экспортом и импортом было связано около 17% экономики США, то к настоящему времени американская экономика уже на четверть зависит от экспорта и импорта.

Сильные внешнеполитические позиции США, лидерство американской модели развития экономики определяют их лидерство в процессе глобализации. Современная экономическая философия глобальной экономики во многом формируется под воздействием американского либерализма — модели, которая оказалась наиболее конкурентоспособной в современном мире.

**Революция информационных технологий** служит вторым мощным источником роста экономики США. Страна переживает настоящий информационный



бум: совершенствуются цифровые технологии, постоянно образуются новые компании, возникают новые отрасли промышленности. Только в одной Силиконовой долине — центре американских технологий (штат Калифорния) — каждую неделю образуется более десятка новых компаний. Это по-настоящему перевернуло американскую экономику. Если до недавнего времени экономику страны двигали вперед автомобилестроение и жилищное строительство, то сейчас драйвером служат информационные технологии, которые дают примерно треть всего экономического роста. В сфере информатики и технологий США не имеют себе равных.

Глобализация бизнеса и новые информационные технологии привели к реструктуризации экономики США. Глобализация открыла новые рынки сбыта для американских товаров и услуг, стимулировала производство, ориентированное на зарубежный рынок. В свою очередь, информационные технологии оказывают влияние на целый комплекс отраслей экономики. С помощью информационных технологий можно повысить производительность труда и эффективность управления, снизить издержки, сократить оборудование, в котором теперь отпадает необходимость, можно расширить каналы сбыта, используя глобальные компьютерные сети. Особенность «новой экономики» заключается еще и в том, что современные технологии постоянно совершенствуются, не давая кривой жизненного цикла продукта опускаться вниз. Постоянно появляются модификации существующих продуктов или принципиально новые товары и услуги. Технологии также способствуют устойчивому развитию — развитию без ущерба для экологии.<sup>1</sup>

«Новая экономика» была бы немислима и без гибкости рынка труда в США. Каждый американец в среднем меняет работу раз в пять лет, а то и чаще. Рабочая сила в США удивительно мобильна и может в одночасье переместиться, скажем, с Западного побережья страны на Восточное, и наоборот, если в каком-либо регионе создаются новые рабочие места с высоким уровнем оплаты. В свое время быт американцев изменили автомобилизация страны и наличие сети прекрасных дорог, в настоящее время высокоразвитая информационная, транспортная и жилищная инфраструктура страны открывает новые возможности всем ищущим работу. В США трудится и немало иностранцев, привлеченных сюда более высоким уровнем доходов, нежели у себя на родине. Иностранцы представляют собой как лучший интеллектуальный потенциал европейских и азиатских стран, так и многочисленную неквалифицированную рабочую силу, занятую в сфере услуг на несложных работах. Многие иностранцы, особенно выходцы из развивающихся стран, стремятся натурализоваться в США, что постоянно приумножает количество трудовых ресурсов и научно-техническую базу страны.

Не в последнюю очередь эффективность «новой экономики» связана и с американским вариантом менеджмента, который нацелен на быстрое принятие решений, развивает индивидуальные способности руководителя и его подчиненных. Напористой американской модели управления свойствен большой риск перед возможностью соответственно большего вознаграждения за этот риск, чем в более консервативных и осторожных европейской и японской моделях менеджмента, предпочитающих менее рискованные сценарии развития бизнеса и несколько меньший, но гарантированный уровень прибыли. Среди высшего управлен-

ческого персонала американских компаний немало сравнительно молодых людей, которые больше склонны к радикальным решениям, нежели пожилые директора. Молодым лидерам предприятий легче разбираться в новых видах бизнеса, что крайне необходимо для успеха компаний, представляющих сферу информационных технологий. Американский вариант управления особенно ценит время и оптимальность решения задач в бизнесе. Поскольку технологии и методы управления время от времени приходится обновлять, то большое значение для американских фирм имеет постоянный тренинг персонала.

Успехи американской модели экономики, претерпевшей серьезную модернизацию в 1980–1990-х гг., можно проиллюстрировать и на некоторых примерах:

- В 1991 г. Япония контролировала 30% американского рынка автомобилей, при этом на внутреннем рынке США присутствовали и многочисленные европейские компании. В 1994 г. на долю трех главных американских производителей автомобилей — «Большой тройки» (*General Motors, Ford Motors, Chrysler*) — приходилось уже 78% рынка.
- В 1980 г. автомобильная компания *Chrysler* едва не стала банкротом, для удержания ее на плаву потребовался огромный заем федерального правительства в размере \$1 млрд.<sup>2</sup> Благодаря эффективным методам управления компании удалось вовремя погасить свой долг, а к концу XX в. *Chrysler* уже находилась на первом месте среди мировых производителей автомобилей по прибыльности.
- В 1988 г. только 40% американского рынка электроники контролировалось национальными производителями. В 1994 г. эта цифра составила уже 75%.
- Еще в 1985 г. компания *Intel* находилась в очень трудной ситуации, фактически она была на грани выживания. Сейчас это общепризнанный лидер глобальной сферы информационных технологий.

Экономику США в настоящее время отличают высокая эффективность предприятий, гибкость рынка труда, умение создавать рабочие места. Самой успешной и конкурентоспособной моделью макроэкономического развития в мире в настоящее время является американский вариант капитализма, отличающийся либеральной философией ведения бизнеса, невмешательством государства в сферу компетенции частного сектора, эффективностью менеджмента, в основе которого лежат приоритет индивидуальных ценностей и ориентир на скорость принятия решений.

Развитие экономики США имеет под собой прочный научно-технический фундамент и солидную теоретическую базу. Курс правительства постоянно корректируется с учетом изменения ситуации в национальной и глобальной экономике. Благодаря успехам своего экономического развития США одержали верх и в сфере идеологии, заложив в основу глобальной системы мирохозяйственных связей принципы либерального рыночного капитализма. Однополярность современной мировой экономики обеспечивает США стратегические преимущества практически во всех сферах деятельности, в том числе напрямую не связанных с экономикой. Непревзойденный научно-технический потенциал страны поддерживается за счет притока в США ведущих ученых и практических специалистов из различных регионов мира, которые многократно приумножают уже достигнутые успехи Аме-

рики. В США созданы и постоянно улучшаются условия для занятия бизнесом и наукой, получения образования и медицинской помощи, что продолжает привлекать в страну иностранцев. Американские ТНК являются самыми мощными и по своему производственному потенциалу, и по уровню развития технологий. США вступили на путь устойчивого развития и постиндустриализма на базе передовых информационных технологий. Соответствующим образом меняется и специализация страны в мировом хозяйстве. США — это кузница мировых технологий и ведущий мировой поставщик услуг.

Устойчивые конкурентные преимущества США в науке и технике позволяют не беспокоиться всерьез о ситуации в финансовой системе страны и об отрицательном сальдо платежного баланса. «Новая экономика» опровергает прежние классические и кейнсианские догмы относительно необходимости поддержания равновесия в экономике и прежних способах макроэкономического регулирования. Постепенно устаревает даже тезис о приоритете материально-вещественного производства, поскольку США удается поддерживать высокие темпы роста на базе относительно низкого уровня инвестиций в промышленность. Приоритет в развитии отводится сфере услуг, в которой важное место занимают НИОКР и информационные технологии. Современные технологии позволили добиться и гармонии с окружающей средой, что является высшим этапом развития на сегодняшний день.

Поскольку США являются единоличным лидером в мировой экономике, то, скорее всего, им удастся поддержать свое первенство и в ближайшем будущем. Остальные крупные страны мира просто не в состоянии конкурировать с самой мощной экономикой, наделенной самыми мощными финансовыми и интеллектуальными ресурсами. Ни Китай, ни Индия пока не способны опередить США по показателям уровня жизни, развитию науки и техники, экологическим стандартам. Японская модель экономики оказалась не столь эффективной в методах управления, да и послевоенное японское «экономическое чудо» во многом объясняется помощью, которую оказали им США. На пути же единой Европы встает достаточно сложная проблема преодоления национальных и культурных противоречий, что несколько снижает ее шансы на равную конкурентную борьбу с США. А в отдельности европейские страны могут составить конкуренцию Америке только по относительно небольшому набору товаров и услуг. Другим странам мира просто невозможно мобилизовать для развития широкого спектра отраслей своей национальной экономики такие же ресурсы, которые уже имеются в распоряжении США. США, в свою очередь, будут продолжать свое прогрессивное движение вперед, с каждым годом усложняя задачи, стоящие перед их ближайшими конкурентами.

Несмотря на повсеместную пропаганду американской модели развития, она подходит далеко не всем странам. Уникальность США в том, что это многонациональная страна, в которой тяготеющие над макроэкономической моделью развития национальные особенности (культура, традиции и т. п.) утрачивают свое значение, какое они имеют в однородных по составу населения странах. В США гораздо легче осуществлять либеральный путь развития капитализма, чем где бы то ни было. Дело в том, что изначально США развивались как свободная страна

переселенцев, ищущих надежное укрытие от произвола государства у себя на родине. Соответствующим образом формировались и американские законы, перед которыми все равны. Не случайно, что в такой неоднородной по своему национальному составу стране с момента введения в действие Конституции, провозгласившей равные принципы развития для всех, практически не было этнических конфликтов, а расовая ненависть строго наказывается.

Над американским вариантом менеджмента не довлеют клановые интересы или родственные узы, жесткий ограничительный контроль со стороны государства, как это происходит в других странах мира. Государство и бизнес в США — партнеры, помогающие друг другу в трудные моменты развития. Для того чтобы вводить американскую модель развития, необходимо иметь точно такие же условия, которые созданы в США: приоритет частной собственности, свободный рынок с весьма сильной конкуренцией на нем, незначительная предпринимательская роль государства в экономике, мобильность рынка рабочей силы, законы, дающие бизнесу свободу развития и ограничивающие отрицательные эффекты его воздействия на общество и окружающую среду, прекрасная транспортная и финансовая инфраструктура и т. п.

## Регулирование рынка труда в США

Важные конкурентные преимущества США обусловлены *гибким трудовым законодательством*. Так, если соответствующие законы стран ЕС и в еще большей степени России (Трудовой кодекс) ограничивают возможность увольнения излишнего персонала, что резко снижает эффективность инвестиций в НТП, то американские корпорации связаны своими соглашениями лишь с профсоюзами, которые в отраслях информационной экономики не имеют особого влияния. Вместе с тем правительственные агентства отдают себе отчет в том, что переподготовка безработных обходится как минимум на треть дороже, чем работников, которых еще только предстоит уволить. С этой целью в ряде американских штатов еще с 1980-х гг. действуют специальные *программы переподготовки кадров*, направленные на стимулирование адаптации к новым технологиям и на конкурентоспособность персонала. Данные программы финансируются правительствами штатов, к их реализации подключены частные компании и университеты.

В условиях, когда развитие информационной экономики стимулирует *аутсорсинг*, включающий в том числе и перевод трудоемких процессов по производству информационных продуктов в страны с низкой оплатой труда, правительство США выступило с инициативой по ограничению подобной практики американскими ТНК, с тем чтобы рабочие места в информационной экономике создавались в США, а не за рубежом.<sup>3</sup> Актуальность ограничения аутсорсинга, популярного у ведущих американских компаний, объясняется тем фактом, что при общем лидерстве в расходах на НИОКР в мире (почти \$300 млрд в 2001 г.) по доле расходов на НИОКР в объеме продаж корпораций (в среднем — 1,7%) США заметно уступают Финляндии (5,7%), Швеции (5,1%), Японии (4,2%), Швейцарии (3,3%), ФРГ (3,2%), Канаде (2%). Аутсорсинг является одной из главных причин подобного отставания, поскольку исследовательские центры многих американских компаний действуют за рубежом, что искажает реальную картину инновационно-

сти американских ТНК.<sup>4</sup> Адекватные меры со стороны правительства могли бы способствовать нормализации этой ситуации.

Одна из ведущих американских информационных компаний — *IBM* уже отреагировала на позицию Белого дома, стремящегося сократить аутсорсинг, подписав контракт с индийской компанией *Bharti Tele-Ventures* на разработку программного обеспечения для Индии в штаб-квартире *IBM* на территории США.

## 8.2. Теория менеджмента США

Соединенные Штаты Америки являются не только великой мировой державой, не только страной наиболее продвинутого и прогрессивного индустриального общества, но и родиной становления и постоянного развития теории и практики современного менеджмента.

Коротко остановимся на основных этапах становления и последующего движения ранних и современных научных школ менеджмента, роли в них выдающихся ученых США. Теория американского менеджмента основана на семи основополагающих теориях. Последовательно рассмотрим их.

### Научный менеджмент

Сущность научного менеджмента состояла в направлении систематических усилий на повышение эффективности процессов производства. Его основоположником, «отцом» научного менеджмента стал *Фредерик Уинслоу Тейлор* (1856–1915). Он оказал большое влияние на развитие науки об управлении производством, систематизировал изучение поточного метода организации труда, разбивая производственные задания на более мелкие операции и определяя способы более быстрого их выполнения. Он впервые занялся систематическим изучением трудовых движений и их нормированием, работал над усовершенствованием методов управления производством и стимулированием оплаты труда, над вопросами философии и методологии организации труда. В 1911 г. им сформулированы четыре основных принципа научного менеджмента. Они включали:

- получение необходимых знаний о процессе производства;
- отбор и обучение рабочих;
- приложение полученных знаний к решению производственных задач;
- сотрудничество между рабочими и администрацией для достижения поставленных целей.

Тейлоризм представлял собой не единичное нововведение, но взаимосвязанную совокупность понятий и методов, разработанных самим Ф. Тейлором и его последователями. Без его нововведений было бы невозможно, в частности, создание сборочных линий для массового производства автомобилей (*Ford*), обуви («Батя», «Скорострел») и др. Именно эти методы организации производства сыграли ключевую роль в быстрой перестройке советской промышленности на оборонные нужды в период Второй мировой войны.

Очень большой вклад в развитие научного менеджмента внесли супруги *Фрэнк Гилбрет* (1868–1924) и *Лилиан Гилбрет* (1878–1972). Их исследования, посвященные анализу движения работников в процессе труда, во многом совпадали с науч-

ными интересами Ф. Тейлора, но проводились абсолютно независимо. Особую известность получили исследования Ф. Гилбрета по оптимизации движений каменщиков и работы хирургов, позволившие существенно повысить производительность труда первых и резко сократить время хирургических операций. Труды Ф. и Л. Гилбрет в сравнении с подходами Ф. Тейлора были более содержательными. Они стремились показать рабочим, как можно повысить производительность, работая *не быстрее, а лучше*, стремились объяснить не только *как* нужно изменить или усовершенствовать используемые методы, но и *почему* это необходимо сделать. У супругов Ф. и Л. Гилбрет было 12 детей (6 мальчиков и 6 девочек). Кто-то из них однажды спросил отца: «Для чего бы ты хотел сберечь время? Что бы ты стал с ним делать?» — «Для работы, если ты ее любишь», — ответил он, — «он позавидует, для того чтобы стать красивым, для искусства, для удовольствия, — он посмотрел поверх пенсне, — для игры в ножички, если к этому лежит твоя душа».<sup>5</sup>

Следующим важным этапом научных исследований американских ученых в области менеджмента следует назвать *гуманистическое* направление, включившее в себя три его области:

- движение человеческих отношений;
- концепции человеческих ресурсов;
- научный бихевиоризм.

*Мари Паркер Фоллет* (1868–1933) изучала философию и политические науки. Ее концепция лидерства впервые привлекает внимание к людям, а не к техническим процессам. В своем исследовании динамики взаимодействия менеджеров и организаций (законы ситуаций) она искала ответы на актуальные и сегодня вопросы этики, власти, лидерства, максимизации эффективного труда подчиненных. Чрезвычайно важным и опережающим свое время следует считать ее концепцию наделения властью, право сотрудника независимо от властных полномочий работать по ситуации. Абсолютно актуальна и ее знаменитая фраза: «Не цепляйтесь за свои планы».

Эстафету М. Фоллет подхватил *Честер Барнард* (1861–1961) и другие исследователи. Идеи Ч. Барнарда о роли менеджмента в крупных организациях во многом опередили свое время. Ч. Барнард был первым, кто обратил самое пристальное внимание на роль высшего руководства, поставил вопрос, для чего оно существует. Он определял организацию как систему осуществления скоординированных действий, целью которых является предоставление индивидам возможности достичь таких результатов, которых они никогда бы не смогли добиться поодиночке. Он четко сформулировал основные функции руководящего менеджмента как:

1. Определение *целей* организации с учетом изменяющихся требований внешней и внутренней среды (включая физические, биологические и социальные факторы) и формулирование задач, обеспечивающих реализацию *ценностей* организации и особенностей ее внутренней культуры.
2. Создание системы *коммуникаций*, т. е. иерархической и подотчетной структуры, а также систем для передачи информации — как в вертикальном направлении, так и между всеми индивидами и подразделениями.
3. Разработка соответствующего *набора стимулов* для привлечения и удержания персонала, а также для обеспечения его приверженности общей цели.

Эти функции в изложении Ч. Барнарда абсолютно актуальны и сегодня.

Одно из наиболее важных достижений Ч. Барнарда — создание концепции неформальной организации, которую естественным образом формируют сложившиеся социальные группы. Он учил, что организацию не следует рассматривать как некий бездушный механизм. Неформальные отношения представляют большую силу, которая может быть использована менеджментом в целях повышения эффективности организации.

Сила теории Ч. Барнарда заключается в ее комплексности и целостности, а также в том, что он был не только блестящий ученый, но и превосходный менеджер-профессионал.

Большое значение в концепции «движения человеческих отношений» имели труды профессора Гарвардского университета *Элтона Мийо* (1880–1949).

Э. Мийо искал способы применения достижений психиатрии и социальных наук к проблемам организации труда и практическим методам управления. На основе проведенных под его руководством хоуторнских экспериментов Э. Мийо доказал, что руководители должны принимать во внимание факторы социальной организации рабочего места и человеческие потребности рабочих. Сочинения Э. Мийо и его коллег из Гарвардской школы были важным вкладом в теорию «человеческих отношений». В 1928 г. Э. Мийо был приглашен руководством компании *Western Electric* для осуществления контроля над экспериментами, проводившимися на заводе *Hawtorne Works*, расположенном в Чикаго. Эти исследования проводились по его инициативе с 1924 по 1929 г. и дали основания для множества важных выводов и плодотворной последующей работы. Э. Мийо, в частности, доказывал, что выявленные в исследованиях традиционных сообществ и небольших коллективов примеры социального сотрудничества обусловлены бессознательной приверженностью людей к соблюдению социальных норм. Э. Мийо считал необходимым создание надлежащим образом подготовленной административной элиты, которая будет способна внедрять эффективные методы социального сотрудничества — очень важного условия успешной деятельности организации. В числе основных его заслуг можно считать, во-первых, его стремление убедить менеджеров в необходимости учета человеческих и социальных аспектов ситуаций на каждом рабочем месте, и, во-вторых, он показал большие преимущества возможности проведения долгосрочных исследований на одном предприятии и избранных рабочих местах. Эксперименты Э. Мийо в Хоуторне способствовали активному поиску новых способов применения достижений социальных наук в практической деятельности.

### Концепция человеческих ресурсов

*Абрахам Маслоу* (1908–1970) получил психологическое образование, внес основополагающий вклад в развитие теории мотивации, разработал теорию «иерархии потребностей», в которой любые человеческие потребности классифицировались в рамках пятиуровневой иерархии: физиологические потребности, потребности в безопасности, потребности в любви и социальном общении, потребности в самовыражении и потребности в самореализации, или «самоактуализации».

Теории А. Маслоу сформировались под воздействием достижений различных научных дисциплин, включая биологию, антропологию, клиническую психоло-

гию и психоанализ. А. Маслоу отчетливо связывал представление о потребности в любви с работами З. Фрейда, концепцию потребности самоуважения — с идеями А. Адлера и концепцию самоактуализации и ее применения на уровне общества в целом — с теоретическими разработками Э. Фромма.

Первый важный вывод А. Маслоу заключался в том, что психологические потребности человека, первоначально доминирующие, по мере насыщения продолжают существовать лишь потенциально с акцентом на движение вперед к более высоким потребностям. Он отмечал, что его теория для большинства людей подходит прямым, личным и субъективным правдоподобием, но ей не хватает экспериментальной поддержки. Однако его исследования имели большое значение и резонанс.

*Дуглас Макгрегор* (1906–1964) был крупным специалистом в области социальной психологии. Наибольшую известность ученому принесла разработанная им теория Y, основанная на предположениях «поддержки», которую он противопоставил теории X, основанной на предположениях «контроля».

Теория X осторожно, без излишнего давления высветила, какие реальные воззрения исповедовали руководители высших уровней. В основе теории X лежат следующие предположения:

- Средний человек имеет врожденную нелюбовь к работе и при первой возможности стремится уклониться от ее выполнения.
- Поэтому к большинству людей, чтобы заставить их прилагать необходимые усилия, следует применять меры принуждения и контроля, приказания и угрозы наказания.
- В силу этих же причин средний человек предпочитает получать распоряжения, стремится избегать ответственности, имеет сравнительно невысокие амбиции и прежде всего хочет надежности.

Ученый полагал, что классический менеджмент реально основывается на предположениях теории X и что ранние концепции движения за человеческие отношения представляют по своей сути ее модифицированный вариант. В качестве противопоставления этой теории и формулирования более реалистичного подхода к менеджменту Д. Макгрегор предложил теорию Y. Приведем ее основные положения:

- затраты физических и умственных усилий в процессе труда так же естественны, как при игре или отдыхе;
- меры высшего контроля и наказания не являются единственными средствами мотивации. Человек, который стремится к целям и их разделяет, осуществляет саморегуляцию и самоконтроль;
- в определенных условиях средний человек не только принимает на себя ответственность, но и готов исполнить дополнительные обязательства;
- средний человек учится в надлежащих условиях не только для того, чтобы принять на себя ответственность, но и для того, чтобы найти ее;
- большинству людей свойственна высокая степень воображения, изобретательности и креативности при решении организационных проблем;
- в условиях современного индустриального общества интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.



В качестве очевидного вывода следовало, что основная задача организации заключается в интеграции ее политики с индивидуальными целями ее членов.

Теория Д. Макгрегора во многом совпадала с теоретическими выводами А. Маслоу и ряда других ученых. Несмотря на некоторые недостатки, непреходящая ценность наследия Д. Макгрегора состояла в выводе: живые системы являются самоорганизующимися.

### **Бихевиористический (поведенческий) научный подход**

Главная задача приверженцев этого подхода — идентификация и анализ движущих мотивов поведения работника и его взаимодействия с другими людьми в организационной среде. Элементы этого подхода наличествуют практически в любой компании. Поведенческие (бихевиористические) модели практически одновременно были предложены учеными Мичиганского университета и Университета штата Огайо.

#### **Модель Университета штата Огайо**

На базе анализа ранее распространенных анкет исследователи университета пришли к выводу, что подчиненные оценивают поведение менеджеров прежде всего по двум критериям: «внимание к подчиненным» и «иницирование структуры».

Обычное поведение внимательных руководителей включало в себя:

- выражение признательности подчиненным за хорошо выполненную работу;
- отсутствие завышенных ожиданий по отношению к сотрудникам;
- проявление участия к личным проблемам сотрудников;
- готовность прийти на помощь;
- вознаграждение работников за отлично выполненное задание.

Стиль «иницирование структуры» подчеркивает умение менеджера поставить цель и разработать план по ее достижению, включая действия подчиненных.

Поведение иницирующих структуру руководителей включало в себя:

- распределение подчиненным производственных заданий;
- установление стандартов выполнения работы;
- информирование подчиненных о требованиях, предъявляемых к работе;
- составление графика выполнения заданий;
- поощрение использования унифицированных процедур.

Анализ результатов позволил в соответствии с полученными оценками выделить определенные типы лидеров.

#### **Модель Мичиганского университета**

Аналогичные исследования были проведены и в Мичиганском университете. Исследователи пришли к выводу, что эффективных руководителей отличают два типа поведения:

- ориентированное на выполнение задания;
- ориентированное на отношения.

В первом случае менеджеры работали вместе с подчиненными над решением различных задач, занимались планированием, координацией и обеспечением де-

тельности группы, что, в принципе, соответствовало изложенному выше подходу к «инициированию структуры».

Менеджеры, ориентированные на отношения, при выполнении полученных заданий уделяли большое внимание отношениям с подчиненными. Они были внимательны, отзывчивы и дружелюбны и осуществляли скорее общее руководство, не вникая в детали действий подчиненных, что соответствовало стилю «внимательных менеджеров» по классификации ученых Университета штата Огайо.

Р. Блэйк и Дж. Моутон как приложение к модели Университета Огайо разработали модель управленческой сетки (рис. 8.1), где на вертикальной оси отмечена степень внимания менеджера к людям от самой низкой (1) до самой высокой (9); на горизонтальной оси — степень внимания к производству от низкой (1) до высокой (9). В левом нижнем углу сетки с координатами (1; 1) занимают место менеджеры, стиль руководства которых оценивается как «убогий»: низкая степень внимания и к людям, и к производству, т. е. уклонение от решения любых проблем. Такие управленцы делают ровно столько, сколько нужно, чтобы не потерять работу. В левом верхнем углу сетки (1; 9) расположились приверженцы стиля управления «деревенского клуба»: высокая степень внимания к людям и низкая — к производству. Такие руководители стремятся к созданию на рабочем месте дружеской семейной атмосферы, уделяя большое внимание чувству безопасности и ощущению комфорта, предполагая, что это позволит подчиненным продемонстрировать наивысшую производительность. Сторонники менеджмента «заданий» (высокая степень внимания к производству и низкая — к людям) обосновались в правом нижнем углу (9; 1). Им нет дела до личных нужд подчиненных, единственное, что для них имеет значение, — выполнение задач организации, производственных за-

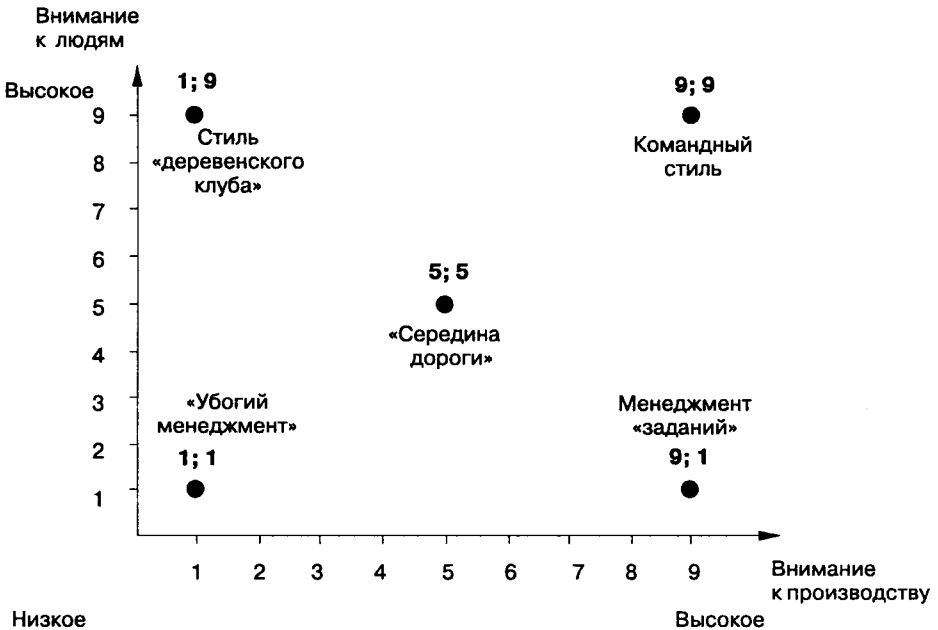


Рис. 8.1. Модель управленческой сетки

даний. Они считают, что наивысшая эффективность достигается только в тех случаях, когда сотрудники выполняют свою работу в соответствии с имеющимися инструкциями.

В центре сетки с координатами (5; 5) расположились сторонники «золотой середины» — менеджеры, которые стремятся найти баланс потребностей подчиненных и задач по повышению производительности организации. Проявляя умеренный интерес к работникам и потребностям производства, они добиваются нужных им результатов.

В правом верхнем углу (9; 9) находится наиболее эффективный стиль руководства, характеризующийся высокой степенью внимания и к людям, и к производству. Приверженцы этого стиля умеют создавать на основе доверия и уважения сплоченные рабочие группы (коллективы) и добиваются высоких результатов работы и высокой степенью удовлетворения сотрудников как процессом работы, так и достигнутыми результатами. Этот стиль требует определенных личных качеств менеджера и не в последнюю очередь высокого профессионализма.

Вторая мировая война и последующие сложные проблемы поддержания благосостояния всего мира, как пишет Ричард Дафт, побуждали ученых и менеджеров к дальнейшим исследованиям, внедрению более сложных методов руководства. Менеджмент стал рассматриваться как *наука*.

Новое направление его развития отличалось от предшествующих применением в принятии управленческих решений математических и статистических методов, привлечением знаний смежных наук. Эти подходы послужили фундаментом новых концепций. В частности, возникла такая область менеджмента, как операционный менеджмент, под которым сегодня понимают направление, непосредственно связанное с процессами и технологиями производства и услуг. Для решения производственных задач специалисты по операционному менеджменту широко используют экономико-математические методы прогнозирования, моделирования запасов, линейное и нелинейное программирование, интеллектуальные методы в математике и пр.

Относительно новой областью менеджмента являются управленческие информационные системы, полномасштабное развитие которых связано с созданием новых поколений быстродействующих компьютеров и их сетей. Многие организации эффективно используют методы теории массового обслуживания, предполагающие применение математического аппарата для минимизации неоправданных потерь времени (схемы анализа движения транспорта). Превалирующими остаются принципы гуманистического менеджмента. Важными дополнениями к этим принципам являются теория систем и ситуационный подход (рис. 8.2). Под теорией систем понимают развивающуюся в рамках гуманистического менеджмента концепцию, в которой организации рассматриваются как открытые системы, характеризующиеся энтропией, синергизмом и взаимозависимостью подсистем.<sup>6</sup>

В соответствии с этой теорией деятельность организации описывается в терминах входящих ресурсов (материалы, финансы, люди, информация и другие ресурсы, используемые, например, в процессе производства), процессов трансформации (превращения входящих ресурсов в выходящие, например в готовые товары), обратной связи и внешней среды.

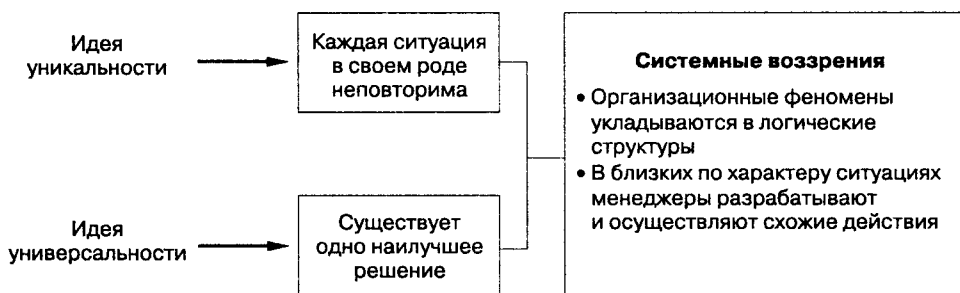


Рис. 8.2. Менеджмент и ситуационные воззрения<sup>7</sup>

Ситуационный подход дополняет принцип гуманистического менеджмента. Его приверженцы считают, что успешное решение возникающих в организации проблем зависит от способности менеджеров идентифицировать основные характеристики сложившейся ситуации.

Задачи менеджеров состоят в идентификации факторов, определяющих конкретную ситуацию. Знание менеджерами наиболее важных элементов своих организаций позволяет им выработать наиболее адекватные обстоятельствам решения.

На рубеже 1970-х гг. переломной для всей управленческой мысли явилась четкая сформулированная идея о том, что организация — это открытая система, которая приспосабливается к своей весьма многообразной внешней и внутренней среде, и главные причины того, что происходит внутри организации, следует искать вне ее. 1970—1980-е гг. прошли в интенсивных поисках взаимосвязей типов среды и различных форм управления.

Десятилетие 1980-х ознаменовалось новым прорывом — неожиданным для многих американцев открытием значения «организационной культуры» как мощного инструмента управления, особенно эффективно используемого японцами. Сегодня многие американские теоретики склонны ставить культуру по силе воздействия на людей вровень с организацией как управленческим инструментом, а учебные программы по преобразованию культуры в организациях — модное новшество ведущих школ бизнеса в 1990-е гг.

Если говорить о 1990-х гг., то здесь, по мнению Л. И. Евенко,<sup>8</sup> просматриваются три наиболее интересные тенденции. С достижением высокой производительности посредством синтеза деятельности людей и использования технологических факторов производства управленческая мысль снова вступает в период некоторого усиления в ней «технократизма» на новой, более глубокой и здоровой основе.

Однако параллельно с этим наблюдается и вторая тенденция, касающаяся уже социальных, поведенческих аспектов, — это усиление внимания не только к организационной культуре, о чем говорилось выше, но и к различным формам демократизации управления, участия рядовых работников в прибылях, в осуществлении управленческих функций, в собственности. Эта идея, зародившаяся в 1930-е гг. и настойчиво развиваемая теоретиками 1950–1960-х гг., в практике американского менеджмента реализовывалась довольно вяло. Этим американский менеджмент отличался от европейского и японского (хотя и очень своеобразного в этом смысле)

управления. Но сегодня демократизация управления, участие в управлении — это реальность. Уже общепризнано — и в Европе, и в Японии, и в США, — что за демократизированными, «партиципативными» формами управления — будущее. Этот феномен, по-видимому, будет обобщаться и осмысливаться в ближайшие годы специалистами по управлению. Наша практика может дать в этой области много своеобразного и интересного, так же как и в вопросах этики бизнеса — еще одного традиционного, но ставшего опять весьма актуальным аспекта хозяйствования в условиях рынка, экономической свободы.

Наконец, третья особенность управленческой мысли в 1990-е гг. — усиление международного характера управления. Вслед за переходом большинства постиндустриальных стран к открытой экономике, резким повышением роли международной конкуренции и в то же время кооперации производства, развитием транснациональных корпораций и т. п. интернационализация управления ставит очень много новых вопросов перед управленческой теорией и практикой.

Краткий анализ истории формирования, становления и развития менеджмента показывает, сколь великим и определяющим в этом процессе был вклад выдающихся американских ученых и динамичного американского практического менеджмента. Сплав этих составляющих и определяет национальную сущность американского менеджмента.

Задачи менеджеров состоят в идентификации факторов, определяющих конкретную ситуацию. Знание менеджерами наиболее важных элементов своих организаций позволяет им выработать наиболее адекватные обстоятельствам решения.

Крупнейшие корпорации, банки составляют стержень экономической и политической силы США. Многие из них имеют транснациональный характер, простирая свои производственные, распределительные, сервисные, информационные сети по всему миру. А значит, решения менеджеров, подобно решениям государственных деятелей, могут определять судьбы миллионов людей, государств и целых регионов. Однако роль менеджеров не ограничивается их присутствием лишь в огромных многоуровневых и разветвленных корпоративных структурах управления. В зрелой рыночной экономике не менее важен и малый бизнес. По количеству — это более 95% всех фирм, по значению — это наибольшая приближенность к повседневным нуждам потребителей и в то же время полигон технического прогресса и других нововведений. Для большинства населения это еще и работа. Умело управлять в малом бизнесе — значит выжить, устоять, вырасти. Как это сделать — тоже вопрос эффективного менеджмента.

Как пишет Л. И. Евенко,<sup>9</sup> широкий общественный интерес к менеджменту в значительной степени связан со становлением и развитием *школ бизнеса* или *школ менеджмента*, наиболее распространенных в США и являющихся частью «инфраструктуры управления». Инфраструктурные отрасли в производстве (энергетика, транспорт, телекоммуникации и т. п.) и в непромышленной сфере (образование, издательское дело, компьютерные сети общего пользования, консультирование и т. п.) весьма развиты именно в рыночной экономике, где особенно важны горизонтальные связи и услуги общего пользования, удовлетворяющие некую общественную потребность и оплачиваемые потребителем, быстро оформляются в самостоятельный большой, средний или малый бизнес. Сегодня США — страна самой

развитой в мире управленческой инфраструктуры. Только зарегистрированных, имеющих официальный сертификат Американской ассамблеи университетских школ бизнеса, программ в области бизнеса и управления в Америке свыше 1300, в том числе 600 — это школы бизнеса, самостоятельно действующие в рамках многопрофильных университетов. Они дают регулярное образование в области бизнеса и менеджмента. В стране действует свыше 10 тыс. консультативных фирм, не считая десятков тысяч независимых консультантов, которые оказывают услуги по различным аспектам этой деятельности. Более 70 периодических изданий, свыше десятка издательств специализируются на литературе по управлению и бизнесу. США — лидер науки управления, исследований в области бизнеса и менеджмента с точки зрения и численности исследователей, и объема затрачиваемых средств, и широты охватываемых проблем.

Система образования по бизнесу и менеджменту, как и по большинству других специальностей, является в США трехступенчатой. После окончания средней школы, проучившись четыре года в университете или колледже, можно получить степень *бакалавра*, что примерно соответствует нашему диплому о высшем образовании. При этом после первых двух лет можно прервать образование, что будет равносильно окончанию «младшего колледжа». Далее следует двухгодичное образование по *магистерским* программам: магистра делового администрирования — Master of Business Administration — знаменитой MBA (Эм Би Эй); магистра науки управления — Master of Management Science — MMS (Эм Эм Эс); магистра международного менеджмента — Master of International Management — MIM (Эм Ай Эм) и подобным им.

Обычно на магистерские программы поступают люди в возрасте 25–30 лет, имеющие кроме степени бакалавра не менее двух лет практической работы. Степень магистра, присваиваемая в результате обучения, вообще говоря, не является ученой. Это степень скорее «профессиональная», свидетельствующая о том, что получивший ее выпускник имеет не только теоретические, но и практические знания и отчасти навыки в области бизнеса и менеджмента на основе разбора большого количества управленческих ситуаций, участия в управленческих играх, стажировок в крупных фирмах, за границей и т. п. Программы MBA — основные для школ бизнеса, особенно ведущих. Они отличаются исключительной интенсивностью учебы и гарантируют высокое качество специалистов. За выпускниками первой десятки наиболее котирующихся школ бизнеса идет настоящая охота. Например, начальная зарплата магистра Гарвардской школы бизнеса, вот уже много лет занимающей первое место, как правило, превышает \$60 тыс. в год. Ее постоянный соперник — Стэнфордская школа бизнеса, ведущие места занимают Уортонская школа в Пенсильвании, Слоуновская школа в Массачусетском технологическом институте, Школа бизнеса Мичиганского университета и др. И в то же время у тех, кто оканчивает менее престижные школы, могут возникнуть проблемы с трудоустройством. В целом же, чтобы сделать карьеру профессионального управляющего в США, особенно в крупной фирме, или же специалиста по бизнесу и менеджменту высокого ранга, наличие магистерской степени считается весьма желательным. В последнее время широко распространяются вечерние программы обучения по магистерским программам для руководителей-практиков высшего звена (Executive

МВА). В целом профессиональную степень МВА ежегодно получают около 72 тыс. американцев, что составляет четвертую часть всех магистров, которых готовят американские университеты по всем специальностям.

Третьей ступенью обучения бизнесу и управлению являются программы, ведущие к получению степени *доктора философии* — Philosophy Doctor — Ph. D. (Пи Эйч Ди). Они предусматривают трех-четырёхгодичное обучение с обязательной защитой диссертации и присвоением ученой степени Ph. D. Эта степень, примерно равная степени кандидата наук в сильном советском вузе или научно-исследовательском институте, выше степени магистра, но существует как бы параллельно. Магистерская степень — профессиональная, а докторская — ученая. Те, кто ее получают, не намереваются становиться менеджерами-практиками, а будут заниматься исследованиями, преподаванием в этой области либо профессиональной работой плановика, аналитика в фирмах. Высокое качество Ph. D. в университетах США определяется освоением прежде всего огромного массива научной литературы и многочисленными специальными курсами по предмету. Нередко аспирант, начинающий программу Ph. D. в одном университете, оканчивает ее в другом, что диктуется его научными интересами, логикой исследования, наличием крупных ученых, занятых исследованиями по интересующим его проблемам. На программу Ph. D. поступают аспиранты, имеющие степень бакалавра, а иногда (совсем не обязательно) — степень магистра, в таком случае срок обучения уменьшается. Эта американская система является весьма разветвленной, гибкой и дорогостоящей. Плата за обучение по программе МВА обычно составляет в ведущем университете около \$15 тыс. в год, а получение степени Ph. D. обходится намного дороже.

Доходы от магистерских программ — это обычно хорошая поддержка для других, некоммерческих видов деятельности американских университетов. Если какие-то магистерские программы перестают пользоваться спросом, их заменяют другими. Чтобы усилить связь науки и практики, многие школы бизнеса предпочитают брать в преподаватели людей, поработавших на руководящих должностях в фирмах и госведомствах и в то же время имеющих степень Ph. D., опытных в обучении и научных исследованиях. Профессора, прошедшие такого рода «ротацию», — это особая, очень ценная для школ бизнеса категория преподавателей.

### 8.3. Теория конкурентоспособности наций М. Портера

От чего зависит конкурентоспособность страны? Какие факторы лежат в ее основе? Что, собственно говоря, такое конкурентоспособность национальной экономики? Почему одни страны добились значительных успехов в своем развитии, а другие — нет? Почему определенные компании, представляющие достаточно небольшую группу стран, стабильно лидируют на мировом рынке? Многих экономистов прошлого и настоящего волновали и продолжают волновать данные вопросы. Довольно просто определить конкурентоспособность одной отдельно взятой компании, принимая во внимание получаемую ею прибыль, уровень технологий, лидерство на рынке и т. п. Но как определить конкурентоспособность целой страны? Какие макроэкономические показатели при этом следует рассмат-

ривать? Стабильный курс национальной валюты, положительное сальдо платежного баланса, обеспеченность природными ресурсами?

Современное развитие целого ряда ведущих стран мира задает немало загадок. Япония и страны ЕС в свое время получили преимущества из-за снижения курса национальных валют по отношению к американскому доллару. Экономика США не имеет себе равных в мире по потенциалу, несмотря на дефицит платежного баланса. История послевоенного развития таких стран, как Германия, Италия, Япония и Южная Корея, — это история успеха государств, большинство из которых потерпели поражение во Второй мировой войне и изначально были обделены природными ресурсами. Так что же такое конкурентные преимущества и откуда они возникают?

Ответ на многочисленные приведенные выше вопросы дает теория известного американского экономиста Майкла Портера из Гарвардской школы бизнеса. Работая в созданной президентом Рональдом Рейганом Комиссии по конкурентоспособности американской промышленности, М. Портер задался целью определить термин «конкурентоспособность» применительно к государству. В результате его исследований в свет вышла знаменитая книга «Конкурентные преимущества наций»,<sup>10</sup> в которой детально рассмотрены проблемы современной международной конкуренции.

Новизна подхода Портера заключалась в том, что он предложил рассматривать конкурентоспособность стран через призму конкурентоспособности компаний, представляющих данные страны на мировом рынке. По Портеру, конкурентоспособность одного отдельно взятого государства связана с производительностью нации, т. е. с эффективным использованием всех имеющихся ресурсов (сырья, рабочей силы, капитала). Рассматривать степень благосостояния государства следует с микроэкономического уровня — уровня одной отдельно взятой фирмы, поскольку в конечном счете ВВП и национальный доход страны создаются компаниями-производителями. Портер отмечал, что даже в самых благополучных странах не все отрасли промышленности и не все компании могут одновременно процветать. Успехи развития национальной экономики зависят от деятельности определенного ядра компаний, ведущих международную активность. Причем данные фирмы, как правило, в каждой стране представляют довольно небольшой спектр отраслей промышленности.

Поскольку, по Портеру, изначально конкурентоспособны не страны, а национальные компании данных стран, то для успеха в конкурентной борьбе фирмы должны обладать одним из двух преимуществ: иметь низкие издержки производства либо дифференцировать качество продукта в расчете на высокий уровень цен. Конкуренция на мировом рынке заставляет компании постоянно равняться друг на друга, сравнивая свою деятельность с успехами конкурентов. Международная специализация страны при этом связана с теми сферами экономики, в которых ее национальные производители наиболее конкурентоспособны.

Международная торговля по сути дела перераспределяет продукцию наиболее конкурентоспособных отраслей различных стран, при этом экспортируются такие товары и услуги, в производстве которых имеют преимущества отечественные компании, а импортируется то, в чем оказались более эффективными иностранные конкуренты. Портер заявляет, что ни одна страна мира не может быть конку-



рентоспособной абсолютно по всем позициям, поскольку сказывается ограниченность ее ресурсов. Важной задачей становится использование имеющихся у страны ресурсов наиболее рациональным способом. При этом даже в странах с самым высоким уровнем развития обязательно найдутся такие отрасли экономики, национальные производители которых неконкурентоспособны. Важной задачей становится специализация страны на наиболее эффективных и конкурентоспособных сегментах экономики, а менее производительные отрасли национального хозяйства при этом могут быть либо перемещены за рубеж, либо от них стоит вообще отказаться. Все это будет способствовать здоровому процессу национального экономического процветания.

Конкурентоспособность отечественной промышленности, сферы услуг, сельского хозяйства означает также то, что они развиваются по законам свободного рынка. Любая политика протекционизма, государственные субсидии местным компаниям и ограничение доступа на внутренний рынок зарубежных конкурентов причиняют непоправимый ущерб конкурентоспособности отечественных производителей.

Далее Портер предлагает свою широко известную модель «конкурентного ромба», отражающего систему детерминант национального конкурентного преимущества (рис. 8.3). Ответом на вопрос, почему государства добиваются успехов в той или иной области, служат четыре свойства страны, имеющие общий характер и формирующие среду, в которой конкурируют местные компании. Среда может способствовать созданию конкурентных преимуществ, а может и препятствовать их появлению. Четырьмя свойствами — иначе, детерминантами модели — являются:

1. Факторные условия.
2. Условия внутреннего спроса.

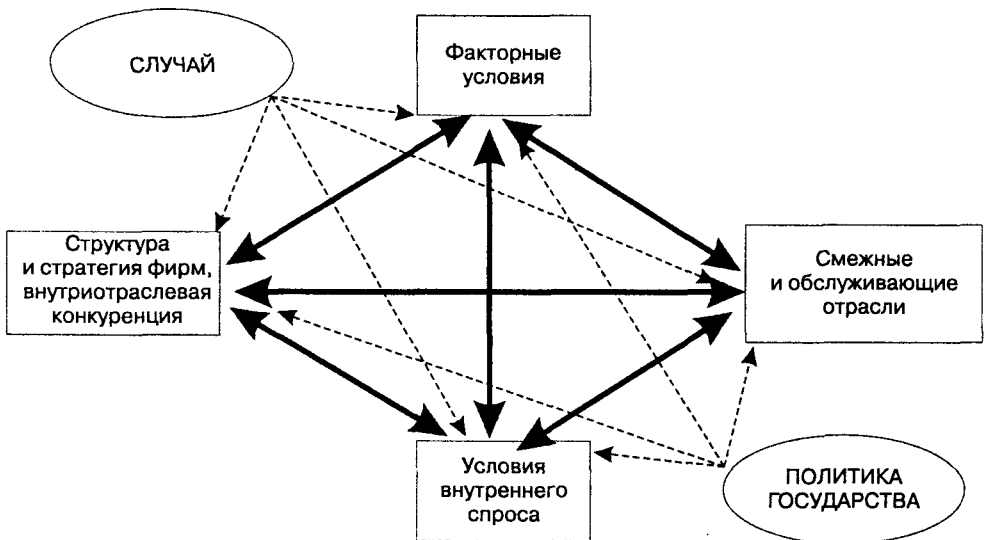


Рис. 8.3. Система детерминант национального конкурентного преимущества — «конкурентный ромб» М. Портера

3. Наличие смежных и обслуживающих отраслей.

4. Структура и стратегия фирм, внутриотраслевая конкуренция.

Четыре свойства все вместе, а также каждое из них в отдельности создают среду, в которой функционируют фирмы данной страны. Рассмотрим каждый из детерминантов-свойств подробнее.

**Факторные условия** представляют собой конкретные факторы производства (труд, капитал, земля, инфраструктура и т. п.), необходимые для успешной конкуренции в данной отрасли. К числу таких условий относятся:

- *человеческие ресурсы*: количество, квалификация, стоимость рабочей силы, наличие ученых и специалистов высшей категории, продолжительность рабочей недели, трудовая этика и система управления персоналом;
- *физические, или природные, ресурсы*: земля, вода, полезные ископаемые, лесные богатства, энергетические ресурсы, климатические условия, размер и географическое местоположение страны, ее внешнее окружение;
- *научно-информационный потенциал*: весь накопленный страной ресурс знаний, в том числе относительно производства, распределения и потребления товаров и услуг (научные, технические и рыночные знания);
- *капитал*: денежные ресурсы страны, количество и стоимость капитала, который может быть направлен на инвестиции, уровень сбережений и структура национальных рынков капитала;
- *инфраструктура*: тип, качество имеющейся инфраструктуры, плата за ее использование (транспорт, связь, финансовые учреждения, жилой фонд, учреждения культуры).

Основные для конкурентоспособности страны факторы, как правило, не наследуются ею автоматически от предшествующих поколений, а создаются в процессе трудовой деятельности. В этой связи факторы подразделяются на **основные**, которые достаются даром от природы (природные и климатические ресурсы, географическое положение страны и неквалифицированное население), и **развитые**, которые, что называется, зарабатываются потом и кровью (современная инфраструктура, высококвалифицированный персонал, банки научно-технической информации и т. п.). Только развитые факторы дают стране конкурентные преимущества, которые достаточно трудно скопировать странам-конкурентам. Здесь заключается ответ на вопрос о том, почему Россия при ее несметных природных богатствах, неплохом образовательном уровне и высоком (по крайней мере в недалеком прошлом) научно-техническом потенциале неконкурентоспособна на мировом рынке. Все дело в том, что у нашей страны в большей степени имеются в наличии основные факторы, а обеспеченность развитыми факторами (инфраструктура, капитал) заметно отстает от уровня ведущих государств планеты.

Кроме вышеназванного деления факторные условия подразделяются также на **общие**, которые могут применяться во всех сферах деятельности (например, автомобильные и железнодорожные дороги, университеты, коммерческие банки и публичные библиотеки), и **специализированные**, применяемые только в конкретных видах деятельности (гоночные трассы для «Формулы-1», высокоскоростные железнодорожные магистрали, технологические институты, ипотечные бан-

ки и медицинские библиотеки). Если страна располагает специализированными факторами, то это дает ей солидную и долговременную основу для конкурентных преимуществ.

Нужно отметить, что в наукоемких отраслях национальной экономики основные факторы не дают никаких преимуществ. Такие факторы без труда можно получить и в любой другой стране мира. Труднее всего продублировать специализированные факторы, они труднодоступны для иностранных конкурентов, требуют значительных инвестиций. Интересно, что недостаток отдельных основных факторов стимулирует технологическое развитие страны, порождает бережливость и рациональность хозяйствования.

Таким образом, изначальная слабость обделенного природными ресурсами и населением государства превращается в его силу в конкурентной борьбе, побуждает компании к инновациям и совершенству. Нехватка природных ресурсов инициирует изобретательство ученых, оптимальное использование ограниченного набора имеющихся естественных богатств. И наоборот, если в стране имеется избыток основных факторов, если они достаются за просто так, без всякого труда местного населения, то очень часто это приводит к разбазариванию ресурсов.

Основной вывод, который можно сделать применительно к факторным условиям, заключается в том, что устойчивые конкурентные преимущества дает стране наличие одновременно и развитых и специализированных факторов. Прочие факторы могут создать стране иллюзию в ее мнимой конкурентоспособности, которая довольно быстро может быть перехвачена странами-конкурентами, располагающими аналогичным набором основных и общих факторов. Таким образом, надо с особой осторожностью относиться к факторам, достаемым даром, и усердно трудиться над искусственным созданием факторов, дающих устойчивые конкурентные преимущества.

**Условия внутреннего спроса.** Наибольшее значение имеет не объем внутреннего спроса, а его качество. Национальный рынок может быть относительно небольшим, а спрос на нем — огромным благодаря высокому уровню доходов населения, умело проведенной рекламной политике и т. п. Напротив, возможен и такой вариант, что при узости национального спроса существует огромный рынок для производимой продукции как внутри страны, так и за рубежом. Существенно также соответствие внутреннего спроса тенденции спроса на мировом рынке. В качестве примеров можно привести такие страны, как Китай или Россия, внутренний рынок которых довольно значителен, но существующий на этом рынке спрос в большинстве своем неплатежеспособен. Напротив, узость внутреннего рынка с высоким платежеспособным спросом в Швейцарии заставляет компании *Nestlé* и *ABB* работать преимущественно на зарубежных рынках сбыта.

В конкурентной борьбе выигрывают такие страны, в которых развитию определенного сегмента рынка уделялось повышенное внимание в соответствии с особыми внутренними условиями спроса, в то время как в других странах спрос был невысок. К примеру, лидерство европейской самолетостроительной компании *Airbus Industry*, представляющей Францию, Германию, Испанию и ряд других стран Европейского союза в производстве среднемагистральных самолетов большой вместимости (типа *Airbus* серий 300 и 320), объясняется игнорированием

данного сегмента рынка американской корпорацией *Boeing*. Дело в том, что пассажиропотоки и характер их обслуживания в США и Западной Европе различаются. В Европе популярностью пользуются маршруты относительно небольшой протяженности между крупными городами и столицами разных стран, обслуживаемые при этом небольшим числом авиаперевозчиков. Напротив, в США аналогичные маршруты обслуживают многочисленные конкурирующие авиакомпании на самолетах меньшей вместимости (типа *Boeing 727* и *Boeing 737*).

Немаловажно качество самих потребителей, их привередливость. Дело в том, что требовательные и хорошо информированные потребители заставляют отечественных производителей постоянно совершенствоваться, вводить новые технологии, изобретать качественно новые продукты. При этом важно, чтобы внутренний спрос соответствовал тенденциям на мировом рынке. В таком случае, если товар неплохо продается внутри страны, его можно предлагать повсюду, и наоборот: товар, никому не нужный внутри страны, невозможно вывести на мировой рынок. Искушенные и квалифицированные потребители, таким образом, способствуют появлению высококлассных национальных компаний, которые «усилиями» своих потребителей выводятся в число мировых лидеров. Первенство японских производителей аудио- и видеотехники на мировом рынке как раз и объясняется требовательностью японских покупателей к качеству и внешнему виду продукции.

Итак, среди условий внутреннего спроса наибольшее значение имеют:

- структура спроса (сегментация рынка и природа покупательских потребностей, объем рынка, наличие платежеспособного спроса, информация о потребностях, уровень образованности потребителей, концентрация населения, государственные закупки, национальные стандарты качества);
- объем и характер роста внутреннего спроса;
- механизмы, с помощью которых предпочтения на внутреннем рынке передаются на рынки зарубежных стран.

**Наличие смежных и обслуживающих отраслей.** Здесь принимается во внимание конкурентоспособность родственных и поддерживающих отраслей, поскольку развитие одной отдельно взятой отрасли фактически способствует процветанию смежных отраслей. Так, производство компьютеров в США породило спрос на периферийные устройства и программное обеспечение. Компания *IBM* при этом породила таких гигантов мировой компьютерной индустрии, как *Microsoft*, *Netscape*, *Intel*. Взаимное сотрудничество компаний-смежников позволяет реализовывать совместные проекты развития, способствует возникновению альянсов. Внедряются новые методы производства и управления, снижаются транзакционные издержки, усиливается обмен информацией между специалистами различных отраслей.

Согласно Портеру, конкурентоспособными становятся не только отдельные отрасли, но и целые «пучки» отраслей, кластеры, в которых компании интегрированы по вертикали либо горизонтали. Например, в Швеции развиты все сферы деятельности, связанные с металлообработкой: производство высококачественной стали, подшипников, различных инструментов, производственного и электробытового оборудования, автомобилей. Такие гиганты шведской индустрии металлооб-

работки, как *SKF, Sandvik, ABB, Saab, Scania, Volvo, Electrolux*, известны во всем мире.

Большое значение в развитии кластеров отводится средствам массовой информации, коммерческой рекламе. Это способствует повышению узнаваемости производителей и их продукции в потребительской среде, налаживанию производственных связей между представителями смежных сфер деятельности, конкурентоспособности товаров и услуг.

**Структура и стратегия фирм, внутриотраслевая конкуренция.** Известно, что цели, стратегии и способы организации компаний в разных странах отличаются друг от друга. От национальных особенностей зависят способ управления фирмой, стиль руководства, виды конкуренции. Ни одна система при этом не является универсальной, она должна соответствовать источникам конкурентных преимуществ компаний. Например, в Германии наиболее конкурентоспособны крупные компании в отраслях с высоким уровнем технологий. Напротив, в Италии лидирует малый и средний бизнес, преимущественно семейные предприятия.

Стратегия важна потому, что если ее нет либо она не верна, то компанию, а вместе с тем и всю страну не может ожидать успех в развитии. В таком случае компания не сама диктует условия внешней среде, а лишь плывет по течению в бурном потоке не всегда благоприятных для нее событий. Цели, ориентация на решение проблемы, мотивация, коммуникации внутри организации и с внешним миром, отношение к предпринимательству, риску и богатству, трудоспособность и квалификация персонала — все имеет существенное значение для разработки стратегии.

Значение имеет состав инвесторов и всех держателей интересов компании (*stakeholders*), от их политики во многом зависят разработка и реализация стратегии развития фирмы. Важно то, в каких сферах деятельности страна видит своих героев, что является отраслями национальной гордости и престижа страны. К примеру, в США особо престижным делом считается занятие в таких областях, как медицина, юриспруденция, аудит и финансовые услуги, компьютерная индустрия, микробиология, космос, образование. Соответственно США могут гордиться успехами данных отраслей. В России, напротив, «престижно» иметь отношения со всемогущими государственными организациями, соответственно «гордостью» страны эпохи «укрепления вертикали власти» становятся коррупционные, неэффективные и непроизводительные по своей сути «силовики», готовые подавить любой частный бизнес, не удовлетворяющий их амбициям.

Главным катализатором всей экономической системы служит внутриотраслевая конкуренция. Если в стране есть несколько национальных производителей одного типа товаров или услуг, то это является огромным стимулом развития национальной экономики. Конкурируя друг с другом, такие компании повышают качество продукции, снижают издержки, способствуют научно-техническому прогрессу. Постоянно сравнивая себя с конкурентами, фирмы стремятся идти в ногу друг с другом, одновременно двигая вперед прогресс в данной сфере бизнеса. К примеру, в Японии насчитывается почти десяток производителей автомобилей, двадцать пять компаний, выпускающих аудио- и видеотехнику, пятнадцать производителей фото- и киноаппаратуры, шестнадцать производителей компьютеров. Говоря о конкуренции, стоит обратить внимание на опасность создания ассоциа-

ций, различных объединений производителей одной сферы деятельности. Картели способствуют монополии, ограничению конкуренции, в конечном счете оборачиваются против самих же производителей.

Тесное окружение конкурентов способствует ускорению процесса обмена информацией. Успех одной из компаний воодушевляет и стимулирует к поиску аналогичных и даже лучших решений других. Здесь действует принцип Голливуда: в благоприятной среде процветающих, но конкурирующих друг с другом за право считаться «звездой» соседей устанавливается особая атмосфера, способствующая появлению шедевров, и росту доходов актеров и кинопродюсеров, и наполнению налоговыми поступлениями государственного бюджета, и вхождению в узкий круг избранных новых «звезд». Подобным образом развивается и знаменитая Силиконовая долина в Калифорнии, где среди целого кластера отраслей высоких технологий новые идеи просто сами витают в воздухе.

Кроме детерминантов в «конкурентном ромбе» есть две переменные, которые могут либо усилить, либо ослабить четыре свойства стран. Национальные компании практически не в состоянии контролировать эти переменные, которые являются элементами внешней среды бизнеса. К таким переменным относятся *случайные события и действия правительства*.

**Случай.** К случайным относятся события, которые имеют мало общего с условиями развития данной страны. Ни компании, ни национальные правительства не могут влиять на такие события. В свою очередь, события меняют расстановку сил в национальном хозяйстве, влияют на позиции конкурирующих фирм. Кроме явно отрицательных событий возможны и события благоприятные, которые компаниям и правительству важно вовремя обратить в свою пользу.

К случайным событиям относятся:

- изобретения (причем совершенно непрогнозируемые);
- крупные технологические сдвиги (например, возникновение Интернета);
- резкие изменения цен на ресурсы;
- значительные потрясения на мировых валютных и финансовых рынках;
- неожиданный подъем спроса на мировом или местном рынке;
- политические решения зарубежных правительств;
- войны, эпидемии, стихийные бедствия.

**Политика государства.** Действия правительства также способны усилить или ослабить конкурентные преимущества страны. При этом необходимо делать анализ влияния политики правительства на каждый из детерминантов. Если государственная политика проводится без ее должной оценки с точки зрения влияния на систему детерминантов, то она в равной степени может подорвать конкурентные преимущества страны или усилить их. Государство не может и не должно создавать конкурентоспособные отрасли — это прерогатива частных компаний. Вместе с тем государство может быть катализатором развития бизнеса, проводя разумную макроэкономическую политику. Государству следует побуждать компании к конкуренции между собой, а прямое вмешательство в дела бизнеса с целью повышения конкурентоспособности отечественных производителей следует ограничить.

Государство может способствовать развитию бизнеса косвенными методами регулирования: проводить разумную налоговую политику, стимулировать НИОКР, следить за уровнем национальных стандартов качества. Государству желательно проводить антимонопольную политику, развивать общественную инфраструктуру, инвестируя в образование, здравоохранение, культуру и транспорт, при необходимости прибегая к государственным закупкам.

Проблема во взаимоотношениях государства и частного бизнеса, по Портеру, заключается в том, что задачи государственной политики и задачи бизнеса имеют разную ориентацию во времени. Государственная политика в большей степени должна удовлетворять надежды избирателей, которые не любят долго ждать. Политики избираются на достаточно короткий срок и стремятся в течение него в максимальной степени понравиться избирателям, нередко прибегая к популизму. Таким образом, время политиков достаточно коротко, о долгосрочной стратегии здесь говорить довольно трудно. Соответственно решения правительства в большей степени имеют краткосрочный характер, чем решения предпринимателей.

Компании, напротив, озабочены тем, чтобы подготовить себе хорошую почву для безбедного существования в будущем. Их стратегия направлена на долгосрочную перспективу, поскольку для создания конкурентного преимущества в отрасли нужны долгие годы упорной работы. Краткосрочные решения правительства, а также краткосрочные пожелания акционеров только раздражают бизнес, приводят к ошибкам в сфере управления национальной экономикой. Впрочем, наиболее крупные компании могут иметь в правительстве свое лобби, что не всегда однозначно плохо.

«Конкурентный ромб» М. Портера является комплексной системой, его детерминанты постоянно воздействуют друг на друга. Преимущества в одном свойстве страны создают или усиливают преимущества других свойств. Конкурентными преимуществами считаются преимущества, которые имеются во всех частях ромба. Конкурентные преимущества на основе только одного-двух детерминантов возможны только в отраслях с сильной зависимостью от природных ресурсов или в отраслях, где не применяются сложные технологии и навыки. Такие преимущества невозможно долго удержать, они являются ускользающими, перетекают из одной страны в другую. К примеру, российские запасы сырья уже не делают нашу страну долгосрочно конкурентоспособной в сырьевом сегменте мирового рынка: новые месторождения открываются и в Африке, и в Латинской Америке, и в Австралии, а современные технологии позволяют обходиться синтетическими заменителями многих полезных ископаемых.

Для того чтобы получить и удержать конкурентные преимущества в передовых отраслях экономики, необходимо иметь преимущества во всех составляющих «ромба». Преимущества по каждому детерминанту в отдельности не есть посылка для конкурентоспособности данной отрасли, поскольку конкурентам из зарубежных стран значительно проще ликвидировать или скопировать такое преимущество. И только комплекс свойств страны определяет ее глобальное лидерство как конкурентоспособной державы мирового класса. Национальные конкурентные преимущества возникают только тогда, когда уникальным является весь «ромб», его в таком случае невозможно продублировать другим странам.

Портер считает, что в стране может идти либо процесс роста конкурентоспособности, либо процесс упадка. Упадок характерен потерей конкурентоспособности в одной из важных отраслей национального хозяйства, за чем следует подрыв всего кластера. Напротив, если поэтапно развивать наиболее перспективные отрасли экономики, то их, а вслед за тем и всю страну ожидает успех на мировой арене.

### Контрольные вопросы

1. Назовите особенности регулирования рынка труда в США.
2. Каково влияние аутсорсинга на развитие экономики США в начале XXI в.?
3. В чем заключаются особенности экономико-географического положения США в мировом хозяйстве? По каким позициям США лидируют в мировой экономике?
4. Каким образом природно-климатическое и географическое положение США, особенности развития общества, культуры, науки, бизнеса оказали влияние на становление и развитие системы американского менеджмента?
5. Какова роль государства в современной американской экономике? Как строятся взаимоотношения бизнеса и государства?
6. Назовите четыре стадии эволюции американского менеджмента.
7. Дайте характеристику научного менеджмента и его идеологов.
8. Дайте характеристику концепции человеческих ресурсов.
9. Каковы новые направления развития американской теории менеджмента в период 70-х, 80-х и 90-х гг. XX столетия?
10. Опишите организацию системы образования по бизнесу и менеджменту в США.
11. Каким образом Соединенным Штатам удалось справиться с Великой депрессией 1929–1933 гг.? Назовите основные составляющие «Нового курса» Ф. Д. Рузвельта и поясните, почему он оказался столь успешным?
12. Перечислите три основных этапа действия в США кейнсианской доктрины регулирования совокупного спроса в послевоенный период. Чем примечателен каждый из этих этапов? Какое значение это имело для развития бизнеса?
13. Охарактеризуйте основные особенности «рейганомики» (1980-е гг.) и «клинтономики» (1990-е гг.) в США. Каким образом экономическая политика президентов Р. Рейгана и Б. Клинтона способствовала повышению конкурентоспособности и эффективности американской экономики?
14. Что такое «новая экономика» и каким образом глобализация бизнеса и революция информационных технологий способствовали улучшению ситуации в экономике США на рубеже XX и XXI вв.?
15. Чем отличается американская модель менеджмента? Какова ее роль в поддержании конкурентоспособности американской экономики?
16. Какие характерные черты американской модели развития экономики и американского менеджмента, по вашему мнению, могли бы быть полезными в России? Что из американского опыта управления для нашей страны непримемлемо и почему?



17. В чем заключается сущность подхода М. Портера к определению конкурентоспособности государства?
18. Проанализируйте «конкурентный ромб» М. Портера. Каковы его детерминанты и переменные? Каким образом они взаимодействуют?
19. Наличие каких условий в национальной экономике ведет к устойчивым конкурентным преимуществам? Какие конкурентные преимущества являются ускользящими и почему?
20. Каковы, на ваш взгляд, недостатки модели конкурентоспособности стран М. Портера?
21. В чем конкурентоспособна и в чем могла бы быть конкурентоспособна российская экономика? Каковы устойчивые и каковы ускользящие конкурентные преимущества Российской Федерации?

### Литература

1. IBM Wins India Telecoms Outsourcing Deal // [www.ft.com](http://www.ft.com), 26.03.2004.
2. ICT Outsourcing Opportunities // E-commerce and Development Report 2003. — N. Y.; Geneva, 2003.
3. Le débat sur la delocalization d'emplois fait rage aux Etats-Unis // [www.letemps.ch](http://www.letemps.ch), 31.03.2004.
4. *Locke R. R.* The Collapse of the American management Mystque. — N. Y., NY Oxford University Press. 1996. P. 29.
5. *Архангельский А. Ю.* США: условия для бизнеса. — М., 1991.
6. *Бодди Д., Пэйтон Р.* Основы менеджмента. — СПб.: Питер, 1999.
7. *Градобитова Л. Д.* Теория международных конкурентных преимуществ государств М. Портера. — М., 1996.
8. *Зименков Р. И.* США в мировой экономике: состояние и перспективы. — М., 1998.
9. Классики менеджмента. — СПб.: Питер, 2001.
10. *Льюис Р.* Деловые культуры в международном бизнесе. — М., 1999.
11. *Малькольм Уорнер.* Классика менеджмента: Энциклопедия. — СПб.: Питер, 2001.
12. *Погорлецкий А. И.* Экономика зарубежных стран. — СПб.: Питер, 2000 (2-е изд. — СПб.: Питер, 2001).
13. *Погорлецкий А. И., Шеров-Игнатъев В. Г., Цыцывева А. Ю.* Мировая экономика. — СПб., 2003.
14. *Портер М.* Международная конкуренция. — М., 1993.
15. *Дафт Р. Л.* Менеджмент. — СПб.: Питер, 2000.
16. *Сунян В. Б.* Экономика США. — СПб.: Питер, 2003.
17. *Уткин А.* Единственная сверхдержава. — М., 2003.

### Примечания

- <sup>1</sup> В 1990-е гг. в стране — основном мировом загрязнителе экологическая обстановка была значительно улучшена. Частично это произошло за счет переноса экологически

грязных производств за рубеж, в развивающиеся страны, но следует признать и роль общественной пропаганды гармонии с окружающей средой, а также ужесточения природоохранного законодательства (о том, каково будет финансовое и уголовное наказание компании-нарушителя и ее руководства, можно предполагать хотя бы по такому примеру, что каждый, кто выбрасывает в неположенном месте мусор, подвергается штрафу в \$500–1000). Теперь уже сами компании являются инициаторами внедрения новых экологически чистых технологий, запретов курения на рабочем месте.

- <sup>2</sup> Подробнее данная ситуация в компании *Chrysler* описана в книге бывшего президента фирмы Ли Якокки «Карьера менеджера».
- <sup>3</sup> Данная инициатива стала одной из ключевых в предвыборной программе Дж. Буша-мл., поскольку считается, что в период 2001–2003 гг. до 500 тыс. рабочих мест было «делокализовано» (перенесено американскими компаниями за рубеж в страны с низкими трудовыми издержками), включая 90 тыс. рабочих мест, созданных только за 2003 г. американскими ТНК в сфере информационного аутсорсинга.
- <sup>4</sup> К примеру, на территории КНР — третьей страны в мире по расходам на НИОКР (\$60 млрд в 2001 г.) — действуют аутсорсинговые подразделения корпораций *Intel*, *IBM*, *Procter & Gamble*, *DSM* и др., что способствует снижению трудовых издержек при разработке новых информационных продуктов как минимум на 40%. Вместе с тем зарубежные подразделения американских ТНК с точки зрения статистики являются национальными компаниями принимающих стран, что и выводит КНР на ведущие позиции в мире информационных технологий. Кроме того, именно в Китае, а не на территории США создаются соответствующие рабочие места.
- <sup>5</sup> *Gilbreth and Carey*, 1949. С. 237.
- <sup>6</sup> *Дафт Р.* Менеджмент. — СПб.: Питер, 2000.
- <sup>7</sup> Открытая система — взаимодействующая с внешней средой. Закрытая система — этого не требует. Энтропия — универсальное свойство всех систем, отражающее их тенденцию к постепенному «истощению» и смерти. Синергизм означает, что система как единое целое дает больший выход, чем каждый ее элемент в отдельности.
- <sup>8</sup> Вступительная статья д. э. н., проф. Л. И. Евенко к учебнику: *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. — М.: Дело, 1997.
- <sup>9</sup> Там же.
- <sup>10</sup> *Porter M.* The Competitive Advantage of Nations. — N. Y., 1990 (в русском переводе — *Портер М.* Международная конкуренция. — М., 1993).

# Глава 9

## МЕНЕДЖМЕНТ В ЕВРОПЕ

---

### 9.1. Модели экономического развития и роль государства в экономике стран Европейского союза

В соответствии с теорией хозяйственных порядков фрайбургской школы, которая была разработана немецким ученым Вальтером Ойкеном, существующие социально-экономические системы можно распределить по линейной шкале, двумя крайними границами которой будут являться «чистые формы» хозяйственных порядков — централизованно управляемая экономика и рыночное хозяйство типа *laissez-faire*. В первом случае государство берет под свой непосредственный контроль всю предпринимательскую деятельность в экономике, директивно планирует и руководит всеми народнохозяйственными процессами из единого центра. При этом государство концентрирует в своих руках практически всю собственность и все финансовые активы общества, неся за свою чрезмерную активность и соответствующие весьма значительные расходы по содержанию всей общественной инфраструктуры. Хотя, по Ойкену, «чистые формы» хозяйственных порядков и являются научной абстракцией, но наибольшее приближение к централизованно управляемой экономике было достигнуто при сталинском социализме в СССР и гитлеровском национал-социализме в Третьем рейхе.

В экономике типа *laissez-faire* государству, напротив, отведена весьма скромная роль, характеризующаяся практически полным невмешательством в действие рыночных механизмов. Направлять социально-экономические процессы должна «невидимая рука» А. Смита, в связи с чем ситуацию свободной и полной конкуренции более правомерно считать анархичной и чреватой отрицательными последствиями из-за несовершенства рыночных механизмов саморегуляции. Классическим примером несовершенства экономики *laissez-faire* можно считать Веймарскую республику в Германии (1919–1932 гг.), когда слабое правительство канцлера Г. Брюнинга в 1930–1932 гг., отрицая необходимость государственного вмешательства в экономику для принятия срочных антикризисных мер, не сумело справиться с последствиями масштабного экономического кризиса. Это привело к падению веймарской демократии и становлению национал-социалистического тоталитаризма.

В реальной жизни различные страны пытаются комбинировать в своей модели социально-экономического развития лучшие черты «чистых форм» хозяйствования, минимизируя при этом их негативные стороны. Так, в послевоенный период в странах Западной Европы преимущественное развитие получила концепция активного государства, вмешивающегося в рыночные процессы для преодоления негативных последствий бесконтрольного развития частного бизнеса. Кроме того,

вступив в идеологическое и экономическое противостояние с советской социалистической системой, страны Запада были вынуждены дополнить свой капиталистический строй расширенными программами социального обеспечения, гарантирующими стабильность и устойчивость общества.

Представление о характере экономического порядка в ключевых странах Европейского союза (группировка ЕС-15) в настоящий период времени дает табл. 9.1. Стоит отметить, что в большей степени ориентирована на ценности рыночной экономики лишь треть «старых» государств — членов Евросоюза, в то время как две трети из них в своей форме хозяйственных порядков стремятся занять «золотую середину», используя преимущества организованности и предсказуемости плановой экономики и принцип конкуренции рыночной системы.

Таблица 9.1. Модели хозяйственных порядков и страны Европейского союза (группа ЕС-15)

Централизованно управляемая экономика (административно-командная система)	«Третий путь» — социальная рыночная экономика	Рыночное хозяйство свободной конкуренции ( <i>laissez-faire</i> )
«Абсолютный порядок», поддерживаемый исключительно государством	Сочетание преимуществ рыночной системы и социальной политики государства, государственное регулирование рыночных отношений	Анархия и «невидимая рука» как основной экономический регулятор
Максимальное государственное регулирование	Оптимальное вмешательство государства в экономику	Минимальное государственное вмешательство в экономику
	Австрия, Бельгия, Германия, Дания, Италия, Люксембург, Нидерланды, Финляндия, Франция, Швеция	Великобритания, Ирландия, Испания, Греция, Португалия

Изначально традиционное для капиталистических государств рыночное хозяйство свободной конкуренции в XX в. претерпело серьезные изменения. Фактически в период 1930–1970-х гг. в условиях экономических кризисов, войн и послевоенного восстановления народного хозяйства наметилась тенденция к огосударствлению экономики практически во всем капиталистическом мире. Государство обзавелось значительной собственностью, стало активным хозяйствующим субъектом, увлеклось не только задачей макроэкономической стабилизации, но и полномасштабным вмешательством в экономику. Возврат к неизменным консервативным ценностям капитализма наметился только в начале 1980-х гг. и был связан с «тэтчеризмом» в Великобритании и «рейганомикой» в США.

В ходе неоконсервативной революции 1980-х гг. Великобритании удалось возродить дух частного предпринимательства и преодолеть иждивенческие настроения части своих граждан. Уже в 1990-е гг. к неоконсервативным ценностям приобщилась Ирландия. Однако ни британская, ни ирландская экономика не являются системой *laissez-faire*, в которой частному бизнесу позволено все. Тем не менее их хозяйственные системы более либеральны, чем в следующей группе стран, где распространение получило социальное рыночное хозяйство, функции

государства в экономике еще шире и оно перераспределяет еще большую часть ВВП (за основной критерий классификации стран ЕС-15 мы примем степень государственного участия в перераспределении ВВП, в том числе показатель уровня налогового бремени (табл. 9.2)).

Условно к странам с рыночной формой хозяйственного порядка могут быть отнесены и южноевропейские государства — Греция, Испания и Португалия. В данном случае основным критерием их классификации будет не только доля государственных расходов в ВВП, но и низкий уровень финансирования социальных программ, характерный для традиционной рыночной экономики типа *laissez-faire*.

Большинство же стран Евросоюза (ЕС-15) относится к государствам социальной рыночной экономики. Особая форма экономического порядка — социальное рыночное хозяйство как «золотая середина» и «третий путь» развития по отношению к капитализму возникла после окончания Второй мировой войны в ФРГ на основе синтеза идей представителей фрайбургской школы, неолибералов гуманистических традиций и социал-либералов, ориентированных на католическое социальное учение.<sup>1</sup>

Таблица 9.2. Доля государственных расходов в ВВП и уровень налогового бремени в странах Европейского союза (группа ЕС-15)

№ п/п	Страна	Доля государственных расходов в ВВП, %		Уровень налогового бремени (доля налогов в ВВП, %)
		1998 г.	2003 г.	2000 г.
<b>АНГЛОСАКСОНСКИЕ ЭКОНОМИКИ</b>				
1	Великобритания	39,8	42,2	37,4
2	Ирландия	35,0	35,2	31,1
<b>ЮЖНОЕВРОПЕЙСКИЕ ЭКОНОМИКИ</b>				
3	Греция	47,8	47,2	37,8
4	Испания	41,4	39,5	35,2
5	Португалия	44,1	47,9	34,5
<b>СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ЭКОНОМИКИ</b>				
6	Австрия	54,0	51,2	43,7
7	Бельгия	50,7	51,4	45,6
8	Германия	48,8	48,9	37,9
9	Дания	57,6	56,1	48,8
10	Италия	49,9	48,9	42,0
11	Люксембург	42,0	46,9	41,7
12	Нидерланды	47,2	48,9	41,4
13	Финляндия	52,8	50,6	46,9
14	Франция	53,7	54,5	45,3
15	Швеция	60,7	58,2	54,2
<b>В среднем для ЕС-15</b>		<b>48,4</b>	<b>48,5</b>	<b>41,6</b>

Концепция социального рыночного хозяйства как «третьего пути» развития помимо ФРГ была также реализована во Франции, Австрии, Италии, государствах Бенилюкса, Скандинавии и Финляндии. В каждой из вышеназванных стран существовала своя специфика в путях построения социальной рыночной экономики.

Так, германское социальное рыночное хозяйство зиждется на малом и среднем предпринимательстве как основе всей системы, а государству в период до 1967 г. отводилась преимущественно нейтральная роль в процессе предпринимательской активности. Начиная с 1967 г. немецкое социальное рыночное хозяйство под влиянием политики социал-демократического правительства постепенно превратилось в так называемую экономику благоденствия, в рамках которой механизмы социальной защиты населения стали сдерживать предпринимательскую активность и конкурентоспособность национального хозяйства. Близка к немецкой модели развития и Австрия.

Скандинавские страны исторически ориентировались на социал-демократические ценности, на партнерство бизнеса и общества, на перераспределение доходов в пользу малообеспеченных граждан, поэтому там социальное рыночное хозяйство изначально было «экономикой благоденствия». Аналогичная Скандинавии социальная рыночная система существует в странах Бенилюкса и в Финляндии.

Франция, в свою очередь, традиционно тяготела к государственному предпринимательству, в ней достаточно сильны были антикапиталистические настроения и стремления к «свободе, равенству и братству». Поэтому социальное рыночное хозяйство в его французском варианте означает значительную опеку государства над экономикой, высокий уровень социальных гарантий многочисленным государственным служащим и ограниченную поддержку частного предпринимательства.

«Третий путь» развития Италии еще более своеобразен: исключительная конкурентоспособность малых и средних предприятий (преимущественно семейных) и полная неэффективность коррумпированной государственной системы, называемой из-за частой смены правительств «стабильной нестабильностью». Вместе с тем степень социальной защиты населения в Италии тоже достаточно высока.

Поскольку основу Европейского экономического сообщества (ЕЭС) — прообраза современного Евросоюза в 1957 г. составили страны, которые тяготели к социально-рыночной модели развития, то концепция социального рыночного хозяйства стала основой западноевропейской интеграции. Сильная социальная политика, защита общечеловеческих ценностей и всемерная поддержка рыночных механизмов, открытость экономики (отмена таможенных границ и прочих барьеров на пути движения товаров, услуг, капиталов и граждан) — эти принципы последовательно реализовались в ЕЭС и продолжают реализовываться в Евросоюзе. Однако для реализации роли государства в социальном рыночном хозяйстве требуются более существенные финансовые ресурсы, чем в рамках традиционной либеральной капиталистической экономики. Доля государственных расходов в ВВП для стран с социальным рыночным хозяйством даже после неоконсервативных преобразований в их экономике, проведенных в 1980–1990-е гг., достигает 47–56% ВВП (см. табл. 9.2). При этом значительную часть расходов (свыше половины) составляет финансирование социальных программ. А основной расход государства на социальные цели служат в первую очередь налоговые поступления, дополняемые еще и взносами предпринимателей и трудящихся

в специальные социальные фонды, что тоже по своей сути является налогом. Вот почему для стран, которые тяготеют к «третьему пути» развития, характерны более высокая доля налогов в ВВП (41,4–48,8%, табл. 9.2) и высокий уровень налогообложения, особенно в части индивидуальных подоходных налогов (величина максимальных ставок индивидуального подоходного налога составляет 56% в Швеции, 53 – в Финляндии, 48% – во Франции).

Если рассматривать функции государства в современной экономике (табл. 9.3), то вновь можно сделать вывод о том, что в странах, тяготеющих к рыночной форме хозяйственного порядка, реализуются преимущественно минимальные функции и функции средней степени сложности. Определенные исключения, касающиеся координации деятельности частных структур, существуют, впрочем, в странах Южной Европы, в то время как в Великобритании и Ирландии от них отказались.

В странах социального рыночного хозяйства, напротив, присутствуют все три функции, в том числе перераспределение активов во имя обеспечения социальной справедливости через механизм налогообложения высоких доходов высокими налоговыми ставками.

Итак, отталкиваясь от классификации форм хозяйственных порядков В. Ойкена, можно предложить следующую группировку стран ЕС по моделям их социально-экономического развития: страны с либерально-рыночной экономикой (англосаксонского типа), страны Южной Европы, тяготеющие к рыночной форме порядка, и страны социально-рыночной ориентации. От разных регулирующих функций государства в рамках каждой из этих моделей и разной степени социальной защиты населения зависит и уровень налогового бремени, и величина на-

Таблица 9.3. Функции государства в современной экономике

Там, где рыночная система не работает			В области обеспечения социальной справедливости
<b>Минимальные функции</b>			
Предоставление элементарных общественных благ: оборона, законность и правопорядок, гарантии прав собственности, макроэкономическое управление, государственная система здравоохранения			Защита бедных: программы по борьбе с нищетой, помощь пострадавшим от различных бедствий
<b>Функции средней степени сложности</b>			
Преодоление экстернатальных эффектов: начальное образование; охрана окружающей среды	Регулирование монополий: регулирование коммунальной среды, антимонопольная политика	Преодоление эффектов несовершенной информации: страхование (здоровье, жизнь, пенсионное обеспечение), финансовое регулирование; защита прав потребителей	Обеспечение социального страхования: пенсионное обеспечение для бедных, пособие на членов семьи, страхование от безработицы
<b>Функции активного вмешательства</b>			
Координация деятельности частных структур: содействие рынкам, координация инициатив			Перераспределение: перераспределение активов

логовых ставок. Основные модели экономического развития стран ЕС резюмирует табл. 9.4, в том числе с учетом роли налогов в системе рассматриваемого хозяйственного порядка.

Таблица 9.4. Основные модели экономического развития стран Европейского союза (ЕС-15)

Англосаксонская (неолиберальная) модель рыночной экономики	Южноевропейская модель рыночной экономики	Континентальная европейская модель социального рыночного хозяйства
Доля государственных расходов в ВВП — 35–42%; незначительное вмешательство государства в экономику (концепция «эффективного правительства»); оптимально допустимые социальная инфраструктура и финансирование социальных программ	Доля государственных расходов в ВВП — 39,5–48%; сочетание государственного патернализма по отношению к частному бизнесу и незначительного финансирования социальных программ; слабость развития социальной инфраструктуры и высокая доля неформального сектора экономики	Доля государственных расходов в ВВП — 47–58%; активная роль государства в регулировании социально-экономических процессов; высокоразвитая социальная инфраструктура и масштабное финансирование социальных программ
Умеренные расходы государства — невысокий уровень налогового бремени (31–37,5% ВВП); реализация концепции экономики предложения в сфере налогообложения: преимущество регулирующей и стимулирующей роли налогов (реализация принципа экономической эффективности)	Умеренные расходы государства (исключая Грецию) и невысокий уровень налогового бремени (34,5–38% ВВП) дополняются высокими ставками определенных налогов (традиционное уклонение граждан и компаний от налогообложения компенсируется высоким уровнем действующих налоговых ставок и акцентом на косвенное налогообложение)	Высокие расходы государства — высокий уровень налогового бремени (выше 38% ВВП); существенно большая фискальная ориентация налоговой системы, перераспределительный характер налогов (реализация принципа социальной справедливости)
<i>Страны-представители:</i> Великобритания Ирландия	<i>Страны-представители:</i> Греция, Испания, Португалия	<i>Страны-представители:</i> Австрия, Бельгия, Дания, Италия, Люксембург, Нидерланды, Финляндия, Франция, ФРГ, Швеция

## 9.2. Многообразие деловых культур и менеджмент в Европе

В литературе есть несколько разных терминов: «европейская модель менеджмента», «европейский стиль менеджмента», «менеджмент в Европе» и, наконец, «европейский менеджмент», или «евроменеджмент». В одних случаях речь идет об управленческой практике, отличающейся от американской или японской. В других — признавая разнообразие моделей менеджмента, исследователи находят общие черты и характеристики управленческой философии и практики в Европе. В третьих — подразумевается «лучшая практика», к которой будет все больше приближаться менеджмент в Европе и в результате становится все более однородным.



Большинство исследователей пока все же предпочитают говорить о существовании различных систем и моделей менеджмента, которые остаются и будут оставаться частью многообразия в Европе.

Несмотря на то что актуальными становятся формирование новой европейской идентичности, европейского сознания, продвижение общих культурных ценностей, которые не противоречили бы национальным особенностям каждой страны, разнообразие культур в Европе остается фактом и вряд ли можно ожидать сейчас и в обозримом будущем культурной конвергенции в процессе экономической интеграции.

По данным Г. Хофстеде, культурное многообразие Европы проявляется в значительном разбросе значений индексов (табл. 9.5): дистанция власти — от 11 (Австрия) до 68 (Франция), соотношение индивидуализма и коллективизма — от 27 (Португалия) до 89 (Великобритания), соотношение мужественности и женственности — от 5 (Швеция) до 79 (Австрия) и избегание неопределенности — от 23 (Дания) до 112 (Греция).

Таблица 9.5. Классификация менеджмента стран по параметрам Хофстеде

	Дистанция власти	Индивидуализм/ коллективизм	Мужественность/ женственность	Избегание неопреде- ленности
Австрия (AUT)	11	55	79	70
Германия (GER)	35	67	66	65
Швейцария (SWI)	34	68	70	58
Бельгия (BEL)	65	75	54	94
Дания (DEN)	18	74	16	23
Финляндия (FIN)	33	63	26	59
Норвегия (NOR)	31	69	8	50
Швеция (SWE)	31	71	5	29
Франция (FRA)	68	71	43	86
Италия (ITA)	50	76	70	75
Португалия (POR)	63	27	31	104
Испания (ESP)	57	51	42	86
Нидерланды (NET)	38	80	14	53
Греция (GRE)	60	35	57	112
Ирландия (IRE)	28	70	68	35
Великобритания (GBR)	35	89	66	35
Индия (IND)	77	48	56	40
Малайзия (MAL)	104	26	50	36
Филиппины (PHI)	94	32	64	44
Турция (TUR)	66	37	45	85
Япония (JPN)	54	46	95	92
Корея (KOR)	60	18	39	85
Арабские страны (ARA)	80	38	53	68
США (USA)	40	91	62	46

Разнообразие деловых культур проявляется в национальных стилях управления. Интеграция только двух параметров Г. Хофстеде — дистанции власти и избегания неопределенности — позволяет выделить четыре модели организационной культуры, а именно (рис. 9.1):

- «деревенский рынок» — низкая дистанция власти и низкая степень избегания неопределенности;
- «смазанная машина» — низкая дистанция власти и высокая степень избегания неопределенности;
- «семья» — высокая дистанция власти и низкая степень избегания неопределенности;
- «пирамида людей» — высокая дистанция власти и высокая степень избегания неопределенности.

Страны с высоким уровнем и избегания неопределенности, и дистанции власти считаются более «механистическими», «бюрократическими». В противоположном квадранте располагаются страны с низкими уровнями избегания неопределенности и дистанции власти, для которых характерны меньшая иерархичность, большая де-

Избегание  
неопределенности

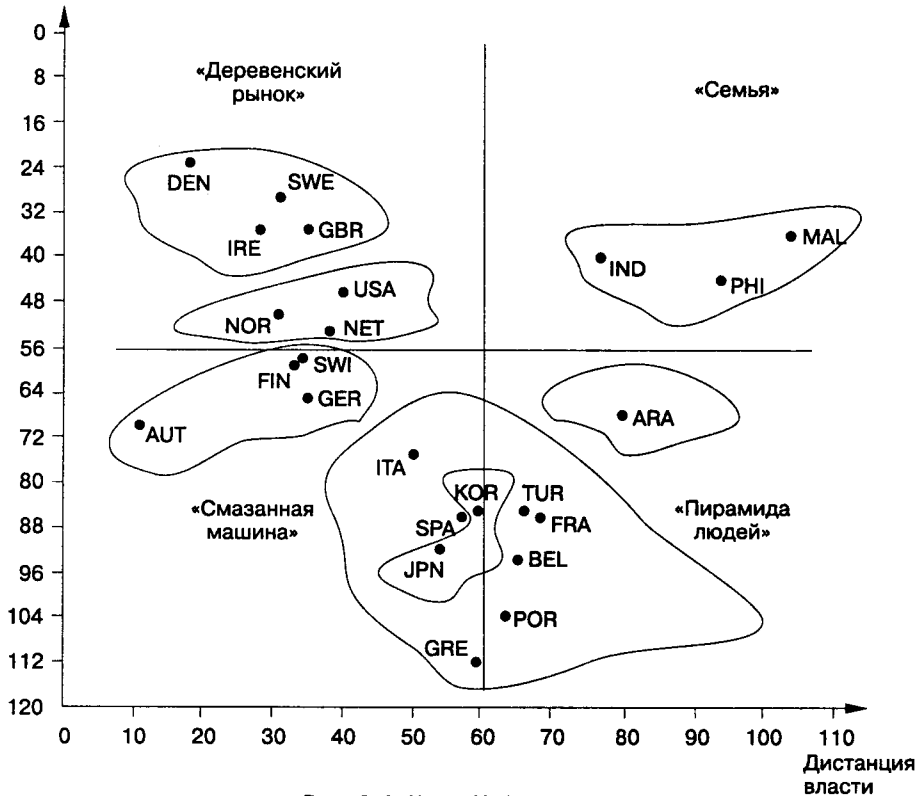


Рис. 9.1. Карта Хофстеде

централизованность, меньшая роль формализованных правил и процедур. Речь идет о скандинавских странах и в меньшей степени — англосаксонских странах.

В обществах, где отмечается высокая дистанция власти и слабое избегание неопределенности, децентрализованность принятия решений и низкая иерархичность сочетаются с большей формализованностью правил и более четким определением задач и ответственности. В этом квадранте располагаются страны германского кластера.

В странах с высокой дистанцией власти, но слабым уровнем избегания неопределенности организации строятся по семейному принципу. Здесь «начальник — есть начальник», а организация может быть описана как «патерналистская». Подчиненные не имеют строго определенных задач и ответственности, вместо этого — больше социальные. Здесь представлены в основном азиатские страны.

Параметры Хофстеде позволяют описать модели организации, свойственные разным культурам. Так, во Франции организация представляет собой «пирамиду людей» (формализованную и централизованную). В Германии организация напоминает «смазанную машину» (формализованную, но не централизованную). В Англии управленческая культура подходит под определение модели «деревенского рынка» (не формализованная, не централизованная), в которой ни иерархия, ни распределение ролей не играют определяющей роли, скорее структура складывается с учетом требований конкретной ситуации.

Приведем характерный пример. Слушателям программы MBA школы *INSEAD* была предложена организационная проблема в виде конфликта между двумя руководителями департаментов (отделов). В ходе рассмотрения проблемы обнаружили различия в структурных предпочтениях.<sup>2</sup> Большинство французских слушателей предпочли рассматривать конфликтную ситуацию на более высоком уровне (президента компании). Немецкие слушатели основную причину конфликта усматривали в отсутствии структуры; компетенции, роли и ответственность не были четко определены. Они предложили решение, включающее четкое определение процедур для лучшей координации. По мнению англичан, это типичное проявление проблемы межличностной коммуникации между двумя руководителями отделов, которая может быть решена путем проведения тренинга с участием обоих руководителей.

Изучение поведения менеджеров и управленческой практики позволило уточнить культурные профили (рис. 9.2). Например, в сравнительных исследованиях на примере Франции, Германии и Англии<sup>3</sup> было обнаружено, что французские фирмы более централизованы и формализованы, с меньшим уровнем делегирования по сравнению с немецкими и английскими. Роль генерального директора (*président-directeur-général, PDG*) состоит в обеспечении координации на высшем уровне управления и принятии ключевых решений, требующих аналитических и концептуальных способностей, которые не обязательно ограничиваются рамками предприятия или отрасли. Административно-управленческий аппарат играет важную роль в осуществлении аналитической экспертизы. Более подробно особенности французского менеджмента рассматриваются в главе 11.

Исследования подтверждают имидж немецких фирм как хорошо отлаженных (смазанных) машин, больше склонных быть децентрализованными, специализированными и формализованными. Действительно, немецкие менеджеры часто



## Группировка стран Европы по культурным параметрам: страновые кластеры

Картину многообразия можно дополнить кластерами стран со схожими экономическими и управленческими культурами. Особенностью сравнительных исследований, использующих кластерный анализ,<sup>4</sup> является акцент на общих чертах в национальной культуре разных стран. Одно из исследований, проведенное С. Роненом (*Simha Ronen*) и О. Шенкаром (*Oded Shenkar*), позволило выделить восемь кластеров (рис. 9.3).

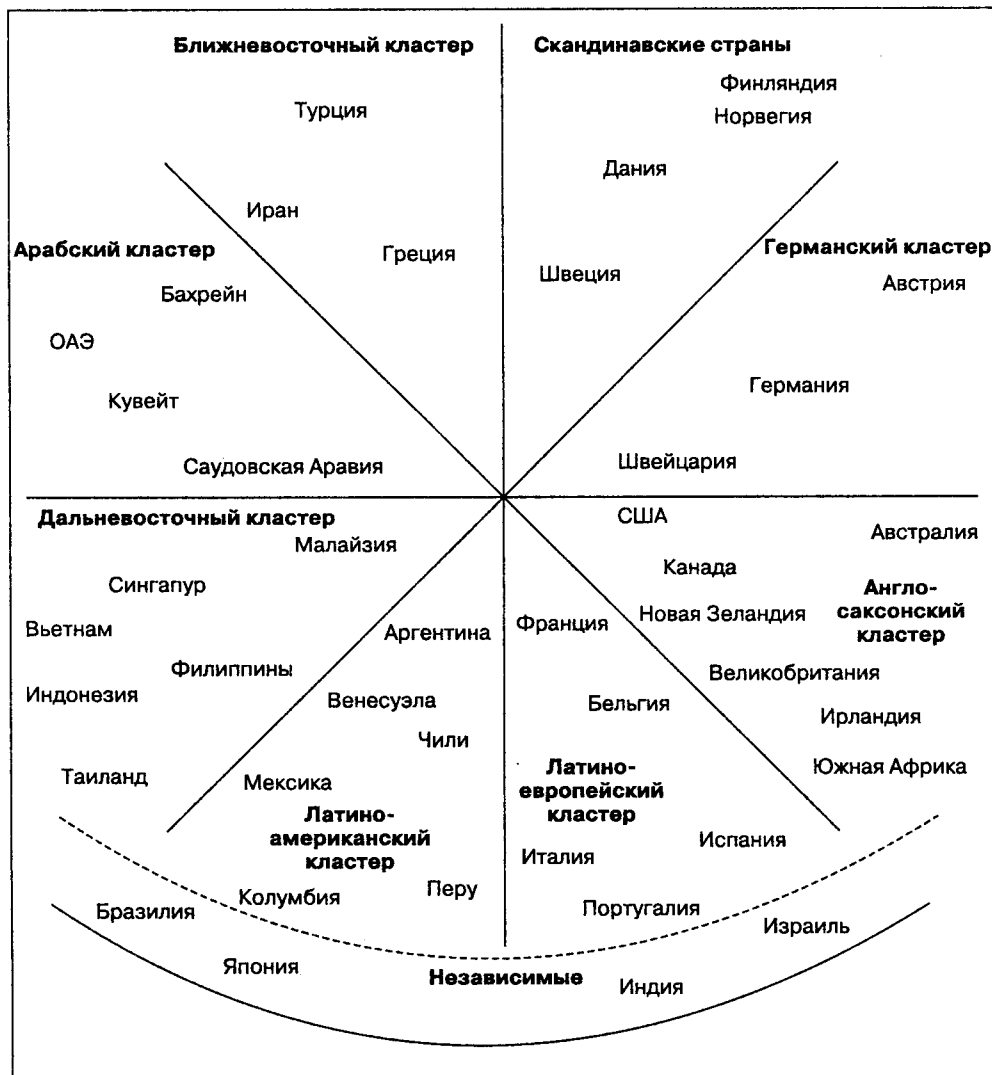


Рис. 9.3. Синтез страновых кластеров

Источник: *Ronen S., Shenkar O. Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis // Academy of Management Review, 1985, Vol. 10, No. 3. P. 449.*

Ряд стран (Бразилия, Япония, Индия, Израиль) не вошли ни в один из выделенных кластеров. Некоторые исследователи считают более оправданным поместить Индию и Израиль в англосаксонский кластер, имея в виду их тесные политические, экономические и культурные связи с США или Великобританией. Другие авторы предлагают объединить скандинавский и германский кластеры. Ряд специалистов считают, что Испания, Португалия и Италия в культурном плане гораздо ближе к странам Южной Америки и, стало быть, должны находиться с ними в одном кластере. В ряде публикаций по программе *GLOBE (The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program)* страны Европы также объединены в кластеры: германский (Германия, Австрия, германоязычная часть Швейцарии, Нидерланды), латиновропейский (Франция, Испания, Португалия, Италия, французская часть Швейцарии, Израиль), англосаксонский (Англия, Ирландия, а также Австралия, Новая Зеландия, Канада, США и белая часть ЮАР), восточноевропейский (Польша, Венгрия, Словения, Греция, Албания, Грузия, Казахстан, Россия). В последнем случае следует, правда, иметь в виду, что в кластерах представлены только те 60 стран мира (из них 21 – Европы), которые были охвачены исследованиями в рамках проекта *GLOBE*. В других же публикациях по данной программе все культурное многообразие в Европе оказывается сведенным в два кластера: северо-западный и юго-восточный.

Тем не менее модель страновых кластеров является полезным инструментом при изучении проблем международного менеджмента.

### Классификация европейских систем менеджмента по Лессему и Нойбауэру

Р. Лессемом и Ф. Нойбауэром предложена классификация европейских систем менеджмента.<sup>5</sup> Анализ воздействия национальной культуры на управленческую теорию и практику был осуществлен ими по четырем взаимосвязанным критериям, что позволило сопоставить соответственно четыре подхода. Для выявленных систем менеджмента попарно характерны противоречия:

- между прагматизмом и идеализмом/холизмом, которые характеризуют противоположные подходы к теории и практике управления. Англосаксы и голландцы склонны проводить более прагматическую линию по отношению к проблемам управления по сравнению с немецкими менеджерами;
- между рационалистическим подходом к управленческим вопросам, применяемым французами, и гуманистическим, или ориентированным на людей, подходом, характерным для семейных компаний в Италии и Испании.

Четыре критерия (подхода) можно показать в виде матрицы (рис. 9.4).

*Прагматизм* доминирует в определении теории и практики менеджмента в англосаксонском мире. Прагматический подход отличают следующие особенности:

- ориентированность на практический опыт;
- нацеленность на конкурентные начала;
- индивидуализм и сфокусированность на личности;
- ориентированность на действия.

*Рационализм* — направление, которое признает скорее разум, чем опыт, источником истинного знания. Рационализм типичен для французов, а также для боль-

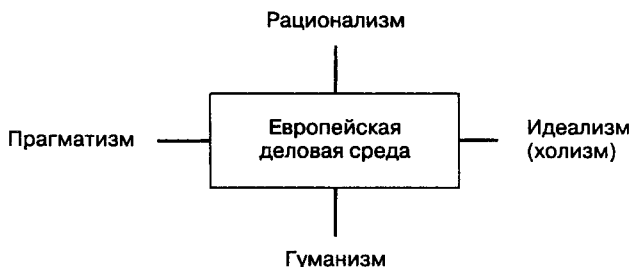


Рис. 9.4. Матрица Лессема и Нойбауэра

Источник: *Lessem R., Neubauer F. European Management Systems: Towards Unity Out of Cultural Diversity.* – London: McGraw-Hill, 1993.

шинства североевропейцев (скандинавов). Для рационалистического менеджмента характерны:

- научный и позитивный подход, логический способ формулирования понятий;
- взгляд на организацию через понятия структуры, роли, иерархии и «необходимой» бюрократии;
- профессиональный, но при этом обезличенный менеджмент;
- вера в ценности планирования и государственного регулирования, «дирижизма».

Лессем и Нойбауэр полагают, что принципы рационалистического менеджмента связаны с трудами А. Файоля.

*Холизм* означает целостный взгляд, или целостный подход, подчинение части целому. Холизм/идеализм принято ассоциировать с германоязычными странами. Холистический менеджмент характеризуется:

- системами, ориентированными на координацию и интеграцию;
- кооперацией и совместным принятием решений;
- эволюционными процессами;
- сбалансированностью частных и общественных интересов.
- чувствительностью по отношению к взаимозависимости организации и ее внешней среды.

В интерпретации Лессема и Нойбауэра холизм оказывается прямо противоположен принципу экономической свободы Адама Смита (*laissez-faire*).<sup>6</sup> Роль организации, ее работников и менеджмента должна рассматриваться с учетом иерархии «целостностей» в контексте потребностей чего-то более целого, по отношению к которому она (организация) сама выступает его частью.

*Гуманизм* — мировоззрение, основанное на принципах равенства, справедливости, человечности отношений между людьми, проникнутое любовью к людям, уважением к человеческому достоинству, заботой о благе людей. Родина гуманизма — Италия. Гуманистическая направленность также характерна для Испании, Греции и Ирландии, менеджмент которых основан на:

- высокой роли семьи и социальной общности;
- чувстве личной ответственности и долга;

- предприятиях, базирующихся на семье, коллективе или социально-экономической общности;
- гибкости и адаптивности, приспособляемости в меняющейся среде;
- персонифицированном и «компанейском» стиле управления.

Гуманизм в бизнесе исходит от главы семьи, в терминологии Лессема и Нойбауэра, выступающего одновременно в качестве предпринимателя, лидера и социального творца.<sup>7</sup>

### Типы организационной культуры: классификация Тромпенаарса

Глобализация экономики и феномен МНК делают актуальными вопросы сочетания и взаимодействия национальной (или региональной) деловой культуры и корпоративной культуры. Несмотря на различия в оценках, большинство исследователей признают, во-первых, существование различных управленческих моделей, соответствующих иерархии ценностей, системе мотивации, традициям и т. д. отдельных стран и регионов, и, во-вторых, объясняют это доминирующей ролью национальной деловой культуры в ее взаимодействии с организационной культурой компании.

Классификация типов управленческой культуры, предложенная Ф. Тромпенаарсом, базируется на таких характеристиках организации, как степень централизации управления и дистанция власти (иерархичность или эгалитаризм, централизованное или децентрализованное управление), степень формализации управленческих функций (формальный или неформальный стиль) и целевая направленность деятельности (ориентация на личность и межличностные отношения или ориентация на решение задач и достижение целей).

Выделяются четыре типа корпоративной культуры: «Семья», «Эйфелева башня», «Инкубатор» и «Самонаводящаяся ракета» (рис. 9.5). Разумеется, на практике эти типы культур накладываются друг на друга, но одна из них может быть определена как доминирующая в конкретной стране и в наибольшей степени и мере соответствующая существующим культурно-нравственным принципам,

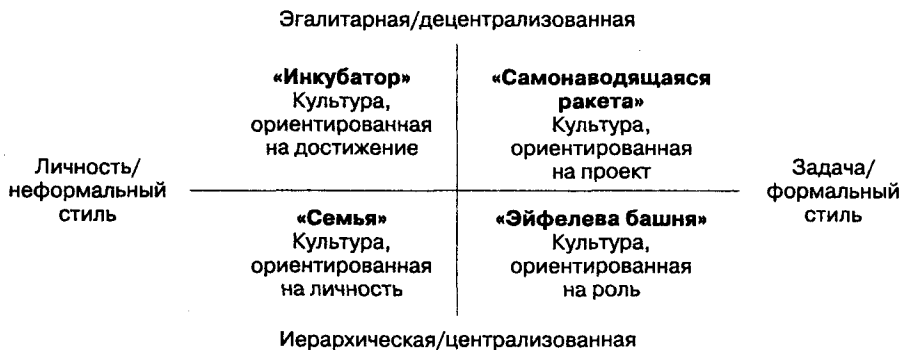


Рис. 9.5. Модели организационной управленческой культуры

Источник: Тромпенаарс Ф., Хэмпден-Тернер Ч. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса. — Мн.: Попурри, 2004. С. 323.



стереотипам поведения и традициям. Так, принципы модели «Самонаводящаяся ракета» традиционно преобладают в компаниях европейских стран англо-голландской группы и Скандинавии. Модель «Эйфелева башня» господствует в Германии, Австрии, Венгрии, Австралии. Модель «Инкубатор» имеет не только национальную окраску (к этой модели, в частности, тяготеют многие мелкие и средние фирмы Великобритании, Дании), но и широкое распространение в технополисах. Модель «Семья» преобладает на юге Европы (Италия, Испания, Южная Франция, Греция, Кипр).

### **Стили менеджмента и типы культуры, характерные для высшего звена управления**

Если модели Хофстеде и Тромпенаарса больше имеют отношение к менеджерам среднего звена управления, то крэнфильдская исследовательская программа (*Andrew Kakabadse, Andrew Myers* и др.) ограничилась менеджерами высшего звена и исходила из предположения о том, что их управленческая культура может отличаться от организационной культуры. В исследовании, которое проводилось в восьми странах Европы — Великобритании, Франции, Германии, Испании, Австрии, Ирландии, Швеции и Финляндии, — были сформулированы два вопроса:

1. Можно ли говорить в настоящее время об одинаковом (однородном) стиле топ-менеджмента в Европе?
2. Если стили различаются, то каково влияние различных стилей менеджмента в кросс-национальной команде на организационное поведение — позитивное или негативное?

В результате были идентифицированы четыре типа культуры (табл. 9.6): «консенсусный», «вдохновляющий», «элитистский» и «директивный».<sup>8</sup> Тем самым выяснилась нереалистичность в настоящее время общего европейского стиля менеджмента.

Для консенсусного типа характерными чертами являются обсуждение с минимальными ограничениями, вовлечение всех сторон независимо от положения в организации. Командный дух является ключевым свойством для этого стиля. Топ-менеджеры из Швеции (50%) и Финляндии (49%) больше других подпадают под эту категорию. Такие менеджеры склонны стимулировать совместную деятельность людей через эффективную коммуникацию и стабильность.

Директивный тип фокусируется на всем, от чего зависит выполнение задач; используется стиль, способствующий достижению цели. Эта модель больше подходит для топ-менеджеров из Германии (84%) и Австрии (79%), которые придают большое значение функциональной и технической компетентности.

Элитистский тип демонстрирует возможности и способности для концептуальных дебатов в соответствии со стилем лидерства сверху вниз. Единственная страна, соответствующая характеристикам этой модели, — это Франция.

Вдохновляющий тип стимулируется озабоченностью проблемами будущего и поддерживается харизматическим стилем лидерства. То, что в эту группу вошли столь разные страны — Испания (74%), Англия (73%) и Ирландия (62%), — говорит о том, что иногда заметно отличающиеся культурные традиции могут привести к сходным чертам в поведении и отношениях.

Таблица 9.6. Четыре типа стилей менеджмента

Вдохновляющий	Консенсусный
Харизма Ставка на лидерские способности индивидов Правила и процедуры сдерживают прогресс Самомотивация Доминирование Страны: <i>Англия, Ирландия, Испания</i>	Командный дух Эффективная коммуникация Внимание организационному проектированию Открытый диалог Принятие решений на основе консенсуса Страны: <i>Швеция, Финляндия</i>
Элитистский	Директивный
Отсутствие жесткой дисциплины Действие по собственному плану Стратегические/концептуальные аналитики Неэффективная коммуникация Амбициозность Страны: <i>Франция</i>	Значимость функциональной экспертизы Властные отношения, основанные на стиле лидерства Четкое распределение ответственности Ориентация на дисциплинированность Идентификация с системой и контролем Страны: <i>Германия, Австрия</i>

Источник: *Myers A., Kakabadse A., McMahon T., Spony G.* Top management styles in Europe: implications for business and cross-national teams // *European Business Journal*, 1995. P. 21.

Необходимость классификации в таком ракурсе обусловлена тем, что именно высшее управленческое звено европейских компаний является носителем концепции евроменеджмента. Вывод крэнфильдской программы сводится к тому, что формирование общего европейского стиля менеджмента в обозримом будущем малореально, в то время как расширение практики функционирования кросс-национальных управленческих команд (групп) в перспективе позволит создать одnorodный командный стиль.

### 9.3. Концепция евроменеджмента

Несмотря на некоторые пессимистичные восприятия концепции евроменеджмента, у нее имеется достаточно много сторонников. Возникновение концепции европейского менеджмента в начале 1990-х гг. можно считать отражением интеграционных процессов в Европе. По мнению К. Терли и Х. Вирдениуса, основу европейской модели менеджмента могут составлять следующие ценности:

- потребность в научном, рациональном обосновании принимаемых решений;
- потребность менеджеров в разработке специфических и прагматических стратегий, адекватных определенным ситуациям, а не следование универсальным теориям; деидеологизация процесса принятия решений;
- потребность в эмоциональном участии при выполнении работы по собственной инициативе, что предполагает серьезное отношение сотрудников к будущим возможностям;
- потребность в использовании управленческого и технического опыта, вынесении на этой основе оценок результатов деятельности. Социальный капитал включает в себя стереотипы поведения, умения и знания;

- потребность в принятии «плюралистической» точки зрения на предприятие, предполагающей необходимость достижения целей организации и демократический процесс принятия решений;
- необходимость творческого, совместного с коллегами и с их помощью обучения: саморазвитие как неотъемлемый процесс рабочей жизни организации. Такое обучение должно быть продолжением образовательного процесса для сотрудников всех возрастов и менеджеров всех уровней.<sup>9</sup>

К. Терли и Х. Вирдениус подчеркивают необходимость изменений, способствующих эффективному лидерству в менеджменте, потребность в ощущении европейской управленческой идентичности, не противоречащей национальной идентичности, но при этом базирующейся на разнообразии, которое фактически характеризует Европу. Цели концепции евроменеджмента они видят в принятии плюрализма, интеграции различных систем управления и комбинации научного и рационального мышления (в основном французская школа) с прагматическими решениями (британский подход). Без европеизации различные стили менеджмента в Европе могут привести к распространению конфликтных отношений не только между работниками и менеджерами, но и между организациями и их разрастающейся сетью заинтересованных сторон (*stakeholders*).

Концепция евроменеджмента получила дальнейшее развитие в работах Р. Калори и других авторов в рамках рабочей группы Европейского круглого стола промышленников (*European Round Table of Industrialists*) и Лионской школы бизнеса (Франция). Материалом их исследований послужили интервью с топ-менеджерами (президенты, вице-президенты, главные исполнительные директора, *CEO*) свыше сорока международных и мультинациональных компаний, имеющих свои головные подразделения (штаб-квартиры) или основные операции в Европе. Полезно привести некоторые фрагменты интервью, поскольку они послужили аргументацией для обоснования четырех характеристик евроменеджмента.<sup>10</sup>

**1. Более заметная ориентация на людей.** Во главу угла ставится забота о людях и социальная ответственность («прибыль — это еще не все»), проистекающая из гуманистических традиций и преобладающей в континентальной Европе системы социального рыночного хозяйства. Внимание, уделяемое индивидуальности, ведет к более высокой значимости неформальной координации и коммуникации. Забота о людях проявляется также в политике занятости. Европейские фирмы прежде, чем уволить работников, предпринимают различные меры по смягчению последствий.

А. Лейсен, *Agfa Gevaert*: «Конечно, мы работаем для получения прибыли, но также и для людей... В США прибыль доминирует повсюду, и люди рассматриваются как производственный ресурс, который можно использовать или выбросить. Это — основное различие. Могут сказать, что европейская философия близка японской. Думаю, что это не так. Фундаментальная разница состоит в том, что Европа — это индивидуалистическое общество, а японское общество основано на коллективизме. Еще Ф. Бродель находил причину в разных агрокультурных системах. Восточная система базируется на культуре риса, требующей коллективного труда, в то время как европейская система основана на культуре злаковых растений, которые можно было выращивать в одиночку».

Х. Вакабаяши, *Itochu, UK*: «В Японии менеджеры отбираются из тысяч людей, проходящих профессиональную подготовку в течение длительного времени. Эта подготовка и обучение осуществляются в интересах фирмы и способствует гомогенизации их образа мышления. Такая система не предполагает уважения к личности конкретного работника. В Европе же внутрифирменная система подготовки кадров меньше развита, фирмы отбирают и воспринимаяют людей такими, какими они являются, с их индивидуальностью. В результате японские менеджеры проявляют меньше оригинальности. Это не так в отношении японских предпринимателей, но верно в целом для менеджеров. В Европе даже в крупных компаниях менеджмент является более персонализированным...»

Р. Берра, *Hoffmann-La Roche*: «По сравнению с нашими конкурентами в США и Японии в нашей группе издается гораздо меньше письменных правил. Иногда это оборачивается культурным шоком для менеджеров, которых мы переводим с одного континента на другой. На американцев, прибывающих в Европу, производит впечатление хаотичность нашей системы. И наоборот, европейцы, командируемые в США, обнаруживают письменные правила и рекомендации чуть ли не по любому поводу».

Дж. Витторелли, *Pirelli*: «Если вам приходится закрывать предприятие где-нибудь в Италии, Франции, Испании или Германии, то это надо будет обсуждать и согласовывать с правительством, местными властями и организациями, с профсоюзами... Даже с церковью!»

**2. Более высокая значимость внутренних переговоров.** Европейские менеджеры тратят много времени на разного рода переговоры внутри фирмы, между различными уровнями фирмы, между менеджментом и рабочими, с профсоюзами, и между штаб-квартирой и подразделениями. В американских фирмах принятие решений является компетенцией руководства, доведение их приказов и распоряжений до непосредственных исполнителей происходит быстрее, чем в европейских фирмах. В Японии принятие решения осуществляется на основе консенсуса, руководитель организации обладает соответствующими полномочиями и властью, но пользуется ими деликатным образом. Какие-то идеи могут исходить от рабочих из цехов, но когда решения приняты наверху, они уже никем не оспариваются. В Европе топ-менеджерам приходится консультироваться, обсуждать и договариваться с различными уровнями управления, хотя властные полномочия закреплены за ними.

Европейская образовательная система также способствует закреплению практики диалога и переговоров для убеждения людей и получения их поддержки. Школы культивируют традиции диалектики и дебатов для получения рациональных ответов и воспитывают чувство личной ответственности.

Р. Берра: «Решения, поступающие от высшего звена управления, обсуждаются и критикуются. Люди начинают вовлекаться в дела только после дискуссий и диалога».

Лейсен А.: «Контрольный совет (*Aufsichtsrat*) на 50% состоит из представителей рабочих и на 50% — представителей акционеров. Решения не могут быть заблокированы, поскольку президент компании имеет право решающего голоса.

Это — важно, ибо паритет был бы губителен. До того, как собирается Совет, представители акционеров собираются и готовят решения. То же самое делают и представители рабочих. Президент выясняет наличие или отсутствие договоренности в процессе переговоров...»

**3. Более высокий уровень навыков по управлению международным разнообразием.** Европейцы обладают навыками и способностями распознавать культурное многообразие. Они более уважительно относятся к зарубежным культурам и стилям менеджмента. Толерантность, или терпимость к многообразию, к инокультурным соседям, как бы близко они ни находились, — это качество, воспитанное в жителях Европы исторически и усиленное в ходе общеевропейского процесса, проявляется в европейской деловой практике в виде многоязычия топ-менеджеров, учета местных особенностей в структурах и управленческих процедурах компаний. Если создание глобальной компании без уничтожения местной культуры в подразделениях, расположенных за пределами США, считается одним из выдающихся достижений Джека Вэлча, бывшего главы *General Electric*, то для *Philips*, *Nestlé* или *ABB* — это норма жизни.

Европейские компании могут назначать местных менеджеров на руководящие посты в своих зарубежных подразделениях. Европейская тенденция к адаптации к местной управленческой практике и рынкам приводит к большей децентрализации зарубежных операций. В то же время японские компании склонны воспроизводить японский менеджмент, а также свою корпоративную культуру. Децентрализация не означает, что корпоративная культура является слабой. Напротив, корпоративная культура должна быть достаточно сильной, но при этом она допускает вариации. Децентрализация может привести к признанию мультилокализации ряда стратегических функций, например НИОКР. Ряд европейских фармацевтических компаний имеет свои центры НИОКР в США и Японии в дополнение к тем центрам, которые размещены в Европе. Такая стратегия предполагает отношения партнерства между головной фирмой и ее зарубежными подразделениями. Разумеется, есть исключения, и эту характеристику европейского менеджмента следует рассматривать как распространенную, но не как универсальную.

А. Брёкелс, *Hewlett Packard*: «Европейцы обладают большей гибкостью и адаптивностью. Возьмем пример. Я много работал с финскими менеджерами. Это просто поразительно, как они адаптируются к европейскому рынку по той простой причине, что их домашний рынок слишком маленький. Или голландцы (*Unilever*, *Shell*, *Philips*). Они уже десятилетиями работают за границей».

В. Шуссер, *Siemens*: «В 1970-е гг. американские фирмы подвергались критике за экспорт своей политики. В нашей компании, и я думаю, что так обстоит дело в большинстве европейских компаний, при учреждении зарубежных производств мы стремимся интегрироваться с национальными традициями. Другими словами, мы хотим быть во Франции как французская фирма, в Бразилии — как бразильская фирма... Однако отношение американских фирм в этом плане могло немного измениться за последние десять лет».

**4. Управление «между крайностями».** Философия и практика менеджмента в США и Японии часто рассматриваются как крайности по ряду измерений. На-

пример, краткосрочная ориентация на прибыль и долгосрочная ориентация на рост соответственно в американских и японских компаниях. Если есть европейский стиль менеджмента, то занимает он промежуточное положение между американской и японской моделями менеджмента.

Управление «между крайностями», возможно, является результатом взаимного обучения европейских фирм, стран, культур. Малые страны — Голландия, Бельгия, Люксембург и Швейцария, лучше всего иллюстрируя понятие европейского менеджмента, демонстрируют такую способность обучаться.

А. Пилкингтон, *Pilkington*: «Американцы гораздо менее лояльны, гораздо менее преданны своей фирме, их взгляд на карьеру — более индивидуалистичный. Высшие управленцы без проблем могут перейти в конкурирующую компанию. Они рассматривают себя как актив, имеющий рыночную цену. В Японии — совершенно обратная картина. А Европа находится где-то посередине и потому более прагматична».

### **Критика концепции евроменеджмента**

У концепции евроменеджмента достаточно много критиков и пессимистов вплоть до отрицания самой возможности существования такой модели.<sup>11</sup> Основные возражения сводятся к следующему:

1. Такая характеристика, как ориентация на людей, по мнению критиков, в большей степени относится к практике европейского менеджмента прошлого периода. Следует отметить, что в современных условиях следствием политики социального рыночного хозяйства и государственных программ регулирования занятости становится высокий уровень безработицы в ряде европейских стран.
2. Подвергается сомнению и роль внутренних переговоров в практике принятия решений. В лучшем случае можно говорить о значимости внутренних переговоров по отношению только к некоторым европейским кластерам, включающим Нидерланды, Германию и скандинавские страны.
3. Ряд публикаций по вопросу о евроменеджменте приводит к выводу о том, что европейские менеджеры чувствительны к особенностям своих зарубежных партнеров и конкурентов, равно как и к предпринимательским системам, в которых последние функционируют. Считается, что высокая культурная восприимчивость или осведомленность больше превалирует среди европейцев, чем среди, например, американцев. Но можно ли при этом говорить о более высокой толерантности европейцев к различным формам ведения бизнеса и стилям менеджмента по сравнению с японцами или американцами? Сама по себе такая толерантность может зависеть от личности конкретного менеджера больше, чем от страны его происхождения. Более того, культурной чувствительности и осведомленности в деловой среде можно научиться, о чем свидетельствует настоящий бум по всему миру кросс-культурных тренингов. Более высокий уровень навыков европейских менеджеров по управлению культурным разнообразием представляет собой относительно ограниченное или кратковременное конкурентное преимущество по сравнению с менеджерами из стран, которые в культурном плане являются однородными.

В международных операциях, в которых важным является уровень мультикультурной осведомленности и толерантности любого менеджера, европейцы не будут автоматически добиваться больших успехов, чем японские и американские менеджеры.<sup>12</sup> Это выходит за рамки упрощенного представления, что европейские менеджеры более привычны к культурному многообразию и тем самым более эффективны в международных деловых операциях.

В самом деле, только небольшая часть европейцев, в основном тех, кто часто и много бывает за пределами своих стран, имеет высокий уровень навыков по управлению культурным разнообразием. Большинство европейских менеджеров предвзято и даже ошибочно относятся к особенностям деловой среды своих стран, и это несмотря на то, что они являются европейцами в геополитическом смысле слова. Возможно, по этой причине Европейская комиссия инициировала практику обмена студентами в университетах континента, когда один учебный семестр или ряд учебных курсов проходят в другой стране (программа «Эразмус»). Предполагается, что такого рода программами будут охвачены примерно 5% студентов европейских университетов. В настоящее время до 300 тыс. студентов каждый год становятся участниками программы «Эразмус», в основном в Германии, Франции, Великобритании и Испании.

Очевидно, требуются серьезные сравнительные исследования для выявления масштабов, в которых навыки по управлению культурным многообразием действительно обеспечивали бы европейцам определенные конкурентные преимущества. Пока очевидно лишь то, что культурная неоднородность и многообразие в Европе являются уникальными, но только при сопоставлении с более или менее однородными деловыми культурами ряда стран (США, Япония). Таким образом, европейское «многообразие» отнюдь не становится фактором, стимулирующим гомогенность деловой культуры и управленческой практики.

4. Аргументация в пользу «менеджмента между крайностями» само по себе достаточно противоречива, поскольку «имеются признаки того, что американские фирмы стремятся к более сбалансированной позиции. И то же самое, правда в меньшей степени, можно сказать и о японских фирмах».<sup>13</sup> Вывод о некоей «промежуточности», «срединности» европейского менеджмента не учитывает современных тенденций в развитии и американской и японской моделей менеджмента, а также процессов глобализации, которые при всей их противоречивости заставляют по-новому взглянуть на соотношение дивергенции и конвергенции управленческой практики.

В целом пессимисты и критики идеи евроменеджмента склонны рассматривать ее как нечто из области управленческой мифологии, хотя все же можно говорить о растущем корпусе «евроменеджеров», имеющих навыки работы в мультикультурной среде. Их число будет расти и дальше как через расширение практики международного бизнеса, так и путем специальной кросс-культурной подготовки. Однако в обозримом будущем вряд ли можно ожидать гомогенизации управленческих культур в Европе и европеизации моделей менеджмента как проявления глобализации. Более вероятно, что национальные культуры останутся существенным элементом многообразия, в то время как руководители организаций и топ-

менеджеры будут становиться все больше адептами евроменеджмента. Примечательно в этой связи, что именно их оценки и представления, как явствует из приведенных выше фрагментов интервью, послужили аргументами в пользу парадигмы евроменеджмента.

## 9.4. Профиль евроменеджера

Если с осторожными и даже пессимистическими оценками в отношении концепции евроменеджмента можно согласиться, то более или менее реальным представляется облик евроменеджера. Б. Харн (*Brian Hurn*), делясь впечатлениями о путешествии на экспрессе *Eurostar* в Брюссель, так описал своего попутчика — голландского менеджера: «Время от времени он отрывался от работы на ноутбуке и делал звонки по мобильному телефону. Кроме голландского он свободно говорил на английском, французском, немецком и итальянском языках. Легко и непринужденно вступая в контакт с собеседниками, он мог переключаться на стили коммуникации, свойственные разным культурам: быстро «переходя к делу» с голландцами или подчеркивая личный аспект отношений со своими итальянскими партнерами.<sup>14</sup>

Признаки этого нового поколения менеджеров, евроменеджеров, — свободное владение иностранными языками, кросс-культурная осведомленность и адаптивность, позволяющая ответить на вызовы и возможности высококонкурентного европейского рынка. Кроме того, они умеют пользоваться всеми доступными средствами коммуникации и имеют развитые навыки применения современных информационных технологий.

Кого, однако, можно считать евроменеджером? Того, кто родился и вырос в Европе, занимает управленческие должности в фирме и имеет регулярные и обширные деловые контакты с теми, кто родился или работает в другой европейской стране или за пределами Европы? Или это менеджер, европеец по происхождению, совершающий сделки в масштабах всей Европы? Р. Хилл (*Richard Hill*) определяет евроменеджера как того, кто «несет основную ответственность за производство товаров и услуг в масштабах всей или части Европы».<sup>15</sup>

К сожалению, в настоящее время практически нет публикаций, в которых рассматривалось бы поведение европейских (не германских или французских, например, а именно европейских) менеджеров в сопоставлении с американскими или японскими. Поведение европейских менеджеров в международных компаниях с учетом того, что они (менеджеры) родились и выросли в конкретной европейской стране, так или иначе, в большей или меньшей степени будет испытывать на себе влияние предпринимательской системы и культуры этой страны. Пока, как отмечал А. Лоран, «национальное происхождение европейских менеджеров оказывает значительное влияние на их представления о том, каким должен быть менеджмент».<sup>16</sup>

Следует различать два разных обозначения — «евроменеджер» и «европейский менеджер». Европейским менеджером принято было называть того, кто назначен на должность, предполагающую ответственность за европейский рынок, либо того, кто направлялся МНК (неевропейской) в Европу и наделялся полномочия-



ми по управлению европейскими операциями. Статус же «евроменеджера» применим больше к европейскому менеджеру будущего, профиль которого только формируется.<sup>17</sup>

Евроменеджер — это не просто тот, кто, находясь в служебной командировке, завтракает в Брюсселе, обедает в Берлине и ужинает в Амстердаме. Такую картину можно наблюдать достаточно часто и сейчас. Это менеджер с истинным пониманием многонациональных и мультикультурных проблем. «Идеальный профиль евроменеджера» включает такие его черты, как:<sup>18</sup>

- способность вовлекать людей:
  - коммуникативные навыки (слушание, консультирование, объяснение, диалог);
  - навыки в психологии (понимание людей, культурных различий);
  - способность работать в команде (мультинациональной, многоуровневой, мультикультурной);
  - способность координировать, вызывать энтузиазм и мотивировать;
- международные навыки:
  - международный опыт;
  - языковая компетентность (как минимум три языка);
  - географическая мобильность;
  - глобальное мышление;
  - гибкость:
  - склонность к управлению изменениями;
  - склонность к управлению многообразием;
  - толерантность к неясности и неопределенности;
  - способность к обучению (самооценка и открытость);
- интуиция:
  - креативность, способность к инновациям;
- широкое видение:
  - склонность к широкому взгляду на ситуацию (объединяющему несколько дисциплин, обращающемуся к историческому контексту, предполагающему системный подход);
  - глубокое понимание (социологическое, философское, этическое) нескольких дисциплин, обращение к историческому контексту, предполагающему системный подход).

### Контрольные вопросы

1. Какие модели экономического развития характерны для «старых стран» Европейского союза (ЕС-15)? Каким образом данные модели влияют на национальную специфику управления в странах ЕС?
2. Назовите положительные и отрицательные черты англосаксонской нелиберальной модели макроэкономического развития и социального рыночного хозяйства континентальных европейских стран.

3. Какова роль государства в странах Европейского союза (группировка ЕС-15)? Как с учетом роли государства в экономике должны строиться системы взаимодействия бизнеса и государства?
4. В чем проявляется многообразие деловых культур в Европе?
5. Сравните характеристики европейского менеджмента в различных исследованиях.
6. Опишите различные классификации организационных культур.
7. Что представляет собой концепция евроменеджмента?
8. Что представляет собой «идеальный профиль» евроменеджера?

## Литература

1. *Calori R., De Woot P.* (eds.). A European management model: beyond diversity. — London: Prentice Hall, 1994.
2. *Geppert M., Matten D., Williams K.* (eds.) Challenges for European management in a global context: Experiences from Britain and Germany. — Palgrave Macmillan, 2002.
3. *Hickson D.* (ed.) Management in Western Europe: Society, culture and organization in twelve nations. — Berlin: de Gruyter, 1993.
4. *Koopman P. L., Den Hartog D. N., Konrad E., et al.* National culture and leadership profiles in Europe: Some results from the GLOBE Study // European Journal of Work and Organizational Psychology, 1999, Vol. 8, No. 4. P. 503–520.
5. *Thurley K., Wirdenius H.* Towards European management. — London: Pitman, 1989.
6. Глобализационные приоритеты экономической политики Евросоюза. — М., 2000.
7. Европейский союз на пороге XXI века. — М., 2001.
8. *Казакова Н. Д.* Хозяйственные порядки Вальтера Ойкена и модели экономического развития. — М., 1998.
9. *Ойкен В.* Основные принципы экономической политики. — М., 1995.
10. *Ойкен В.* Основы национальной экономики. — М., 1996.
11. *Погорлецкий А. И.* Экономика зарубежных стран. — СПб., 2000 (2-е изд. — СПб., 2001).
12. *Погорлецкий А. И., Шеров-Игнатъев В. Г., Цыцырева А. Ю.* Мировая экономика. — СПб., 2003.
13. *Цукалн Л.* Новая европейская экономика: попытка переосмысления. — СПб., 2001.

## Примечания

- <sup>1</sup> В основу социального рыночного хозяйства легла теория хозяйственных порядков В. Ойкена, которая обосновывала необходимость государственной политики регулирования социально-экономических процессов для формирования конкурентной среды. При этом создание правил игры должно было стать приоритетом государственной экономической политики, в то время как политика регулирования хозяйственных

процессов имела второстепенный, вспомогательный характер. Другой видный представитель фрайбургской школы Ф. Бём, являвшийся юристом по образованию, обосновывал необходимость сильного правового государства как гаранта свободной и эффективной рыночной экономики.

Западногерманские неолiberaлы подметили опасность, которую порождает чрезмерная активность государства вне зависимости от его капиталистической или социалистической сущности. В. Репке, в частности, выступал против любых социалистических и капиталистических отношений, которые подавляют личность, свободу и достоинства индивида. Отрицая как капитализм, так и тоталитаризм, В. Репке настаивал на «третьем пути» развития — экономическом гуманизме, при котором достигается приоритет индивида над коллективом и государством. В такой системе человек становится главным хозяйствующим и политическим субъектом, базисной ценностью экономики. Соответственно в своей экономической политике государство должно ориентироваться на создание достойных условий существования человека.

Приверженец социального учения католицизма А. Мюллер-Армак был первым, кто предложил соответствующий термин для «третьего пути» развития — социальное рыночное хозяйство. По Мюллеру-Армаку, смысл хозяйственного порядка должен заключаться в том, что государство использует свою мощь для поддержки развития хозяйственных сил, а те, в свою очередь, направляют свою деятельность на достижение общего интереса. Частная собственность и частное предпринимательство при этом не упраздняются, но их цели и интересы должны подчиняться государственным целям, имевшим высший приоритет. В данной системе очень важна роль государственной социальной политики, занимающейся перераспределением доходов для их выравнивания и реализации принципа социальной справедливости в обществе.

- <sup>2</sup> Результаты исследования процитированы в: *Hofstede G. Cultures and organizations.* — London: McGraw-Hill, 1991. P. 140–142.
- <sup>3</sup> *Brossard A., Maurice M.* Is there a universal model of organizational structure? // *International Studies of Management and Organizations*, 1976, Vol. 6. P. 11–45; *Horovitz J.* Top management control in Europe. — London: Macmillan, 1980; *Stewart R., Barsoux J.-L., Kieser A., Ganter D., Walgenbach P.* Managing in Britain and Germany. — London: Macmillan, 1994.
- <sup>4</sup> Кластерный анализ — метод статистического анализа, при котором осуществляется группировка людей или предметов в однородные группы по представляющим интерес для исследователя характеристикам.
- <sup>5</sup> *Lessem R., Neubauer F.* European management systems: Towards unity out of cultural diversity. — London: McGraw-Hill, 1993.
- <sup>6</sup> *Ibid.* P. 40.
- <sup>7</sup> *Ibid.* P. 214–215.
- <sup>8</sup> *Myers A., Kakabadse A., McMahon T., Spony G.* Top management styles in Europe: implications for business and cross-national teams // *European Business Journal*, 1995. P. 21.
- <sup>9</sup> *Thurley K., Wirdenius H.* Towards European Management. — London: Pitman, 1989. Цит. по: *Бодду Д., Пэйтон П.* Основы менеджмента. — СПб.: Питер, 2000. С. 128–129.
- <sup>10</sup> *Calori R., Dufour B.* Management European style // *Academy of Management Executive*, August 1995, Vol. 9 Issue 3. P. 61–71; *Calori R., De Woot P.* (Eds.). A European management model: Beyond diversity. — London: Prentice Hall, 1994; *Bloom H., Calori R., De Woot P.* Euromanagement: A new style for the global market. — London: Kogan Page, 1994.
- <sup>11</sup> В. Краснова, А. Матвеева и Т. Смородина пишут, что у Европы «...вообще нет своей модели менеджмента. Да и корректно ли говорить о такой модели? Ясно ведь,

что испанцы или греки никогда не станут работать так же, как шведы или немцы». (См.: Эксперт. 2000. № 25. 3 июля.)

- <sup>12</sup> *Calori R., De Woot P.* (Eds.). *A European management model: Beyond diversity*. — London: Prentice Hall, 1994. P. 42.
- <sup>13</sup> *Ibid.* P. 48.
- <sup>14</sup> *Hurn B.J.* The new Euro-executive // *Industrial and Commercial Training*, 1999, Vol. 31, No. 1. P. 19.
- <sup>15</sup> *Hill R.* Euro-Managers and martians: The Business cultures of Europe's trading nations. — Brussels: Europublic, 1994. P. 249.
- <sup>16</sup> *Laurent A.* The Cultural diversity of western conception of management // *International Studies of Management and Organization*, 1983, Vol. 13, No. 1–2. P. 77.
- <sup>17</sup> *Gowlland R.* The cross-national manager in the single European market // *European Business Journal*, 1991. P. 44.
- <sup>18</sup> *Dufour B.* Changes in management education and development: a European perspective // *Calori R., De Woot P.* (Eds.). *A European management model: Beyond diversity*. Chapter 9. — London and New York: Prentice Hall, 1994. P. 237.

# Глава 10

## НЕМЕЦКАЯ МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА

---

### 10.1. Общая характеристика экономики Германии

Федеративная Республика Германия обладает наиболее развитой экономикой в Европейском союзе; объем ее произведенного ВВП составляет свыше \$2,6 трлн (с учетом ППС, 2006 г.). По данному показателю Германия занимает 5-е место в мире вслед за США, Китаем, Японией и Индией. Население ФРГ — 82,4 млн человек (июль 2007 г.), причем почти десятую часть жителей Германии составляют иностранцы. Для страны характерна достаточно высокая плотность населения — 230 человек на квадратный километр. Особенно велика она в важнейшем промышленном регионе страны Руре (земля Северный Рейн — Вестфалия). Германия — высокоурбанизованная страна, около 85% населения здесь проживает в городах.

Около половины этнических немцев исповедуют протестантизм, который присущ жителям севера страны (бывшие земли Пруссии). Для другой половины населения Германии характерен католицизм, получивший распространение на юге, прежде всего в Баварии. Симбиоз двух основных ветвей христианства оказал заметное влияние на экономическую модель развития Германии. Сочетание предпринимательского духа и этики протестантизма (лютеранства) с социальным учением католической церкви немаловажно для социального рыночного хозяйства ФРГ. Федеративная Республика Германия — это децентрализованное государство со значительными правовыми и экономическими полномочиями земель — субъектов федерации. В состав ФРГ входят 16 федеральных земель, каждая из которых достаточно независима в вопросах осуществления региональной политики, а региональные лидеры через бундесрат — представительский орган земель в федерации — могут оказывать заметное влияние на экономический курс центрального правительства страны.

Полезные ископаемые, которыми богата Германия — в первую очередь это каменный уголь и железные руды Рурского и Саарского бассейнов, — в прошлом сыграли заметную роль в экономическом развитии страны, способствовали укреплению промышленной мощи Германии (металлургическая и химическая промышленность, машиностроение). Вместе с тем в современных условиях значимость собственной ресурсной базы для ФРГ невелика, поскольку трудовые издержки в немецкой горнодобывающей промышленности являются, пожалуй, самыми высокими в мире, а такие важные для экономики энергоресурсы, как нефть и газ, Германии всегда приходилось импортировать.

Около трети территории страны занимают сельскохозяйственные угодья, треть приходится на леса. Среди водных ресурсов страны следует выделить сеть рек и каналов (Рейн, Эльба, Майн, Дунай, Кильский канал и др.). Густая внутренняя

водная сеть способствует развитию речного судоходства, а Дуйсбург-Рурорт является крупнейшим речным портом мира. Среди озер самое большое — Боденское, находящееся на стыке Германии, Швейцарии и Австрии, что привлекает сюда множество туристов и отдыхающих со всей Европы.

### **Послевоенный период: становление социального рыночного хозяйства и экономическая конкуренция Западной и Восточной Германии**

Экономической системой современной Германии является *социальное рыночное хозяйство*, становление которого в период после окончания Второй мировой войны осуществлялось с немалыми трудностями. Дело в том, что в 1945 г., после краха гитлеровского национал-социализма, достаточно остро встал вопрос о дальнейшем существовании Германии не только как единого государства, но и как некогда ведущей промышленной державы мира. Согласно доктрине Моргентау, появившейся на завершающей стадии Второй мировой войны, союзники по антигитлеровской коалиции предполагали не только превратить побежденную Германию в преимущественно аграрную страну, демилитаризовав ее и демонтировав большую часть промышленных мощностей, но и разделить территорию бывшего Третьего рейха на два-три автономных немецких государства. Кроме того, часть бывших немецких земель, таких как Восточная Пруссия и Восточная Померания, Силезия, Судеты, навсегда передавались под юрисдикцию других стран.

Послевоенное экономическое развитие Германии было достаточно драматичным. Страна была разделена на четыре оккупационные зоны, в каждой из которых вся полнота политической и экономической власти принадлежала соответствующей военной администрации страны-победительницы. Столица бывшего Третьего рейха — Берлин — тоже делилась на четыре сектора, находившихся под контролем соответственно СССР, США, Великобритании и Франции. Принимая во внимание сложные послевоенные последствия (разрушения, проблему беженцев, финансовое бремя войны), а также некомпетентность военных в вопросах управления гражданским хозяйством, нетрудно понять, почему деятельность военных администраций привела к середине 1948 г. едва ли не к коллапсу всей хозяйственной жизни в Германии.

Именно в период 1945–1948 гг. для Германии стала актуальна проблема выбора дальнейшего пути развития. Полностью скомпрометировавшая себя тоталитарная административно-командная экономика эпохи национал-социализма должна была быть заменена на более прогрессивную модель хозяйственного порядка. Существовали три возможные альтернативы — либо административно-командная экономика советского типа, либо более умеренная модель государственного капитализма по образу и подобию Великобритании и Франции, либо достаточно либеральная американская модель хозяйствования с минимальными ограничениями для предпринимательской деятельности. Каждая из военных администраций союзников на территории своей оккупационной зоны внедряла соответствующую национальную модель хозяйствования. Кроме того, в 1945–1946 гг. полным ходом шла программа демонтажа немецкой экономики, усугублявшая и без того сложное экономическое положение в послевоенной Германии.

В первые послевоенные годы более эффективной в условиях коллапса экономики оказалась жесткая плановая модель административно-хозяйственного порядка, которую внедряла советская военная администрация Германии (СВАГ) в своей зоне на востоке оккупированной страны. Быстрое решение многих сложных проблем (восстановление разрушенной войной инфраструктуры и жилого фонда, обеспечение населения продуктовыми пайками и медицинской помощью, земельная реформа и национализация имущества нацистских преступников, охрана правопорядка) способствовало тому, что у советской модели хозяйствования стало появляться все больше поклонников не только на востоке, но и на западе Германии, где в зонах оккупации Великобритании, Франции и США дела по послевоенному восстановлению народного хозяйства шли не так быстро и не столь успешно. Советская модель экономики многими немцами воспринималась как наиболее эффективная по причине военной победы СССР над Германией, хотя на самом деле, более успешная в условиях военного времени, эта мобилизационная модель хозяйствования имела свои многочисленные недостатки, проявляющие себя при мирном развитии.

Рискуя потерять политический и идеологический контроль над Германией, которая теперь смотрела с надеждой в сторону Москвы, военные администрации западных союзников стали уделять все большее внимание кризисной ситуации в экономике Германии в своих оккупационных зонах. Под эгидой США был подготовлен проект денежной реформы для всей Германии, а при американской военной администрации было создано специальное экономическое управление, куда вошли ведущие немецкие ученые и практики, трудившиеся над проектами комплексной экономической реформы для всей страны. Однако идеологические и политические расхождения во взглядах между бывшими союзниками по антигитлеровской коалиции не позволяли осуществить намеченные реформы во всей Германии. Планы США поддержали Великобритания и Франция, но СССР отказался распространить действие валютной реформы на свою территорию.

В результате в момент начала валютной реформы, 20 июня 1948 г., Германия раскололась на две части — Восточную Германию (под властью СВАГ) и Западную Германию, так называемую Тризонию (единое экономическое пространство на территории зон оккупации США, Великобритании и Франции). Советская блокада Западного Берлина как протест против проведения валютной реформы в трех западных секторах города лишь усугубила ситуацию, давая старт холодной войне.

Двадцатого июня 1948 г. был также начат уникальный экономический «эксперимент», не знающий аналогов в современной истории мировой экономики. Невкогда единая страна была искусственным образом разделена на две части, каждая из которых развивалась в автономном режиме на основе альтернативной модели хозяйственного порядка. В Западной Германии не только была проведена валютная реформа, но и одновременно с ней был запущен рыночный механизм хозяйствования, основанный на конкурентном порядке. Причем если валютную реформу готовили и ее проведение контролировали западные оккупационные администрации, то автором комплексной экономической реформы, включавшей в себя дерегулирование и рыночное ценообразование, монополизацию и снижение налогов, создание гибкого рынка труда и свободу внешнеэкономических операций,

стал немецкий экономист Людвиг Эрхард, впоследствии названный «отцом западногерманского экономического чуда». В то же самое время Восточная Германия под контролем СВАГ продолжала движение вперед согласно ранее избранной административно-командной форме хозяйственного порядка.

Отличительной особенностью Западной Германии, с 1949 г. получившей официальное наименование Федеративная Республика Германия, стало то, что она не стала копировать американскую, английскую либо французскую модели развития. Напротив, ФРГ выбрала свой собственный путь, воплотив на практике теоретические концепции отечественных экономистов — В. Ойкена, В. Рёпке, Ф. Бёма, А. Мюллера-Армака и др. Именно концепция социального рыночного хозяйства как «третьего пути» развития стала стержнем экономики ФРГ. Хотя первый федеральный канцлер Конрад Аденауэр в своей внутренней политике достаточно много места уделял социальным программам, для Л. Эрхарда — министра экономики ФРГ в правительстве Аденауэра — социальное рыночное хозяйство было в первую очередь рыночным, а лишь затем уже социальным. Руководимая Эрхардом экономика ФРГ в период 1948–1966 гг. была по многим параметрам более свободной и менее регламентированной, чем традиционно сильный государственный капитализм Великобритании и Франции. Во многом именно свободы, дарованные предпринимателям государством, привели в ФРГ к заметному экономическому росту в 1950–1960-х гг., когда Западная Германия стала одним из мировых лидеров по темпам роста экономики. Впоследствии, начиная с 1967 г., стала преобладать социальная составляющая модели, которая выравнивала социальную дифференциацию общества, но заметно снизила экономическую эффективность модели.

Согласно же первоначальной концепции «третьего пути развития», модель социального рыночного хозяйства предполагает компромисс между экономическим ростом и равномерным распределением богатства. Если этические принципы данной модели базируются на протестантстве, то социальные принципы заимствованы у католицизма. В центр системы поставлена предпринимательская деятельность частного сектора экономики, а государство через различные механизмы перераспределения (налоговые платежи и социальные взносы) призвано обеспечивать более или менее справедливое распределение социальных благ всем членам общества.

Другой особенностью макроэкономического пути развития ФРГ стал так называемый *рейнский капитализм*, характеризующийся значительной ролью банков в экономике страны. Банки в немецкой экономике являются достаточно крупными акционерами промышленных компаний и компаний сферы услуг, поэтому не случайно их активное вмешательство в процесс принятия решений в сфере бизнеса. Таким образом, позиции банков в экономике ФРГ с учетом их реального влияния на бизнес оказываются гораздо более сильными, чем в экономике других ведущих стран мира.

Второе германское государство — Германская Демократическая Республика (ГДР), образованное в советской оккупационной зоне в 1949 г., просуществовало до 1990 г. и на протяжении всего этого периода было вынуждено конкурировать не только идеологически, но и экономически со своим западным соседом. Впрочем, нельзя однозначно утверждать, что та модель развития, которой следовала ГДР, была исключительно негативной. Восточная Германия в определенные моменты своего развития имела неплохие социально-экономические показатели,



при этом являясь самой передовой по уровню развития производства и прикладных технологий в странах советского блока. К тому же между ГДР и ФРГ постоянно велась острая конкуренция не только по макроэкономическим показателям, но и по показателям общего уровня жизни населения — ведь вплоть до постройки печально известной Берлинской стены население ГДР всегда могло «проголосовать ногами», эмигрировав на Запад через открытую границу. В период после августа 1961 г., когда появилась Берлинская стена, у жителей ГДР имелась возможность принимать на всей территории страны телевизионные программы о жизни в ФРГ, транслируемые из Западного Берлина. Такой «демонстрационный эффект» западного стиля жизни стимулировал руководителей ГДР экономически доказывать населению преимущества социалистического строя. Различные социальные программы восточногерманского правительства, включавшие массовое жилищное строительство, субсидирование цен на основные продукты питания и промышленные товары, санаторно-курортное обеспечение, развитие спорта и медицины, сети дошкольных учреждений, в свою очередь, заставляли и правительство ФРГ уделять повышенное внимание социальному благосостоянию своих граждан. Кроме того, в то время, когда ФРГ упустила из виду научно-техническую революцию 1970-х гг., в основе которой лежали микроэлектроника и компьютеризация, ГДР занимала достаточно устойчивые конкурентные позиции на рынке микроэлектронной продукции, чему способствовала дальновидная структурная политика восточногерманского правительства.

Вместе с тем, несмотря на позитивные результаты в 1970-х и начале 1980-х гг., несмотря на то что экономика ГДР была наиболее передовой, а общий уровень жизни населения — самым высоким в социалистическом мире, в долгосрочном плане восточногерманская модель развития оказалась заметно слабее западногерманского социального рыночного хозяйства. Промышленная и сельскохозяйственная продукция ГДР была конкурентоспособной в странах Центральной и Восточной Европы, а также в СССР, но заметно уступала по качеству и ассортименту аналогичной западногерманской. Экстенсивный характер развития страны на основе задействования в производстве всех внутренних ресурсов привел к тому, что ГДР после достижения практически полной занятости трудоспособного населения утратила потенциал своего дальнейшего экономического роста. Производительность труда при этом оставалась на треть ниже, чем в ФРГ. Курс лидера страны в 1971–1989 гг. Э. Хоннекера, в основе которого лежал отказ от рыночных реформ 1960-х гг., создание «нации ГДР» и изоляционизм от Запада, тотальный контроль граждан на предмет лояльности режиму, в конечном итоге завел в тупик. После того как СССР по сути дела бросил энергетически зависимую от него ГДР на произвол судьбы в период нефтяных шоков 1970-х гг., а затем в период горбачевской перестройки, когда стал очевиден коллапс социалистической системы, сам оказался неплатежеспособен, перестав быть основным рынком сбыта экспортно ориентированной экономики ГДР, жителям Восточной Германии стала очевидна ошибочность выбора своего стратегического союзника. Ведь теперь, кроме полумиллионного воинского контингента, размещенного в Восточной Германии, СССР больше не имел никаких других рычагов влияния на ГДР.

В момент празднования 40-летия образования ГДР в ноябре 1989 г. восточногерманские граждане открыто выразили недовольство режимом Э. Хоннекера,

вынудив его уйти в отставку. На волне эйфории от провозглашенного новым руководством ГДР курса на открытость страны в ночь с 9 на 10 ноября 1989 г. была разобрана Берлинская стена, и полмиллиона восточных немцев смогли, посетив Западный Берлин, сами убедиться в том, что западногерманская модель хозяйствования лучше их собственной. Вопрос теперь встал не о новых реформах в прежней административно-командной системе ГДР, а о смене вектора развития восточногерманской экономики, о ее интеграции в единое германское государство.

Благодаря изменившейся ситуации в мировой политике лидеры СССР, США, Великобритании и Франции не стали возражать против интеграции двух германских государств в единое целое. В результате в июле 1990 г. началась валютная, экономическая и правовая интеграция ГДР в ФРГ. На территории Восточной Германии были введены законы и валюта ФРГ, а социальное рыночное хозяйство стало общей моделью экономического развития для объединенной Германии. Хотя политическое объединение двух Германий прошло 3 октября 1990 г., экономический переход восточногерманской экономики на новую модель хозяйствования растянулся на десятилетие. Только летом 2000 г. было официально объявлено о завершении экономического процесса объединения.

В период интеграции все издержки и все бремя этого процесса легли на правительство ФРГ и «старые федеральные земли». С запада на восток Германии переводились значительные финансовые трансферты (до 100 млрд евро ежегодно), обновлялась инфраструктура «новых федеральных земель», оказывалась значительная социальная поддержка гражданам бывшей ГДР. Уже к 1994 г. уровень заработной платы на востоке страны стал практически идентичен западному, уравнился и размер социальных пособий. Созданная современная транспортная и телекоммуникационная структура на территории бывшей ГДР теперь даже является самой передовой в рамках всей единой страны. Не обошлось и без отрицательных последствий, таких как сложности проведения процесса приватизации, безработица и структурные проблемы, которые в современных условиях развития негативно сказываются на эффективности функционирования экономики единой Германии.

### **Актуальные проблемы немецкой модели социального рыночного хозяйства**

После достаточно успешного и достойного для ФРГ завершения XX в., когда объединенная Германия не просто стала самой мощной экономикой на Европейском континенте и локомотивом ЕС и зоны евро, но и показывала высокие темпы экономического роста (около 3% в 2000 г.), в самом начале нового столетия о прежних «чудесах» немецкой макроэкономической модели, похоже, придется надолго забыть. В то время когда экономика многих стран и регионов мира демонстрирует стабильно высокие темпы экономического роста после завершения глобальной рецессии 2001–2002 гг., немецкая экономика продолжает оставаться «спящим гигантом», который не только не в состоянии раскрыть весь свой потенциал, но и может «проспать» право на существование *Modell Deutschland* как таковой. Для Германии в настоящее время характерны стагнация (темпы роста ВВП в 2003–2004 гг. оказались близки к нулевым), высокий уровень безработицы (около 11% экономически активного населения в 2004 г.), низкий приток прямых зарубежных инвестиций (только \$12,9 млрд в 2003 г., в то время как в 2000 г. их объем соста-

вил почти \$200 млрд). Очевидно, что современное немецкое социальное рыночное хозяйство нуждается в очень серьезных преобразованиях, призванных повысить конкурентоспособность экономики ФРГ.

С чем же связаны трудности современного экономического развития Германии? Как представляется, причины скрываются в недрах самой немецкой экономики, в ее некогда знаменитом социальном рыночном хозяйстве, и мы обратим внимание на ключевые из них.

*Во-первых*, ФРГ в 1990-е гг. пришлось действовать одновременно на два фронта: заниматься процессом объединения (трансформировать административно-командную экономику Восточной Германии в рыночную) и пытаться исправлять преобладающий социальный уклон своего *Socialmarktwirtschaft*, активизируя рыночные механизмы.

Интеграция новых федеральных земель осуществлялась не только путем введения на территории бывшей ГДР рыночных принципов хозяйствования, но и означала автоматический перенос западной системы социальных гарантий на восток Германии. Причем приобщение жителей новых федеральных земель восточной части страны — «осси» — к высоким гарантированным социальным стандартам,<sup>1</sup> типичным для жителей Западной Германии — «весси», не сопровождалось выравниванием в уровне производительности труда между старыми и новыми федеральными землями. Кроме того, огромные финансовые вливания в депрессивную восточногерманскую экономику требовали мобилизации значительных финансовых средств из карманов налогоплательщиков, главным образом «весси». По сути дела, новые федеральные земли превратились в хронических финансовых иждивенцев, с трудом преодолевающих проблемы интеграции в общегерманское экономическое пространство.

Заработная плата в восточных землях Германии все еще на четверть ниже, чем в западных, а уровень производительности труда на востоке по-прежнему меньше западного на треть. При этом новые федеральные земли за минувшее десятилетие уже получили трансферты из общественных фондов на общую сумму в 750 млрд евро. В дополнение к этим трансфертам ежегодно в течение 15 лет планируется выделять более 150 млн евро на улучшение инфраструктуры восточных земель.

Всецело поглощенная процессом объединения, Германия, в первую очередь по политическим и этическим соображениям, упустила шанс на повторение неоконсервативной революции по североамериканскому или британскому образцу.<sup>2</sup> Столь необходимые реформы по разгосударствлению экономики, введению налоговых стимулов для частного бизнеса оказались отложены более чем на десятилетие.

Как отмечают многие исследователи, наиболее остро в настоящее время обстоят дела на рынке труда и в налоговой сфере. Социальное рыночное хозяйство дало гражданам ФРГ право на «достойное существование», закрепленное в Конституции, но одновременно привело к возникновению государства-собеса. Теперь на «государство всеобщего благоденствия» рассчитывают даже в большей степени, чем на собственные индивидуальные способности зарабатывать искомые «достойные условия существования». В ФРГ быть безработным отчасти даже выгоднее, чем активно трудиться, поскольку социальные пособия по безработице, детские пособия и субсидии по оплате жилья гарантированы всем. Но финансируется такое государство-собес из карманов своих налогоплательщиков. И не случайно

уровень налогового бремени в ФРГ — один из самых высоких в Европе. Высшая ставка индивидуального подоходного налога составляла в 2005 г. 42%, а эффективная ставка налога на прибыль компаний (с учетом промыслового налога) доходит до 38,3%. Очевидно, что высокие налоги сдерживают развитие предпринимательства и трудовую активность населения, инициируют перевод трудоемких производств из Германии в страны Восточной Европы, недавно вступившие в Европейский союз и отличающиеся умеренным уровнем налогового бремени и более низкой заработной платой.

*Вторая проблема* кроется в недрах немецкой финансовой системы, которая имеет свою специфику. Если финансовые системы США или Великобритании ориентированы на привлечение кредитных ресурсов для развития бизнеса на финансовом рынке и поэтому компании-заемщику надо убедить потенциальных инвесторов (особенно мелких акционеров) в своей кредитоспособности и прибыльности, то в основе немецкой финансовой системы находятся банки — весьма консервативные финансовые институты, готовые довольствоваться низкой, но стабильной рентабельностью кредитруемых компаний. Немецкая финансовая система рассчитана на долгосрочные инвестиционные проекты, но рекордно быстрые темпы современного экономического развития просто не оставляют немецким банкам шансов на длительные ожидания возврата кредитных ресурсов.<sup>3</sup> В условиях низких темпов экономического роста наблюдается также недофинансирование банками инвестиционных проектов (так, темпы роста объемов предоставленных банковских кредитов снизились с 6% в I квартале 2000 г. до 0,3% в I квартале 2002 г.), что оставляет немецкий бизнес, особенно малые и средние предприятия, без столь необходимых для развития финансовых ресурсов.

Многие немецкие компании, преимущественно крупные, в свою очередь, в большей степени выполняют социальные функции, чем гарантируют своим инвесторам стабильную и растущую прибыль. Более важными критериями в условиях социального рыночного хозяйства являются не норма прибыли и рыночная капитализация, а репутация бизнеса, гарантированные рабочие места для служащих компании, избежание социальных конфликтов.

И наконец, *третья проблема* — это государственный интервенционизм в экономику. Он включает в себя как собственно государственное предпринимательство, так и традиционную государственную поддержку убыточных компаний частного сектора во имя сохранения социальной стабильности в обществе (нежелание властей допускать сокращения персонала в процессе реорганизации банкротов). Однако государственные интервенции наносят колоссальный ущерб и экономике, и самим компаниям, пользующимся подобной системой преференций.

Так, кредиты под государственные гарантии для решения текущих финансовых проблем во имя сохранения рабочих мест, выделенные с подачи Г. Шредера еще в 1999 г. другому громкому банкроту 2002 г. — компании *Philipp Holzmann*, лишь на время отсрочили неизбежный коллапс гиганта немецкой строительной индустрии. А отмена прежних преференций времен холодной войны (субсидии и льготный режим налогообложения<sup>4</sup>) для западноберлинской компании *Herlitz* сразу же вынудила ее конкурировать на основе рыночных методов, к чему компания оказалась не готова. В результате акции *Herlitz* понизились в цене с эквивалента сегод-

няшных 100 евро в 1994 г. до всего лишь 0,95 евро весной 2002 г., объем продаж в 2001 г. сократился на 20%, а общий размер убытков компании в 2001 г. составил 50 млн евро.

В случае с медиакомпанией *Kirch* основная проблема заключалась в том, что ее основной кредитор — полугосударственный *Bayerische Landesbank* — занялся несвойственным делом и, вместо того чтобы предоставлять кредиты малому и среднему бизнесу, выделил гигантской империи Лео Кирха сумму в 1,9 млрд евро на развитие системы платного телевидения. Одновременно государственное предприятие поставило бизнес Кирха под удар: в условиях жесткой конкуренции за телезрителя с более чем тридцатью бесплатными государственными телеканалами, обладающими колоссальными источниками финансирования, собственное детище *KirchMedia* — платный канал «Premiere» — не сумел набрать достаточное число подписчиков и приносил лишь убытки в 2 млн евро в день. При этом общая величина обязательств *Kirch Gruppe* достигла астрономической суммы в 10,2 млрд евро, а долги оценивались в 7 млрд евро.

Подобная государственная опека над бизнесом, причем не обязательно убыточным (к примеру, субсидии немецкого правительства на строительство нового завода *BMW* в Лейпциге, как ожидается, достигнут 420 млн евро при общей стоимости завода в 1,2 млрд евро), имеет и еще одну теневую сторону — проблему коррупции.

Несмотря на кажущуюся добропорядочность ведения бизнеса в ФРГ, коррупционные скандалы не обходят Германию стороной. При некотором снижении общего уровня преступности в стране наблюдается существенный (на 50%) рост числа преступлений в сфере экономики. Коррупция стала нормой в строительстве, в сфере недвижимости и в фармацевтической индустрии.<sup>5</sup> Так, строительство в середине 1990-х гг. завода компании *ABB* под Кельном не обошлось без взяток в пользу руководства города, оцененных в 424 тыс. евро. Только за 2000 г. было официально зарегистрировано около 1,3 тыс. случаев взятничества по отношению к реализации контрактов в общественном секторе экономики. В порядке нормы были до недавнего времени пожертвования средств весьма темного происхождения в партийные кассы.<sup>6</sup>

Итак, очевидно, что современное немецкое социальное рыночное хозяйство оказалось весьма далеко от тех принципов, которые закладывали в его существование отцы-основатели — неолибералы и ордолибералы, чьи надежды были связаны в первую очередь с созданием в ФРГ эффективной рыночной системы, дополняемой социальными гарантиями лишь для наиболее незащищенных слоев общества. Явный крен в сторону преобладания социальных функций государства и государственной опеки над бизнесом в противовес совершенствованию эффективных рыночных механизмов привел *Modell Deutschland* к серьезному структурному кризису. Немецкая экономика стала менее конкурентоспособной по отношению к другим ведущим странам мира как по макроэкономическим показателям развития, так и по условиям ведения бизнеса.

### Уроки немецкой модели развития

Какие же уроки можно извлечь из сложившейся ситуации в немецкой экономике? Здесь правомерно акцентировать внимание на трех моментах:

1. Очевидно, что *Modell Deutschland* испытывает серьезные трудности из-за *промедления с неоконсервативными реформами*. Опыт ФРГ показывает, что в глобальной экономике равняться следует на англосаксонскую модель развития как самую эффективную и конкурентоспособную на сегодняшний день по большинству макроэкономических показателей. Особенно очевидна необходимость реформирования немецкого рынка труда и проведения более радикальной налоговой политики.

Едва ли не основной проблемой, заводящей *Modell Deutschland* в тупик, является рынок труда, которому остро необходима большая гибкость и меньшая социальная опека со стороны государства. Здесь явно проявляется отставание ФРГ от США и Великобритании, где гибкость рынка труда предполагает свободные условия найма и увольнения персонала для работодателей, гибкость оплаты труда (дифференциация заработной платы и минимальные возможности для коллективных трудовых контрактов). Перед немецкой экономикой стоит острая необходимость воспользоваться примером англосаксонских экономик в сфере либерализации рынка труда для повышения уровня производительности и занятости. Вместе с тем немецкий принцип «тарифной автономии» и «тарифной заработной платы» явно тормозит экономическое развитие в новых условиях. Он способен вызвать раскручивание инфляционной спирали «зарплата—цены». Так, при годовой инфляции порядка 2% наиболее влиятельный немецкий профсоюз металлургов *IG Metall* провел весной 2002 г. серию акций с требованием повышения заработной платы на 6%. Видя перед глазами пример протеста итальянских трудящихся против неоконсервативных реформ правительства С. Берлускони, немецкие рабочие тоже не спешат расставаться со своими социальными гарантиями.

Вместе с тем если немецкий урок промедления с реформированием рынка труда показателен для стран Западной Европы, то едва ли он заслуживает внимания с российской точки зрения: слишком низок уровень социальной защищенности трудящихся и крайне невысок гарантированный размер заработной платы в России. Однако ошибки Германии в сфере налогообложения нашей стране не мешало бы взять на вооружение.

Дело в том, что современная немецкая налоговая политика остро нуждается в самом серьезном пересмотре: необходимо упрощение налогового законодательства и дальнейшее снижение налогов, особенно индивидуальных подоходных и налогов для малого и среднего бизнеса. Несмотря на начавшуюся в 2000 г. налоговую реформу, едва ли можно сказать, что налоговая система ФРГ претерпела сколь-либо заметные изменения:<sup>7</sup> немецкая налоговая политика является результатом политической борьбы и компромиссов и не отвечает современным потребностям экономического развития страны. Урок, который следует извлечь из этого, заключается в том, что промедление в налоговых реформах и отсутствие четкой линии в налоговой политике ущербны с точки зрения привлечения инвестиций в национальную экономику, грозят потерей рабочих мест не только из-за нежелания потенциальных зарубежных инвесторов приходить на немецкий рынок, но и из-за того, что немецкие компании перемещают свою деятельность за рубеж в поисках более благоприятных налоговых условий ведения бизнеса.

2. Второй урок заключается в очередном доказательстве на немецком примере ущербности *избыточной хозяйственной деятельности правительства*. Государственная опека делает любой бизнес неэффективным и неконкурентоспособным,

а если она еще и сопровождается протекционизмом, то по-настоящему грозит коллапсом не только компаниям, но и целой индустрии. Немецкий опыт убедительно доказывает, что столь желанный для некоторых лоббирующих группировок протекционизм в отечественном автомобилестроении приведет российские автозаводы в долгосрочной перспективе к многочисленным трудностям. Действительно, после прекращения действия протекционистских мер в автомобилестроении и планируемой в отдаленном будущем открытости автомобильного рынка отечественных производителей, не привыкших работать в условиях жесткой конкуренции с лучшими мировыми компаниями данного сегмента рынка, ожидают последствия, сравнимые с финалом деятельности компании *Herlitz*.

3. И наконец, *иллюзия устойчивого экономического роста* на основе бума экспортно ориентированных отраслей экономики в отсутствие реальных экономических преобразований грозит обернуться в будущем серьезной рецессией после изменения конъюнктуры мирового рынка. Не хотелось бы, чтобы рост цен на нефть оказал России такую же медвежью услугу, как увеличение спроса на немецкую экспортную продукцию в 2000 г., создавшее искаженное представление об экономическом потенциале Германии и затормозившее намеченные правительством Шредера реформы. Почти двукратное замедление темпов роста российской экономики в 2001 г. по отношению к 2000 г., когда ослабление мировой экономической конъюнктуры снизило спрос на российские экспортные товары, подтверждает данное утверждение. Экспорт — мотор экономического роста и Германии и России, поэтому обе наши страны достаточно зависимы от ситуации в мировой экономике и в экономике США. Вместе с тем у России есть достаточно важный дополнительный фактор роста — емкий, но недостаточно платежеспособный внутренний рынок, поэтому важной стратегической задачей для нас является насыщение внутреннего спроса, а для этого необходимы серьезные структурные преобразования, в проведении которых Россия могла бы пользоваться не только англосаксонскими рецептами, но и изрядно подзабытыми даже в самой ФРГ рецептами немецких ордолибералов.<sup>8</sup> России и Германии нужны экономические реформы и политики, способные не только руководить страной и разрабатывать стратегии экономических преобразований, но и уметь их реализовывать, т. е. уметь эффективно управлять национальным хозяйством.

## 10.2. Немецкая деловая культура и стиль управления

Существенное влияние на становление и развитие немецкого стиля управления и германской деловой культуры оказали протестантская этика и социальное учение католицизма, идеи Просвещения и прусский социализм, романтизм и рациональный критицизм, бюргерская культура, а также индивидуальный либерализм и принцип социальной ответственности. Такие национальные черты, как прилежность и аккуратность, любовь к порядку и бережливость, пунктуальность и рациональность, трудолюбие и ответственность, воспитывались на протяжении столетий. Немцам не свойственны авантюризм и спонтанные решения. Они изобретательны и берут систематичностью подхода и последовательностью действий.

Характерной чертой и отличительной особенностью немецкой деловой культуры является *принцип порядка (Ordnung)*, который отмечается и в стиле управ-

ления, и в организации процесса принятия решений. Согласно немецкой точке зрения на характер развития любого процесса, у каждой вещи и у каждого человека есть свое место в соответствующем плане, рассчитанном на достижение максимальной эффективности. Немцы верят в то, что хорошо разработанные процессы и процедуры способны содействовать решению большинства проблем, поэтому придают порядку первостепенное значение для достижения общего благосостояния. Чувство порядка, развитое у немцев, требует конформизма. Символам власти, законам и указаниям в Германии подчиняются, а эксцентричные люди и нарушители закона не вызывают симпатий в обществе.

В Германии соблюдение правил касается всех, ведь перед законом все граждане страны равны еще с давних времен. Так, посетителям Потсдама немцы любят рассказывать одну давнюю историю. На холме, как раз напротив королевского дворца Сан-Суси, до сих пор возвышается ветряная мельница, возраст которой весьма почитен. Шум работающей мельницы в свое время доставлял определенные, но не слишком большие неудобства прусскому королю Фридриху Великому. В конце концов король приказал владельцу мельницы убрать ее с территории, примыкавшей ко дворцу. Однако мельник обратился в королевский суд с иском против Фридриха и выиграл дело. Королевский суд признал право частной собственности мельника и обязал Фридриха подчиниться решению суда, оставив мельницу в неприкосновенности. Таким образом, перед судом в Германии и мельник и король оказываются изначально равными, но право частной собственности оказывается важнее индивидуальных и не очень обоснованных претензий власть имущих.

Немецкую деловую культуру также отличают монохронное отношение ко времени (стремление завершить одну цепь действий до того, как перейти к другой), вера в собственные прямоту и честность, склонность к резкости и открытому выражению несогласия (в противовес любезности и дипломатии).

По своей сути немцы — нация, признающая только простую научную истину, только то, что можно доказать опытным путем. Они действуют с точки зрения прагматического рационализма, им свойственны материализм и ориентация на конечный результат своей деятельности. Немцы склонны к длинным и глубоким поискам смысла жизни и любят проводить время с материальной и духовной выгодой для себя. В этой связи немцы чрезвычайно активны, подвижны и любознательны. Они предпочитают много и активно отдыхать, проводя досуг в путешествиях по своей стране или за границей. Во время уик-эндов, праздничных дней или каникул вся Германия превращается в огромный туристский лагерь. На вокзалах, автобусных станциях и в аэропортах спуют путешественники с рюкзаками и чемоданами. Автострады забиты автомобилями, а в гостиницах не всегда можно найти свободный номер без предварительного резервирования. Разнообразная система скидок и прочих льгот на транспорте и в гостиницах, специальные недорогие туры поощряют путешествия, а индустрия туризма при этом получает немалые доходы.

Немцы стараются быть законопослушными, дисциплинированными гражданами. Немецкое общество обладает достаточным конформизмом, случаи проявления различных эксцессов здесь крайне редки. Граждане Германии стараются не совершать ошибок и весьма преуспели на этом пути. Любые проявления экстремизма всячески пресекаются, причем правоохранительные органы действуют до-



статочно корректно, уважая гражданские права манифестантов. Даже во время традиционных первомайских демонстраций протеста левых сил, проходящих в крупных городах страны, несмотря на экстремизм протестующих, полиция не позволяет себе распускать руки, но одновременно достаточно жестко наводит порядок на улицах.

Немцы верят, что настоящего порядка можно достигнуть, если строго соблюдать специально разработанные для этого правила, постановления и процедуры, которые, в свою очередь, возникли на основе многолетнего опыта деятельности национальных компаний, ведомых опытными, проверенными временем руководителями. Управленческий и деловой опыт передается от более опытных и обычно старших по возрасту сотрудников тем, кто находится на более низких ступенях иерархической лестницы.

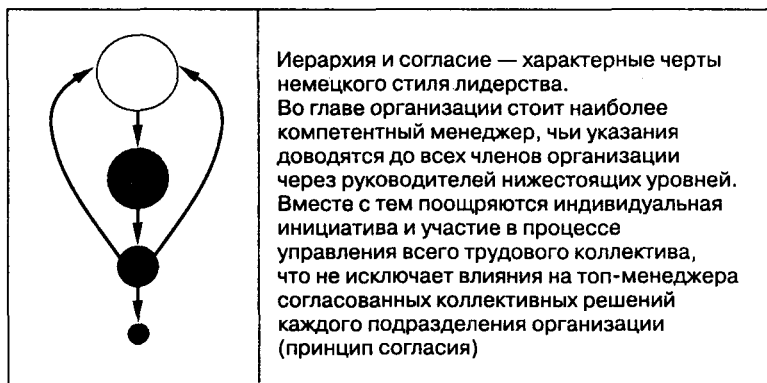
Хотя основным лозунгом немецкой нации и является порядок, но в свете гуманистических традиций неоллиберализма, когда в центр экономической системы поставлен человек как базовая ценность общества, порядок в настоящее время дополняется *свободой*. Поэтому немецкую деловую культуру послевоенного периода справедливее характеризовать не просто как порядок, а как *свободу и порядок*.

С точки зрения *стиля лидерства* Германия является образцом *иерархии и согласия*: сфера ответственности и компетенции строго распределена между сотрудниками в зависимости от занимаемых позиций, приказы отдаются сверху вниз и не подлежат обсуждению. Статус менеджера в немецких компаниях связан не только с индивидуальными способностями руководителя, но зависит и от продолжительности срока службы, и от формального подтверждения квалификации и уровня образования. Примечательно, что немецкий менеджер, обладающий университетским дипломом, получает повышение по службе в среднем раз в четыре года, а перед теми, у кого есть докторская степень, открыт путь в высшее руководство. Стоит отметить, что доктора наук в Германии пользуются значительным уважением в обществе и занимают более высокое социальное положение, чем преуспевающие бизнесмены без степени. Процесс коммуникации (взаимодействия различных подразделений) в немецких компаниях строго вертикален: мнение нижестоящего подразделения доводится до высшего руководства только через непосредственных начальников, которые затем передают эту информацию по иерархической цепочке снизу вверх.

Тем не менее в процессе принятия управленческих решений, которые затем обретают форму приказа, не исключается дискуссия среди всех членов трудового коллектива. Как известно, в послевоенный период времени практически на каждом немецком предприятии (и в ФРГ и в ГДР) был образован совет трудового коллектива, который участвовал в обсуждении актуальных проблем на равных позициях с высшим руководством и оказывал заметное влияние на позиции топ-менеджеров. В настоящее время часть компаний ФРГ (преимущественно крупных) уже отказалась от подобной практики, но в фирмах, представляющих так называемый *Mittelstand* (малый и средний бизнес), советы трудовых коллективов сохраняются.

Таким образом, *принцип согласия* означает то, что трудовой коллектив тоже разделяет ответственность за характер принимаемых стратегических решений. Консенсусу в немецких фирмах придается достаточно большое значение, даже несмотря на четкость вертикальной структуры организации. Немцам присущ

процесс принятия решений на основе консенсуса, что требует обширных подготовительных исследований и зачастую вспомогательных разъяснений. Принципы социального рыночного государства дают возможность гражданам ФРГ более комфортно себя чувствовать в системе коллективной ответственности, которая гарантирует защиту от жесткого директивного стиля руководства и повышает степень ответственности индивидуального работника перед трудовым коллективом. Коллективные трудовые контракты, тарифные соглашения, социальное страхование — вот важнейшие элементы согласия между работодателями, наемными служащими и менеджерами немецких компаний. Рисунок 10.1 дает наглядное представление о стиле руководства, применяемом большинством немецких предприятий.



**Рис. 10.1.** Немецкий стиль лидерства

Составлено по: *Льюис Р.* Деловые культуры в международном бизнесе. — М., 1999. С. 106.

Немецкие компании — традиционно малоподвижные организации, обремененные различными инструкциями и руководствами, системами и иерархическими ступенями. Иерархия обязательна, она часто приводит к чрезмерной почтительности перед непосредственным начальником и высшим руководством. Немецкий руководитель — исключительно обособленная личность, не склонная демонстрировать свое появление перед всем трудовым коллективом. Для него характерна политика закрытых дверей и общение с потенциальными посетителями не напрямую, а через секретаря. Немецкая вертикальная система спускает инструкции только ближайшим, непосредственным подчиненным, и хранятся такие инструкции строго в стенах данного отдела. Однако в немецких фирмах существует короткая дистанция власти между начальниками и подчиненными, что вполне свойственно Германии как стране с исторически децентрализованным прошлым и нелюбовью к диктаторским замашкам руководителей (табл. 10.1). Децентрализация и сегментация являются структурными характеристиками немецкого общества. Германия поздно объединилась, и здесь не любят слишком сильную центральную власть, особенно после периода национал-социализма и плановой экономики в ГДР. Немцы предпочитают рассредоточение власти.

Таблица 10.1. Дистанция власти

Короткая дистанция	Длинная дистанция
Неравенства среди людей должны быть сведены к минимуму	Неравенства среди людей существуют и желательны
Популярна децентрализация	Популярна централизация
Консультация с подчиненными	Прямые инструкции подчиненным
Идеальный босс — находчивый демократ	Идеальный босс — благожелательный диктатор
Правила общие для всех, никаких привилегий	Правила разные для начальства и подчиненных, привилегии широко распространены
<i>Немцам, несомненно, свойственна короткая дистанция власти, которая, впрочем, не отрицает традиционную для Германии иерархическую лестницу и невозможность общения между разными уровнями организации напрямую, минуя вышестоящих (нижестоящих) руководителей. Однако немецкий руководитель никогда не повышает голоса на своих подчиненных и ценит доброжелательный климат в организации</i>	

Деловая этика в немецких компаниях является одной из основ. Хотя рабочее время персонала не слишком продолжительно (довольно часты праздники, возможны длительные отпуска),<sup>9</sup> но немецкая одержимость завершением цепи действий означает, что проекты завершаются точно в заранее установленные сроки. Немцы достаточно серьезно относятся к выполняемой работе. Конфиденциальность строго соблюдается как в бизнесе, так и в частной жизни. Немецкие компании в отличие от американских крайне неохотно публикуют публичные отчеты и, по возможности, предпочитают не давать лишней информации о себе. Контракт — святой документ для немецких компаний, он обязателен к исполнению. Это документ, который подписан сторонами для того, чтобы затем соблюдать его условия. Подписи сторон придают контракту смысл окончательного и бесповоротного решения. Немцы любят солидность и прочность во всем. Все немецкие изделия добротны и надежны. Автомобили, дома, мебель, станки, бытовая техника — все рассчитано на многолетний срок службы. Немецкие товары имеют отличное качество и заслуживают хорошего ухода за ними.

Большое значение в немецкой деловой культуре и стиле управления играет язык, который позволяет понять логику действий немцев. Немцы принадлежат к низкоконтекстуальной культуре, для них степень влияния культуры на человеческое поведение, оглядка индивидуумов на нормы, традиции и т. п. имеют куда меньшее значение, чем для многих других народов. Немецкой ментальности не присущ консерватизм, и новое мышление овладевает немецкими умами зачастую быстрее, чем в соседних европейских странах. Немцы с легкостью воспринимают различные нововведения. Они также любят получать детальные инструкции и информацию, для того чтобы руководствоваться ими в процессе решения задач. В деловой обстановке немецкий язык лишен юмора, и его жесткая система окончаний и строгий порядок слов зачастую мешают говорящему легко думать вслух и импровизировать.

Структура немецкого языка является строго дисциплинированной и логичной. Он включает в себя длинные составные слова, часто выражающие сложные понятия. Поэтому высказывания немцев достаточно серьезны, сконцентрированы на

важных проблемах и выражены полновесными, солидными словами. Суждения немцев прямы и решительны. Немецкий язык серьезен, тяжеловесен, логичен, дисциплинирован и отличается такой инерцией, что непобедим в лобовом столкновении с другими языками.

Вместе с тем немцы чрезвычайно способны к изучению иностранных языков. Значительная часть населения, особенно молодежь, свободно говорит по-английски, многие немцы знают французский. В настоящее время в школах ФРГ даже создаются смешанные классы, где учатся этнические немцы и дети эмигрантов, причем немецкие дети в таких классах изучают турецкий, польский, русский и другие языки. Стоит отметить, что и современный немецкий язык меняется, становится более мягким и мелодичным, а разнообразие диалектов придает ему неповторимое своеобразие. К примеру, немцу, проживающему на севере страны, где распространен прусский диалект, достаточно сложно вести диалог с баварцем, а берлинские транскрипция и произношение общепринятых выражений зачастую отличаются от традиционных норм. Эталоном литературного немецкого языка, так называемого *hoch Deutsch*, в свою очередь, является Нижняя Саксония.


Центральную роль в немецкой культуре играет *время*. Это один из основных способов организации жизни в Германии. Рациональность использования времени и связанная с ним пунктуальность — своеобразный культ в Германии. Линейная модель времени и действий (одно дело в заданное время) помогает достичь наибольшей концентрации на выполняемой работе и соответственно добиться наилучших результатов в области качества и производительности, выполняя работу к заранее намеченному сроку. Кроме того, при расчетах времени немцы опираются на протестантскую трудовую этику: чем тяжелее работа, чем больше часов она занимает, чем успешнее она выполняется, тем больше можно заработать денег.

Немцы предпочитают распределение времени по часам, поскольку это представляется им наиболее эффективным, беспристрастным и точным способом организации своей жизни, в том числе и бизнеса. Пунктуальность — неизменная черта немецкого делового человека. Даже небольшие опоздания воспринимаются с негодованием. Встречи начинаются минута в минуту, договоренности о деловых свиданиях неукоснительно соблюдаются. Отдыху, деловым беседам и многому другому в Германии отведено строго определенное время.

Временная система Германии монохронна. В данный момент делается только одно дело, последовательность действий осуществляется согласно предварительно составленному плану (линейная последовательность). Для немцев характерно полное сосредоточение на заранее определенном плане деле. Считается, что при такой форме организации труда они смогут действовать более эффективно и успеют сделать больше. В Германии уделяется очень много внимания анализу проекта, который при этом дробится на этапы. Все намеченные проблемы решаются в жесткой последовательности. Достигается концентрация на каждом отдельном отрезке выполняемой работы, что позволяет добиваться почти совершенного результата.

Немцы считают разграничение программ, расписаний, технологических процедур и продукции наиболее надежным средством достижения эффективности. Согласно мнению немцев, все может быть точно рассчитано и предсказано. Время привязано к часам и календарю. Таблица 10.2 ранжирует по шкале линейно-

Таблица 10.2. Шкала линейной активности и полиактивности ведущих культур международного бизнеса

МОНОАКТИВНОСТЬ 	№ п/п	Народы
		1
	2	Американцы (белые англосаксы-протестанты)
	3	Скандинавы, австрийцы
	4	Британцы, канадцы, новозеландцы
	5	Австралийцы, южноафриканцы (белые)
	6	Японцы
	7	Датчане, бельгийцы
	8	Американские субкультуры (итальянцы, поляки, евреи и др.)
	9	Французы, бельгийцы (валлоны)
	10	Чехи, словаки, хорваты, венгры
	11	Жители Северной Италии
	12	Чилийцы
	13	Русские, украинцы, белорусы
	14	Португальцы
	15	Полинезийцы
	16	Испанцы, жители Южной и Центральной Италии, средиземноморские народы
	17	Индийцы, пакистанцы
ПОЛИАКТИВНОСТЬ	18	Латиноамериканцы, арабы, африканцы

сти/полиактивности наиболее распространенные культуры международного бизнеса. Согласно мнению одного из видных английских специалистов в области интеркультурного взаимодействия Р. Льюиса, немецкая культура оказывается на крайнем полюсе монокорной активности. Характерными чертами немецкой монокорной культуры при этом являются:

- логическое мышление;
- рациональный и методичный подход к делу;
- учет многочисленных деталей;
- терпеливость;
- ровность в диалоге: поддержание разговора и умение слушать; в разговоре собеседники перебиваются редко;
- интровертность (сосредоточенность на самом себе); занятость своими собственными делами;
- любовь к уединению (уединение помогает сосредоточиться на выполняемой работе);
- систематическое планирование будущего;
- только одно дело в данное время;

- работа в фиксированное время (гибкий график рабочего дня применим крайне редко);
- пунктуальность, культ учета времени;
- подчинение графикам и расписаниям: расчет рабочего времени;
- разбитие проектов на этапы с их дальнейшим последовательным решением;
- получение результата по мере окончания последовательности ранее согласованных между собой цепей действий;
- строгое следование плану;
- любовь к заранее установленной повестке дня;
- строгое следование фактам;
- получение информации из статистических источников, справочников, баз данных (недоверие к устной информации, предпочтение обезличенной);
- формализованность процедур получения информации, назначения деловых встреч и т. п. (основанием служит официальный запрос в письменной форме, личные контакты при этом сведены к минимуму);
- ориентация на результат (выполнение заданной работы), а не на процесс (работу в коллективе как таковую);
- беспристрастность (минимум эмоций);
- узкая специализация и высокая компетентность в области своей ответственности;
- поручение конкретных заданий наиболее компетентным коллегам;
- строгое следование установленным правилам и процедурам;
- неохотное согласие на покровительство;
- краткие телефонные беседы по существу;
- записи для памяти (ведение ежедневников);
- уважение официальных и бюрократических процедур;
- нежелание терять собственное достоинство, извинения приносятся редко;
- опора на логику в споре;
- сдержанная жестикуляция и мимика;
- разграничение социальных и профессиональных аспектов деятельности.

Немцы любят содержательность, детальность и ясность, они ненавидят недопонимания. Немцы не склонны принимать «молниеносные» решения. Они убеждены, что организация будет успешно работать, если рабочие процедуры сначала тщательно разрабатываются и только после этого утверждаются. Изменения в менеджменте в Германии производятся гораздо реже, чем в США. Тем не менее германская монокорпоративная культура испытывает некоторые сложности при ее соприкосновении с представителями моноактивных культур (разница между этими системами представлена в табл. 10.3). В таком интеркультурном взаимодействии наиболее характерно проявляется недостаточная гибкость немецкой модели поведения. Немцам трудно перестраиваться, так как приходится менять ранее согласованные между собой планы. С этим фактом для немцев связана большая часть трудностей работы с представителями моноактивных культур, которые менее пунктуальны, педантичны и обязательны.

Таблица 10.3. Отношение ко времени и делу в моноактивной и полиактивной культурах

Монохронизм	Полихронизм
Одно действие в одно время	Несколько действий одновременно
Время — дефицитный (невозобновимый) ресурс	Время — возобновляемый ресурс
Важность планов и программ	Индивидуумы более важны, чем программы и планы
Точность	Время гибко
Систематическая, терпеливо оцененная работа	Люди нетерпеливы, имеют тенденцию действовать под влиянием импульса, оценивая ситуацию на ходу
Деловые письма: прямые, короткие, по сути	Деловые письма: абстрактные, длинные, долго переходящие к сути
Переговоры: ценятся быстрые ответы и решения конкретность в обсуждениях встречи точно в ограниченное время работа выполняется в срок  = прямой подход к делу	Переговоры: ценятся долгие обсуждения быстрота отмечается как невежливость встречи — неторопливые и длинные, много отвлеченных разговоров выполнение работы в срок не обязательно  = окольный подход к делу

### 10.3. Модель менеджмента

Теоретические истоки немецкой модели менеджмента относятся к началу прошлого столетия. Ее родоначальником следует считать выдающегося ученого, социолога и экономиста *Макса Вебера* (1864–1920). М. Вебер был в первую очередь ученым-социологом, ряд его исследований имел прямое отношение к экономике, менеджменту и бизнесу. Его творчество формировалось под прямым влиянием матери, глубоко религиозной женщины, исповедовавшей кальвинизм (одно из ведущих течений протестантизма в эпоху становления капитализма).

*Концепция бюрократической рационализации*, разработанная М. Вебером, явилась важной вехой становления классического менеджмента. Он считал, что компании должны управляться на безличной, сугубо рациональной основе, названной им «бюрократической» (не следует путать с современной трактовкой этого термина). Бюрократия (по М. Веберу) — система управления не на основе личных оценок, а в соответствии с точным следованием индивидов определенным правилам и процедурам. Формальная рационализация, по М. Веберу, подразумевала процесс, в ходе которого выбор действующими лицами средств достижения цели полностью или почти полностью был детерминирован правилами, предписаниями и законами, имеющими универсальное применение. Концепция включала: четкое определение должностных обязанностей и ответственности работников; ведение формальной отчетности; разделение функций собственности и управления. Это были безусловно прогрессивные базовые положения, характеризовавшие суть менеджмента.

М. Вебером формулировались условия реализации предложенной им концепции:

- Должности организуются в иерархическую структуру в соответствии с формальными полномочиями, каждая должность находится в подчинении вышестоящей. Объем власти и объем полномочий менеджеров по мере движения вверх по уровням иерархии возрастает.
- Отбор и продвижение сотрудников по службе осуществляется в соответствии с их *квалификацией*, уровень которой определяется *на экзамене* или в соответствии с *опытом и обучением*.
- Все административные (управленческие) акты и решения оформляются в *письменном* виде; ведение записей есть *память организации*, обеспечивающая преемственность во времени.
- Менеджеры *не являются собственниками организации*; они — наемные сотрудники; они работают *только в интересах самой организации*, а не в интересах отдельных персон и групп.
- Менеджеры работают в соответствии с *четкими правилами и процедурами*, что должно *гарантировать надежность и предсказуемость их поведения*. Формальные установки, которые определяют и контролируют поведение всех работников во время работы, способствуют обеспечению трудовой дисциплины и контролю для достижения поставленных целей. В конечном итоге гарантируют стабильность организации.
- Важной характеристикой бюрократического менеджмента являлась *рациональность*, которая требовала использования наиболее эффективных средств выполнения задач организации. Менеджеры должны управлять организациями, следуя логике и науке. Все принимаемые решения должны вести прямо к выполнению задач организации.

Не отрицая ряд недостатков теории М. Вебера, следует отметить, что она является вполне актуальной и сегодня (особенно для таких стран, как Россия). *Теория рационализации* М. Вебера имела многих последователей, в том числе и в наше время, и *оказала серьезное влияние не только на немецкую школу менеджмента, но и на многие другие школы развитых стран мира*.

### Особенности немецкой модели менеджмента

Наиболее часто в сравнительных исследованиях выделяют следующие особенности немецкой модели менеджмента.<sup>10</sup>

**Стимулирование профессиональной подготовки.** Характерные черты немецкой модели менеджмента можно обнаружить в национальной системе профессионально-технического образования, отличающейся вниманием к инженерному делу, техническому обучению и ремеслам и являющейся, по некоторым оценкам, лучшей в Европе. Она обеспечивает подготовку молодежи в возрасте 16–21 лет в течение 3 лет с получением государственного диплома. Образовательный процесс предполагает как подготовку на рабочем месте (4 дня в неделю), так и теоретическое обучение (1 день в неделю). Содержание образовательной программы в системе профессионально-технического образования утверждается тремя институтами — правительством, ассоциациями работодателей и профсоюзами. Общее руководство осуществляется местными торгово-промышленными палатами.



Как минимум 5% среднегодовой численности рабочей силы немецких предприятий составляют учащиеся системы профессионально-технического образования. Примерно 70% рабочих на промышленных предприятиях прошли через эту систему и сдали квалификационные экзамены, учитывающие отраслевую специфику и потребности конкретного предприятия. Для сравнения: подобную квалификацию в Нидерландах имеют около 40% рабочих, в США и Англии — 30%.<sup>11</sup> Важное значение в подготовке квалифицированной рабочей силы имеет институт наставничества. Примерно две трети наставников на немецких предприятиях имеют сертификат мастера (*Meister*). В результате немецкие рабочие владеют знаниями и навыками, далеко выходящими за рамки потребностей конкретной профессии.

Стимулирование роста профессионального мастерства играет важную роль в немецких фирмах. При этом оно не ограничивается только рабочими или ключевыми специалистами. Все рабочие и специалисты постоянно сталкиваются с новыми технологиями и оборудованием, новыми правилами и инструкциями. Адаптация к меняющимся или новым технологиям, продуктам и услугам происходит относительно быстро и безболезненно, а затраты на переподготовку кадров в связи с новыми требованиями клиентов или новой тактикой конкурентов оказываются сравнительно небольшими.

**Техническая подготовленность менеджеров.** Немецкие менеджеры известны как специалисты. Любопытно в этой связи, что в Германии не слишком высоко ценится общеуправленческая подготовка и соответственно степень MBA не является распространенной. Поскольку менеджмент не считался в Германии отдельной научной отраслью, то соответствующие учебные дисциплины до 1980-х гг. были редкостью в отличие от США. Немцы полагали, что менеджмент как самостоятельная дисциплина может породить эгоизм, нелояльность, а также опасную тенденцию к пренебрежению вопросами качества продукции. В немецкой деловой речи в качестве похвалы гораздо чаще используется прилагательное *unternehmerisch* (предпринимательский, предприимчивый, инициативный), чем *managerhaft* (управленческий). Как образно отмечает Г. Хофстеде, менеджер не является культурным героем в Германии. Если кто и может считаться таковым, то скорее это будет инженер.<sup>12</sup>

В 1980-х гг. были учреждены две бизнес-школы (*Hochschule für Unternehmensführung* и *European Business School*), преподавание в которых ориентировалось на изучение и развитие немецкого стиля менеджмента. Постепенно появляются программы MBA, в том числе в сотрудничестве с ведущими американскими бизнес-школами. Однако к настоящему времени в международных рейтингах программ MBA не представлено ни одной немецкой бизнес-школы или университета.

Для немецких менеджеров, мастеров и наставников более типично высшее техническое образование. До настоящего времени примерно две трети топ-менеджеров имели такое образование, а половина из них — докторские степени (в немецкой научно-образовательной классификации) в области права, экономики и технических наук приблизительно в одинаковом соотношении. Они намного меньше по сравнению с британскими менеджерами предпочитают говорить о менеджменте как таковом и рассматривают себя как технических экспертов и специалистов, к которым их подчиненные могли бы обращаться с производственными проблемами. Причем многие из них прошли через период ученичества, через систему профессионально-технического образования. Профессиональные критерии (уро-

вень профессиональных навыков и умений, производственный стаж) являются наиболее важными в продвижении на предприятии.

Вследствие высокого уровня технического образования специалистов и управленцев менеджмент в Германии в меньшей степени отделен от производственно-технологического процесса, как это имеет место в англосаксонских странах. Менеджеры среднего звена рассматривают техническую компетентность как наиболее важную составляющую своих властных полномочий.

Большинство немецких менеджеров промышленных предприятий, даже высшего звена управления, хорошо ориентируются в вопросах производственного менеджмента, не считают зазорным постоянно бывать в заводских цехах. Им трудно понять поведение менеджеров в США, которые предпочитают больше работать с финансовой отчетностью вместо того, чтобы глубже изучать производственные процессы на предприятии. Немецкий менеджер убежден, что отлаженный технологический процесс и высококачественная продукция значат гораздо больше для показателей экономической эффективности по сравнению с другими факторами.

**Уважительное отношение к компетентности.** Профессионализм и компетентность играют решающую роль в немецкой культуре, требующей значительной самодисциплины и самоконтроля. Немецкие менеджеры ценят высокую квалификацию работников и стремятся быть ближе к цехам и производственным подразделениям. Такое отношение создает потенциал для взаимоприемлемых внутриорганизационных отношений, эффективной коммуникации между штабными и линейными структурами в немецкой организации. Немецкая система управления предполагает наличие тесных связей между инженерно-техническим и административно-управленческим персоналом, поддерживаемым высококвалифицированными рабочими.

Что касается управленцев в немецких компаниях, то их авторитет основан больше на их профессиональных навыках, чем положении в служебной иерархии. Высокий уровень квалификации немецких менеджеров позволяет им действовать посредством более плоской иерархии и шире простирают свой контроль.

Кадровая политика, карьерный рост, повышение квалификации и т. п. — все это базируется на представлениях о том, каким образом формируется успешный менеджер. Немецкий подход состоит в том, что соответствующая техническая подготовка (образование) является важным требованием при приеме на работу. В дальнейшем главным условием продвижения становится производственный стаж. При этом производственная и управленческая карьера увязывается с функциональными обязанностями и продвижение получается относительно медленным. Что касается топ-менеджеров, то их отличает более высокий образовательный уровень.

**Расширенный объем ответственности и полномочий.** Если линейный персонал обладает высокой квалификацией, то он меньше нуждается в контроле и помощи со стороны административно-управленческого аппарата, удельный вес которого в немецких фирмах меньше по сравнению с аналогичными организациями в Англии и Франции. При этом больше доля производственных управленцев. Г. Хофстеде пишет, что высококвалифицированным и ответственным немецким работникам не обязательно нужен для их «мотивации» менеджер американского

типа («дженералист»). Они считают, что руководитель или мастер (*Meister*) должен поручить им задания и выступать в качестве эксперта в решении технических проблем.<sup>13</sup>

**Лояльность менеджеров.** Среди немецких менеджеров меньше распространена перемена места работы и соответственно выше уровень корпоративной лояльности. Средний стаж работы на одном предприятии в Германии составляет 8 лет, в то время как в американских фирмах — 3 года.<sup>14</sup> В исследовании Р. Стюарт 20 из 30 обследованных немецких управленцев на одном предприятии были заняты свыше 5 лет, а 6 из них — свыше 20 лет.<sup>15</sup> С точки зрения британцев (как и американцев), столь длительный непрерывный стаж работы на одном месте (одном предприятии) имеет или будет иметь губительный эффект. Для немцев же длительный стаж работы на одном рабочем месте позволяет добиться необходимого уровня технической компетентности.

Многие немецкие предприятия давно уже используют принцип заместителей, или «теневых работников» (*Stellvertreter*). В таких организациях менеджеры подбирают и обучают своих заместителей. Это обеспечивает непрерывность и последовательность процесса принятия решений. В случае отпуска, болезни и т. п. служебные обязанности выполняются заместителями.

**Качество и инновации.** Качество продукции, своевременная ее доставка и послепродажное обслуживание являются основной целью и конкурентным преимуществом немецких компаний. Высокий уровень доходов позволяет немецким потребителям платить за высокое качество. Стратегией, позволяющей сохранить и укреплять свои конкурентные позиции на рынке, было и остается технологическое совершенствование, инновации. Такая стратегия может реализовываться различным путем: через слияния и поглощения, создание совместных предприятий, закупку патентов и лицензий или инвестиции в НИОКР. Последний подход является наиболее распространенным в немецких компаниях, которые по сравнению с фирмами других стран тратят существенно большую часть доходов на финансирование НИОКР. Причем считается, что эта доля в кризисные годы должна быть даже больше.

Немецкие компании активно сотрудничают с университетами и научно-исследовательскими институтами и организациями (общество имени Макса Планка, общество имени Фрауенгофера), которые пользуются поддержкой со стороны государства в лице Федерального министерства образования и научных исследований. Еще один немецкий феномен — это Ассоциация производителей в машиностроении (*Verband Deutscher Maschinen- und Anlagebau, VDMA*). Состоящие в ней организации и предприятия платят 0,5% своих годовых доходов в исследовательский фонд, средства которого затем расходуются на отраслевые НИОКР.

**Эффективные трудовые отношения.** Стабилизирующим фактором для немецкой экономики являются стабильные и устойчивые отношения между менеджерами и профсоюзами, а также рабочими советами. Для послевоенной Германии не свойственны те классовые антагонизмы, которые имели место в Великобритании, Франции и Италии. Немецкая культура менее индивидуалистична по сравнению с англосаксонской. Поэтому идея долгосрочного сотрудничества и партнерства собственников, управляющих и рабочих находит благодатную почву в немецком обществе.

**Формализованный производственный менеджмент.** Немецкие менеджеры придают важное значение детальному описанию трудовых функций и процедур. Относительно высокой является степень формализации в виде инструкций, правил, обязанностей и т. п. Менеджеры склонны меньше импровизировать, а больше действовать в соответствии с правилами и инструкциями. Причем эта особенность — точное определение роли и правил — особенно культивируется в государственных учреждениях и крупных корпорациях. Немецкие управляющие уделяют много внимания планированию. Если ситуация усложняется более, чем ожидалось, немцы постараются активизировать плановую деятельность, тогда как в английских компаниях могут пойти на сокращение отдела планирования.

### **Возможности переноса немецких управленческих технологий в другие страны**

Модели менеджмента США или Японии импортируются в другие страны. Каковы возможности переноса немецкой управленческой практики? Ответ на этот вопрос представляется неочевидным. Считается, что на этом пути есть определенные трудности. Во-первых, это культурные различия. Другая причина состоит в зависимости немецкого стиля от институциональных факторов. Многие из его уникальных свойств (например, специфика трудовых отношений) действительны в конкретной деловой системе и потому не могут более или менее легко переноситься в другие страны; будучи продуктом истории и культуры Германии, вряд ли они могут быть воспроизведены где-либо еще. Исследователи называют только две страны со схожим культурным профилем, где возможно применение немецкой управленческой модели — Австрия и Швейцария.<sup>16</sup>

Глобальная конкуренция предъявляет более жесткие требования к стилям и методам менеджмента. Некоторые особенности национальной модели менеджмента, обуславливавшие конкурентные преимущества немецких компаний в предшествующий период, могут стать причиной проигрыша в соперничестве на глобальных и местных рынках. Так, история одного из крупнейших немецких холдингов — промышленного концерна *Mannesmann*, прекратившего в 2000 г. свое существование после поглощения британской телекоммуникационной компанией *Vodafone*, фактически представляет собой пример столкновения двух корпоративных культур, двух моделей менеджмента — англосаксонской и континентальноевропейской (немецкой).

#### **Деловая ситуация: пропавший концерн**

Один из крупнейших германских холдингов — промышленный концерн *Mannesmann* — прекратил в 2000 г. свое существование после поглощения британской телекоммуникационной компанией *Vodafone*. К моменту своего слияния с *Vodafone* концерн *Mannesmann* представлял собой мощную, широко диверсифицированную промышленную группу, сфера интересов которой простиралась от производства труб и машиностроения до инжиниринга и телекоммуникаций. Его история насчитывала около 110 лет. На предприятиях группы до поглощения было занято свыше 130 тыс. работников, а объем продаж превышал 23 млрд евро. В рамках начатой в конце 1990-х гг. реструктуризации было принято решение объединить в одном подразделении все про-

мышленные активы, а телекоммуникации как наиболее перспективное и приоритетное направление выделить в отдельную структуру. Именно увлечение телекоммуникационным бизнесом и сыграло роковую роль в истории холдинга.

Только в 1999 г. *Mannesmann* купил итальянские телекоммуникационные компании *Omnitel* и *Infostrada*, а также крупного британского оператора мобильной связи компанию *Orange* (на тот момент у нее было 3,5 млн клиентов и на нее приходилось 17% рынка сотовой связи Великобритании). Последнее слияние резко усилило противоречия *Mannesmann* с британским телекоммуникационным холдингом *Vodafone*. Дело в том, что несколько ранее, в том же 1999 г., *Vodafone* приобрел давнего партнера *Mannesmann* — американскую сотовую компанию *AirTouch* (возникшая в результате слияния компания *Vodafone AirTouch* стала крупнейшим в мире оператором мобильной связи). Имели свои интересы британцы и на рынке Германии — им принадлежал оператор *E-Plus*, на долю которого приходилось 14,7%.

В ответ на вторжение немецкого концерна на британский рынок менеджмент *Vodafone* предложил купить *Mannesmann*. Руководство концерна стало сопротивляться. В качестве защитной меры *Mannesmann* пытался договориться о слиянии с французской телекоммуникационной фирмой *Vivendi*, однако англоамериканцы были быстрее и сами смогли перетянуть французов на свою сторону (между *Vodafone* и *Vivendi* был заключен альянс по совместному развитию проектов в сфере Интернета). В результате длительной торговли сумма, которую британцы готовы были выплатить за *Mannesmann*, более чем удвоилась. И после того, как она достигла порядка \$200 млрд, немцы сломались — это была рекордная сумма за всю историю рынка слияний и поглощений. Свою роль сыграли и весьма щедрые компенсационные выплаты, которые были предложены менеджерам немецкой компании.

Почти сразу после того, как *Mannesmann* стал частью *Vodafone*, а сама сделка была окончательно оформлена, *Orange* был продан *France Telecom* — продажа этой сотовой компании являлась условием европейских антимонопольных органов. Далее, *Atecs Mannesmann AG*, в котором в ходе подготовки размещения акций IPO были объединены промышленные активы в сфере инжиниринга и машиностроения, в апреле 2001 г. был продан *Siemens AG*. Последний, в свою очередь, часть приобретенных активов интегрировал в *Siemens Group*, часть реструктурировал и/или продал (например, *Mannesmann Sachs* продал *ZF Friedrichshafen AG*, а *Mannesmann Rexroth* — *Robert Bosch GmbH*). Трубный бизнес *Vodafone* продал *Salzgitter AG*. *Mannesmannrohren-Werke AG* в настоящее время управляет трубным сектором *Salzgitter Group*.

Можно сказать, что история *Mannesmann* на этом закончилась. *Mannesmannrohren-Werke AG* и некоторые из ее подразделений — это единственные фирмы из бывшей группы, что сохранили в своем названии имя *Mannesmann*. В частности, именно они представлены на веб-сайтах по адресам <http://www.mannesmann.com> и <http://www.mannesmann.de>.

По мнению аналитиков, продажа подразделений *Mannesmann* отчасти была запланирована с самого начала, поскольку *Vodafone* не собирался сохранять те направления бизнеса, которые не связаны с телекоммуникациями и элект-

роникой. Но, по-видимому, финансовое состояние *Mannesmann* подвигло британскую компанию к более серьезной распродаже, чем предполагалось, — она должна была избавиться от убыточных подразделений. В 2003 г. *Vodafone* понес рекордные убытки — \$24 млрд. Эти убытки в основном были вызваны его приобретениями в последние годы прежде всего в Германии.

Данная сделка, однако, обернулась самым громким, по оценке немецкой прессы, судебным процессом по делу о финансовых злоупотреблениях за всю послевоенную историю страны. К ответственности были привлечены бывшие руководители *Mannesmann*. Были ли веские основания для ликвидации концерна или она стала результатом нечистоплотного поведения топ-менеджеров, получивших огромные компенсационные выплаты (суммарно 60 млн евро) в результате сделки *Mannesmann* с *Vodafone*? Не идет ли в данном случае речь о банальной взятке руководителям, которые согласились на слияние, закончившееся ликвидацией немецкого концерна и сокращением множества рабочих мест?

Случай с *Mannesmann* является по сути делом о столкновении двух корпоративных культур — англосаксонской и континентальноевропейской. Причем уже сам факт подобного процесса серьезно повлиял как на климат в немецком бизнес-сообществе, так и на вероятность новых транснациональных слияний. Так, многие аналитики считают, что переговоры о слиянии *Deutsche Bank* с американским финансовым гигантом *Citigroup*, которые велись в конце 2003 — начале 2004 г., сорвались под влиянием «дела *Mannesmann*».

«Дело *Mannesmann*» взбудоражило немецкое общество. И суть не только в том, что многие усомнились в правомерности решений руководства концерна и крупных выплат. Не меньший резонанс в Германии вызвало то, что обвиняемые нарушили неписаный кодекс деловой чести.

Так, опрос деловой немецкой газеты «*Handelsblatt*», который был проведен среди 866 германских менеджеров, показал: 85% опрошенных считают, что выплаченные менеджерам *Mannesmann* «премии» слишком высоки. Кроме того, спорным с этической точки зрения является объединение выплат бывшим членам правления с выплатами доходов еще действующим менеджерам.

За что вообще были получены компенсации? Этим вопросом задаются многие немецкие специалисты по корпоративному управлению. «Представьте, я провозглашаю цель сохранить самостоятельность компании. Трачу на проведение кампании в пользу этого миллионы долларов. После всех усилий цель не достигнута, но я получаю за это многомиллионную премию. С экономической точки зрения подобная ситуация — полная чепуха», — такого мнения придерживается профессор берлинского *Center of Corporate Governance* Аксель фон Ведер, являющийся членом правительственной комиссии, которая занимается усовершенствованием кодекса поведения менеджеров.

История исчезновения *Mannesmann* лишний раз продемонстрировала, насколько по-разному смотрят на бизнес европейцы. «В Германии бизнес-модель до сих пор значительно отличается от англосаксонской. В немецких компаниях топ-менеджеры традиционно отвечают за компанию целиком, в том числе и за занятых в компании. Поэтому они работают в интересах не только владельцев, но и работников компании. В США и Великобритании

топ-менеджмент отвечает лишь перед акционерами. Продажа *Mannesmann* была выгодна акционерам, но нанесла урон работникам, многие из которых потеряли свои места, — говорит Марк Маккатчен из *Commerzbank*. — Так что нынешнее разбирательство является реакцией общества на конфликт бизнес-моделей, бизнес-культур».

«Дело *Mannesmann*» оказало и продолжает оказывать заметное негативное влияние на немецкий бизнес. Подобный прецедент судебного преследования менеджеров сдерживает процесс транснациональных слияний с участием немецких компаний. «Проблема бизнес-моделей особенно характерна для слияний. Так, *Chrysler* в своей деятельности стала онемечиваться после того, как ее купил *Daimler*. В случае с *Vodafone* и *Mannesmann*, наоборот, произошел переход к англосаксонской модели. Проблемы стыковки моделей затормозили целый ряд других слияний, в частности в финансовом секторе. Это и переговоры о слиянии Франкфуртской и Лондонской бирж, и *Deutsche Bank* с *Citigroup*. Опасения есть у обеих сторон: германские компании опасаются американизации, а американские и британские — онемечивания, если они сливаются с крупным немецким партнером», — говорит Марк Маккатчен. Подобные взаимные страхи приводят к тому, что снижается конкурентоспособность немецких компаний, которые оказываются ограничены в выборе партнеров по слияниям.

Наиболее же пострадавшей стороной в истории с *Mannesmann*, похоже, оказывается *Deutsche Bank*. Ведь концерн был одним из столпов промышленной империи, подконтрольной *Deutsche Bank*, — *Mannesmann* входил в ее состав более ста лет. И хотя к моменту сделки с *Vodafone* акции концерна были распылены среди большого количества участников — во многом именно это сделало *Mannesmann* уязвимым, — благодаря характерной для Германии системе перекрестного владения акциями и неформального контроля холдинг входил в сферу влияния *Deutsche Bank*. Агрессивное поведение *Vodafone* показало, что подобная система в условиях международной конкуренции не слишком устойчива.

«Дело *Mannesmann*» препятствует поискам *Deutsche Bank* зарубежного партнера. Показательно, что после того, как немцы прервали предварительные переговоры о слиянии с *Citigroup*, было заявлено, что приобретение крупнейшего в Германии банка американским конкурентом может вызвать слишком большой политический резонанс. И это даже несмотря на то, что возможную сделку поддерживал канцлер Герхард Шредер, а немецкое подразделение *Citigroup*, по оценкам экспертов, уже сейчас является самым доходным банком Германии. По мнению многих аналитиков, подобная сделка могла бы помочь консолидировать немецкий банковский сектор, который сегодня в этом остро нуждается.

В этом смысле «дело *Mannesmann*» является еще и весьма поучительным. История немецкого концерна показывает, что попытки закрыться бесперспективны. Они могут быть вполне успешны с точки зрения сохранения неких внутренних правил, но платить за это придется глобальной конкурентоспособностью. Если бы *Mannesmann* не вторгнулся на британский телекоммуникационный рынок, то, возможно, он существовал бы и дальше.

Европейцы, в данном случае немцы, упорно сопротивляются, пытаясь сохранить на привычном уровне социальные гарантии и оградить свою систему от разрушительного влияния глобальной конкуренции. Но делать это становится все сложнее. Ситуация вынуждает европейские власти приводить свою экономическую систему, свои социальные гарантии и уровень жизни к реальным возможностям.

Главный же вывод из неудачной попытки таков: попытки максимально защитить работников, сдерживая тем самым хищные повадки бизнеса, в условиях глобальной конкуренции чреваты тем, что в конечном итоге работникам придется потерять гораздо больше.<sup>17</sup>

В июне 2004 г. компания *Siemens* договорилась с профсоюзами об увеличении рабочей недели с 35 до 40 часов. Переговоры шли несколько месяцев, и соглашение было достигнуто лишь после того, как концерн пригрозил перевести производство в Венгрию и сократить 2 тыс. рабочих мест. Между тем узаконенная в 1995 г. 35-часовая неделя считалась важнейшим завоеванием немецких профсоюзов. Компании тогда же объявили это одним из главных недостатков ведения бизнеса в Германии. Генеральный директор *Siemens* Г. Пьере (*Heinrich von Pierer*) назвал соглашение с профсоюзом «победой здравого смысла». По мнению представителей профсоюза, у немецких рабочих появилась надежда, поскольку есть «наглядный пример того, что необязательно сокращать рабочие места и переводить производство за границу». Кроме увеличения рабочей недели немецкие компании в попытках сохранить свои позиции в глобальной конкуренции предпринимают и другие меры. *DaimlerChrysler* решил уменьшить на заводе под Штутгартом расходы на \$620 млн в год за счет сокращения продолжительности оплачиваемых отпусков, зарплаты топ-менеджеров и надбавки за работу в ночную смену.<sup>18</sup>

### **Западные и восточные немцы: различия в деловой культуре и поведении менеджеров**

Сравнительные исследования по немецкой модели менеджмента, выполненные до 1990-х гг., опирались в основном на западногерманскую практику управления и мало уделяли внимания особенностям деловой культуры и управленческих отношений в бывшей ГДР. Между тем в уже объединенной Германии отмечаются определенные различия в поведении западных и восточных немцев, что нашло отражение в результатах исследования по программе *GLOBE (The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program)*. При интерпретации этих различий (табл. 10.4) следует иметь в виду, что процесс объединения двух Германий создал асимметричную ситуацию, поскольку не произошло культурного объединения (объединения равных сторон). Напротив, культурная система бывшей ГДР, образно говоря, за одну ночь была заменена системой ФРГ.<sup>19</sup>

На первый взгляд кажется удивительным, что за относительно небольшой период времени (около 40 лет холодной войны) политические и экономические различия вызвали различия в общественной культуре, которые дают о себе знать и в сегодняшней Германии.<sup>20</sup> Так, например, менеджеры из бывшей ГДР демонстрируют более высокую степень избегания неопределенности (3,94) по сравнению



Таблица 8.4. Восприятие «западными» и «восточными» менеджерами деловой культуры объединенной Германии

Параметры культуры	Германия (бывшая Западная)		Германия (бывшая Восточная)	
	«как есть»	«как должно быть»	«как есть»	«как должно быть»
Избегание неопределенности	5,22	3,32	5,16	3,94
Ориентация на будущее	4,27	4,85	3,95	5,23
Дистанция власти	5,25	2,54	5,54	2,69
Коллективизм 1 (институциональный)	3,79	4,82	3,56	4,68
Гуманистическая ориентация	3,18	5,46	3,40	5,44
Ориентация на достижения	4,25	6,01	4,09	6,09
Коллективизм 2 (групповой и семейный)	4,02	5,18	4,52	5,22
Равенство полов	3,10	4,89	3,06	4,90
Настойчивость в достижении цели	4,55	3,09	4,73	3,23

Составлено по: Szabo E., Brodbeck F.C., Den Hartog D.N., Reber G., Weibler J., Wunderer R. The Germanic Europe cluster: where employees have a voice // Journal of World Business, 2002, Vol. 37. P. 63.

с менеджерами из Западной Германии (3,32). Этот факт можно объяснить продолжающимися и все еще значительными экономическими и политическими переменами после падения железного занавеса в 1989 г. и последующего воссоединения Германии. Данный показатель, вероятно, отражает сложный характер перемен, и как следствие жители новых земель ожидают большей стабильности в их жизни.

Другое различие между западно- и восточногерманскими менеджерами обнаруживается по параметру «ориентация на будущее». С одной стороны, по сравнению с западными, восточные немцы более критически воспринимают реальное положение дел («как есть»), т. е. их показатель меньше, когда речь идет о шаблонах практической деятельности. С другой стороны, если имеются в виду представления менеджеров об идеальном состоянии («как должно быть»), то для восточных немцев показатель ориентации на будущее оказывается выше. Это характерно для обществ, в которых люди надеются извлечь выгоду из будущих событий. Такое ожидание, вероятно, больше относится к восточным немцам, для которых более высокий уровень жизни на Западе является притягательным образцом. В этом плане западные немцы более скептически и склонны сохранять существующее положение дел.

Различия в восприятии дистанции власти, по всей видимости, обуславливаются дискриминационным отношением к восточногерманским менеджерам и работ-

никам со стороны их западных коллег. Многие руководители и менеджеры из бывшей ГДР в новых условиях не были продвинуты или были даже понижены в должности и заработной плате по сравнению с зачастую более молодыми западногерманскими менеджерами. Капитализм с его акцентом на индивидуальных достижениях и высокой гибкости побудил восточных немцев задуматься об их коллективистских культурных традициях, например достоинствах близких отношений с друзьями и семьей в преодолении повседневных трудностей на работе и в личной жизни. После того как эйфория после воссоединения прошла и начались годы конкуренции с так называемыми *Besser-Wessis*, перспективы на ближайшее будущее для восточногерманских менеджеров стали все более угрожающими.

Говоря о характерных чертах немецкой модели менеджмента, важно понять, как они взаимосвязаны. Какое значение они имеют для отдельных предприятий? Применимы ли они в равной степени ко всем отраслям немецкой экономики, включая некоммерческий сектор? В современной экономической ситуации некоторые свойства национальной модели управления становятся предметом серьезных дискуссий.

### Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте особенности становления и развития социального рыночного хозяйства в Германии.
2. Какое влияние оказало социальное рыночное хозяйство на немецкую модель менеджмента?
3. Что предполагает социальная ответственность бизнеса в экономике ФРГ?
4. Каковы особенности взаимодействия бизнеса и государства в современной немецкой экономике?
5. Чем примечателен так называемый рейнский капитализм? Определите роль малого и среднего предпринимательства, а также банковского сектора в современной Германии.
6. С чем связан современный кризис немецкой модели экономического развития?
7. Какова роль природно-климатических и географических факторов, особенностей развития культуры, религии, философии и науки в формировании немецкой модели менеджмента?
8. Перечислите особенности немецкой деловой культуры и этики бизнеса.
9. Назовите характерные черты немецкого стиля руководства. Как происходит процесс принятия решений в немецких компаниях?
10. Какое место отводится бюрократии и иерархии в немецкой деловой культуре? В каких случаях они способствуют эффективности деятельности организации, а в каких — препятствуют?
11. Сравните немецкую модель менеджмента с другими известными вам национальными моделями управления. Каковы, на ваш взгляд, достоинства и недостатки немецкого менеджмента?
12. Какие элементы немецкого менеджмента вы бы порекомендовали использовать в деятельности российских управленческих структур и почему? Обоснуйте ваш ответ.

13. Каким образом стимулируется профессиональная подготовка и повышение квалификации работников и менеджеров в немецких фирмах?
14. Какова роль компетентности менеджеров в управлении организацией?
15. Обсудите возможности переноса немецких управленческих технологий в другие страны и, наоборот, импорта зарубежных моделей менеджмента в Германию.
16. В чем проявляются различия в поведении менеджеров — уроженцев старых и новых земель объединенной Германии?

## Литература

1. *Brodbeck F. C., Frese M., Javidan M., Kroll F. G.* Leadership made in Germany: Low on compassion, high on performance // *Academy of Management Executive*, February 2002, Vol. 16, Issue 1. P. 16–30.
2. *Brunstein I.* (ed.). *Human resource management in Western Europe*. — Berlin: de Gruyter, 1995.
3. *Ebster-Grosz D., Pugh D. S.* *Anglo-German business collaboration: Pitfalls and potentials*. — London: Macmillan, 1996.
4. *Geppert M., Matten D., Williams K.* (eds.) *Challenges for European management in a global context: Experiences from Britain and Germany*. — Palgrave Macmillan, 2002.
5. *Glunk U., Wilderom C.* Finding the key to German-style management // *International Studies of Management and Organization*, Fall 1996, Vol. 26, Issue 3. P. 93–108.
6. *Hickson D.* (ed.) *Management in Western Europe: Society, culture and organization in twelve nations*. — Berlin: de Gruyter, 1993.
7. *Kieser A., Ganter D., Walgenbach P.* *Managing in Britain and Germany*. — London: Macmillan, 1994.
8. Западноевропейские модели социально-экономического развития. — М., 2000.
9. *Зарицкий В. Е.* Экономика Германии: путь по лестнице, ведущей вниз. — М., 2003.
10. *Ламперт Х.* Социальная рыночная экономика: германский путь. — М., 1993.
11. *Льюис Р.* Деловые культуры в международном бизнесе. — М., 1999.
12. Менеджмент и рынок: германская модель. — М., 1995.
13. Механизм регулирования экономики в Германии: как он функционирует и чему учит? — М., 1995.
14. *Погорлецкий А. И.* Современное состояние экономики ФРГ и поучительные уроки немецкой модели развития // [www.politekonom.ru/ec\\_pol/problems/investizii/1030281593.html](http://www.politekonom.ru/ec_pol/problems/investizii/1030281593.html)
15. *Погорлецкий А. И.* Экономика зарубежных стран. — СПб., 2000 (2-е изд. — СПб., 2001).
16. *Погорлецкий А. И.* Экономика и экономическая политика Германии в XX веке. — СПб., 2001.
17. *Погорлецкий А. И., Шеров-Игнатъев В. Г., Цыцырева А. Ю.* Мировая экономика. — СПб., 2003.

18. Социальное рыночное хозяйство в Германии: истоки, концепция, практика. — М., 2000.
19. Социальное рыночное хозяйство: теория и этика экономического порядка в России и в Германии. — СПб., 1999.
20. Социальное рыночное хозяйство: что оно означает для Германии и России на рубеже столетий? — М., 1997.

## Примечания

- <sup>1</sup> Так, заработная плата в новых федеральных землях после объединения возросла в среднем с 7 до 85% западногерманского уровня, а средний размер пенсий «осси» оказывается даже на 11% выше.
- <sup>2</sup> Радикальные экономические преобразования в Германии в 1990-е гг. были невозможны из-за опасения социальных потрясений (особенно в и без того депрессивной экономике восточных земель), кроме того, любые стремления реформаторов из консервативной ХДС/ХСС встречали многочисленные преграды в органах законодательной власти, где были традиционно сильны позиции настроенных против либеральных структурных реформ оппозиционных партий, прежде всего СДПГ.
- <sup>3</sup> В случаях громких банкротств 2002 г., когда несостоятельными оказались самые известные национальные компании — *Kirch Media* и *Fairchild Dornier*, главной причиной, приведшей лидеров немецкой экономики к ситуации банкротства, оказался дефицит свободных денежных средств, а не финансовая несостоятельность как таковая.
- <sup>4</sup> В период холодной войны такие преференции предоставлялись всем фирмам, ведущим свою деятельность в Западном Берлине — анклавном городе с депрессивной экономикой, находившемся на переднем крае политического и идеологического противостояния Запада и Востока.
- <sup>5</sup> Согласно социологическому опросу, данные о котором были обнародованы 20.05.2002 г. на сайте «Немецкой волны» (<http://www.dw-world.de>) в разделе «Экономика», руководитель каждой седьмой немецкой компании давал взятки, а больше половины опрошенных упустили выгодные заказы именно потому, что отказались дать взятку чиновникам.
- <sup>6</sup> В подобный скандал был замешан и «канцлер-объединитель» Г. Коль, получивший около 2 млн марок сомнительных пожертвований в партийную казну. Обвиненный в коррупции, Коль отказался назвать источник финансирования своей партии и предпочел отделаться штрафом в 300 тыс. марок.
- <sup>7</sup> Едва ли не единственными действительно радикальными мероприятиями «Налоговой реформы 2000» стали отмена с 2002 г. налога на прирост капитала в результате продажи ценных бумаг компанией-акционером, а также изменение порядка налогообложения дивидендов: упразднение ранее действовавшей импутационной системы.
- <sup>8</sup> Экономическая история ФРГ начиналась в 1948 г. практически с чистого листа, но именно четкая и последовательная экономическая политика Аденауэра–Эрхарда, базировавшаяся на либеральных ценностях, способствовала быстрому превращению страны в мирового лидера.
- <sup>9</sup> В Германии, в частности, минимальное среди всех крупных стран мира количество рабочих часов в году — около 1600.
- <sup>10</sup> См., например: *Glunk U., Wilderom C. Finding the key to German-style management // International Studies of Management and Organization, Fall 1996, Vol. 26, Issue 3. P. 93–108.*
- <sup>11</sup> *Ogilvie R. Management: Made in Germany // Holland Management Review, 1992, Vol. 33. P. 50–59.*

- <sup>12</sup> Hofstede G. Cultural constraints in management theories // Academy of Management Executive, 1993, Vol.7, No.1. P. 83.
- <sup>13</sup> Hofstede G. Op. cit.
- <sup>14</sup> Glouchevitch P. Juggernaut, the German way of business: Why it is transforming Europe and the World. – N. Y.: Simon and Shuster, 1992.
- <sup>15</sup> Stewart R. German Management: A Challenge to Anglo-American managerial assumptions // Business Horizons, May/June 1996, Vol. 39, Issue 3. P. 52–54.
- <sup>16</sup> Glunk U., Wilderom C. Op. cit. P. 104.
- <sup>17</sup> Никифоров О. Пропавший концерт // Эксперт. 2004. № 9 (412). 8 марта; Никифоров О. Бесславный финал *Mannesmann*. Лидер немецкой экономики был распродан по частям // Компания. № 294. 15 декабря 2003; материалы сайта <http://www.mannesmann.com/>
- <sup>18</sup> Борисов Н. Труд уступил капиталу: Французы согласны работать больше за те же деньги // Ведомости. № 127 (1167). 21 июля 2004.
- <sup>19</sup> Szabo E., Brodbeck F. C., Den Hartog D. N., Reber G., Weibler J., Wunderer R. The Germanic Europe cluster: where employees have a voice // Journal of World Business, 2002, Vol. 37. P. 64–65.
- <sup>20</sup> Как считает Ф. Фукуяма, «в Восточной Германии культурная преемственность серьезно пострадала за время коммунистического правления... Управляющие на Западе говорили, что их турецким рабочим в большей мере свойственны классические немецкие добродетели (например, трудовая этика и самодисциплина), чем немцам, выросшим при коммунизме. Со своей стороны, в условиях посткоммунистического мира, в своих устремлениях, тревогах и реакциях, восточные немцы чувствовали себя в большем родстве с поляками, русскими, болгарами. Это лишний раз говорит о том, что культура не есть что-то незыблемое и первобытное — под влиянием постоянно меняющихся политических и прочих обстоятельств меняется и она сама». (См.: Фукуяма Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию. — М.: ООО «Издательство “АСТ”»; ЗАО НПП «Ермак», 2004. С. 343.)

# Глава 11

## ФРАНЦУЗСКАЯ МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА

---

### 11.1. Экономика Франции

Франция — крупнейшее государство Западной Европы по размерам территории (около 550 тыс. км<sup>2</sup>) и седьмая страна мира по совокупной величине ВВП (почти \$2 трлн по паритету покупательной способности в 2006 г.). Население Франции — 61 млн человек (июль 2007 г.). Подавляющее большинство населения — французы, но иностранные граждане и члены их семей составляют 4 млн человек, а еще 12 млн французов являются прямыми потомками выходцев из-за рубежа.

Основные природные ресурсы — это железные руды, каменный уголь, бокситы, природный газ, уран, вольфрам, тальк, свинец, олово, серебро. Тем не менее страна является нетто-импортером сырьевых и топливных ресурсов. Для Франции характерен также широкий диапазон климатических условий, позволяющий развиваться и морским курортам, и центрам горнолыжного спорта и альпинизма. Богатая история и культурное наследие Франции делают ее самой посещаемой страной мира для иностранных туристов, а столица государства Париж — это, по выражению Э. Хемингуэя, «праздник, который всегда с тобой».

Еще в XVIII в., в период Великой французской революции, принципами социального развития французского общества стали идеи свободы, равенства и братства (*liberté, égalité, fraternité*). Не растратив за две с лишним сотни лет дух социализма и коммунизма, Франция благодаря своей очень сильной системе социальных гарантий и государственной защите завоеваний трудящихся по праву претендует на звание самой социалистической из развитых стран мира. Государство благоденствия, государство-защитник (*l'Etat providence, l'Etat protecteur*) обеспечивает социальную стабильность и равномерное распределение доходов в обществе, гарантируя при этом гражданские свободы и лояльное отношение к профсоюзам трудящихся, ставшим настоящим «братством» рабочих и служащих.

Современному французскому обществу присущи такие черты, как:

- дух классовой борьбы, традиционная неприязнь к ценностям капиталистического общества;
- поддержка левых политических сил, партий, борющихся за расширение социальных завоеваний трудящихся;
- синдикализм рабочих и служащих, очень большой авторитет профсоюзов;
- космополитизм, делающий Францию одним из мировых центров иммиграции с соответствующей культурной средой (характерным мини-срезом французского общества является национальная футбольная сборная, среди игроков которой можно найти представителей как белой расы, так и выходцев из

Северной Африки или Центральной Америки, а также представителей армянской диаспоры).

Космополитичная Франция вместе с тем не забывает о своей национальной идентичности, при этом поддерживая также и другие франкофонные страны и регионы мира. Борьба за чистоту французского языка, свою культуру и традиции, огромное политическое влияние во франкофонном мире — все это делает Францию своеобразным самостоятельным островом среди океана англосаксонизма в американоцентричном мире. В вопросах внешней политики Франция всегда претендовала на роль независимого полюса мировой системы, способного порой даже противостоять интересам США. Право на такую позицию дают Франции не только ее культура и экономический потенциал, но и военная сила: страна обладает ядерным оружием, является одной из ведущих военно-воздушных, военно-морских и космических держав мира. Несмотря на натиск американизированной поп-культуры и голливудского кинематографа, которым в условиях информационной и культурной глобализации трудно противопоставить конкурентоспособные альтернативы, Франция тем не менее предлагает свои собственные достаточно качественные продукты в сфере кино и музыки (в отличие от американских французская песенная культура и кинематограф представляются более лиричными и содержательными), театра и изобразительного искусства. Проигрывая США в качестве высшего образования в области естественных и прикладных наук, Франция традиционно сильна в мировом научном мире в разделе наук гуманитарного направления (история, философия, социология и политология).

Франция была одним из основоположников процесса европейской интеграции. Причем успехи интеграции в Европе не в последнюю очередь были связаны с франкофильством первого канцлера ФРГ Конрада Аденауэра, который поддержал французскую инициативу по созданию Европейского экономического сообщества, а впоследствии сам стремился закрепить дружественные отношения между Западной Германией и Францией. На территории Франции находится одна из столиц Европейского союза — Страсбург, в котором расположены Совет Европы и Европейский парламент. Многочисленные международные организации расположены и в столице Франции, в частности штаб-квартира ОЭСР.

По своему политическому устройству Франция отличается от других стран ЕС. Она является унитарным государством, президентской республикой. Фактически же это настоящая президентская монархия с характерной «жесткой вертикалью власти». Уникальность политической системы Франции в Европейском союзе заключается в том, что это единственная из 25 стран, в которой роли главы государства и главы исполнительной власти соединены в одном человеке — президенте Французской Республики.

Президент Франции является главным менеджером страны, так называемым шефом государства (*chef d'Etat*), а также шефом армии (*chef d'armée*), единолично способным, согласно Конституции, объявлять войну и подписывать мир. Он главный координатор внешней политики и председатель в Совете министров. Французские министры являются не более чем исполнителями указаний президента, а премьер-министр Франции обязан беспрекословно подчиняться воле шефа государства. Главное отличие Франции от других ведущих стран мира относительно

сферы разграничения полномочий главных должностных лиц страны и законодательных органов заключается в том, что во Франции центр власти — это президент, в то время как в США или, скажем, Германии полномочия первого лица страны серьезно ограничены парламентом. Диктаторские, по сути дела, полномочия главы государства вызывают все большие сомнения во французском обществе. Персонификация власти и президентский абсолютизм серьезно критикуются разными политическими силами страны.

Другой важной особенностью Франции как унитарного государства является централизация ее финансовой и экономической системы. Единственным центром принятия как макроэкономических решений, так и решений, на основе которых развиваются регионы страны, является Париж (в свою очередь, в Париже центром таких решений является Елисейский дворец — официальная резиденция президента Французской Республики). Таким образом, Франция управляется из столицы, ее регионы ограничены в экономических свободах. Совсем по-иному обстоят дела в США или Германии, где власть Вашингтона или Берлина над субъектами федерации — соответственно штатами и землями — преимущественно номинальная и региональные органы управления сами принимают компетентные экономические решения.

Очевидно, что Франции необходимы изменения в политической системе, прежде всего в системе государственного устройства, без которых невозможно проводить эффективные экономические преобразования. Те проблемы, которые стоят перед экономикой Франции в условиях глобализации и развития процесса европейской экономической интеграции, едва ли возможно комплексно решить при сложившейся политической системе. Политическая и экономическая децентрализация, передача полномочий регионам, расширение функций законодательной власти — вот те задачи, которые предстоит решать Франции в ближайшем будущем.

### Особенности макроэкономической модели развития Франции

Экономическая система Франции на первый взгляд напоминает немецкую. Здесь так же, как и в Германии, действует социально ориентированная модель экономики, в центре которой находится «государство благоденствия» (*l'Etat providence*). Вместе с тем существенным отличием Франции от Германии является тот факт, что если экономические преобразования в послевоенной ФРГ были направлены преимущественно на создание эффективно действовавшего рыночного механизма, в котором государству отводились регулирующие функции, то во Франции, напротив, государственный сектор экономики был поставлен в центр социального рыночного хозяйства и государство выполняло роль активного хозяйствующего субъекта. Именно из-за высокой роли государства в экономике такую систему довольно часто называют этатистской моделью. Один из бывших премьер-министров страны Эдуард Балладюр дал довольно точную характеристику такой активной роли французского государства в хозяйственной жизни, назвав его государством-планификатором (*l'Etat planificateur*).

О значительной роли государства в экономике Франции говорят следующие факты. Государство перераспределяет через консолидированный бюджет свыше половины ВВП (54,5% в 2003 г.). Количество занятых в государственном секторе



составляет около четверти всего экономически активного населения страны. Почти треть всей собственности в экономике приходится на долю государства. Крупнейшие французские ТНК — такие, как *Elf Aquitaine* (добыча и переработка нефти), *Renault* (автомобилестроение), *Thompson* (электроника и электротехника), *France Telecom* (связь) — вплоть до начала радикальной приватизации конца 1990-х гг. являлись либо полностью государственными компаниями, либо предприятиями с государственной долей участия. На примере таких государственных или полугосударственных концернов особенно очевидным стало сращивание экономической и политической власти государства.

Вместе с тем социальное рыночное хозяйство с элементами этатизма долгое время способствовало сглаживанию отрицательных черт капитализма во Франции, оно консолидировало общество антикапиталистической по своему духу страны. Сильные традиции социально-рыночной экономики, особенно в послевоенный период, способствовали обретению французами значительных завоеваний в социальной сфере. К концу 1990-х гг. на социальные цели расходовалось около трети ВВП. Согласно комплексным оценкам международных институтов, Франция занимает первое место в мире по эффективности своей системы здравоохранения. Зарботная плата в государственном секторе превышает уровень оплаты труда в частном бизнесе. Сильные профсоюзы постоянно угрожают общенациональными забастовками при малейшем наступлении правительства на достигнутые социальные завоевания. Неуклонно снижается продолжительность рабочей недели.

Однако при всех преимуществах своей социальной системы сегодня Франция развивается в новых условиях: глобализация мировой экономики и объединение Европы оказывают значительное влияние на национальную экономику. Чтобы не отставать от темпов и качественного уровня развития стран — лидеров мировой экономики (прежде всего США), Франции остро необходимо не только развивать свою собственную технологическую базу, но и существенным образом трансформировать структуру национального хозяйства, что предполагает ослабление внутреннего регулирования и снижение бремени социальных расходов государства. Следовательно, в самое ближайшее время качественные перемены должны произойти в системе социальных гарантий, в характере взаимоотношений государственного и частного секторов экономики, в сфере профессиональной подготовки кадров, а также в государственных финансах.

Система социальных гарантий имеет своим следствием высокую нагрузку на государственные финансы. После отставки правительства генерала де Голля в 1968 г. французы добились значительных привилегий в социальной сфере, с которыми не спешат расставаться. В частности, государственные служащие не подлежат сокращению, в 50–55 лет выходят на пенсию, уровень которой, как и пособий по безработице, весьма высок. Такими социальными гарантиями Франция гордится, но гордость омрачают процесс старения населения и достаточно высокая безработица (в самый свой пик в конце 1990-х гг. безработица охватывала 12% экономически активного населения, в 2004 г. ее уровень снизился до 10%).

Социальные гарантии финансируются в первую очередь за счет налогоплательщиков. Причем высоки не только косвенные и индивидуальные подоходные налоги, но и социальные взносы предпринимателей и наемных работников.

Так, если к концу XX в. социальные взносы равнялись 6,1% ВВП в Великобритании, 7,2 — в США, 10,6 — в Японии и 15,5% — в Германии, то Франция находилась здесь «впереди планеты всей»: на социальные платежи приходилось 18,3% ВВП страны. А всего налоговые платежи и социальные взносы граждан и предприятий Французской Республики достигли 45,1% ВВП, что почти на 7% превысило уровень Германии, традиционно считающейся страной с высоким бременем налогов и социальных взносов.

Для стареющего и малодетного французского общества выплата пособий по безработице и пенсий становится все более и более проблематичной. На некоторых предприятиях один работающий уже содержит не только себя и свою семью, но и как минимум двух пенсионеров. Так, численность персонала на французских железных дорогах (*Société Nationale de Chemin de Fer, SNCF*) составляла в 1990-х гг. около 190 тыс. человек. В то же время пенсионеры, ранее работавшие в *SNCF*, — это 350 тыс. человек. Каждый служащий-налогоплательщик, таким образом, содержит еще и двух пенсионеров. Вместе с тем высокие социальные гарантии предполагаются только в государственном секторе экономики. Заработная плата в частном секторе во Франции ниже, а социальные гарантии, свойственные государственному сектору, там не столь велики.

Различие между государственным и частным секторами экономики существует не только в уровне заработной платы и социальных гарантий. Традиционно экономической идеологией страны было поощрение занятости в государственном секторе и едва ли не отрицательное отношение к частному предпринимательству. Наиболее престижной до сих пор считается государственная служба, на которую стремятся поступить все французы, а желающих заняться частным предпринимательством или работать в частной фирме насчитывается не так уж и много. Высшие учебные заведения страны ориентировались в первую очередь на профессиональную подготовку государственных служащих. Наиболее авторитетным вузом страны является *l'Ecole nationale d'administration (l'ENA)*, готовящая высококвалифицированных управленцев для государственного сектора. Поступить в *l'ENA* достаточно сложно: для абитуриентов в обязательном порядке предполагаются двухгодичные подготовительные курсы, отсеивающих на которых составляет до 80% слушателей. Из оставшегося числа выпускников подготовительных курсов в *l'ENA* поступает не более 10%, но зато прошедший все стадии отбора студент на все время учебы получает статус государственного служащего с достаточно высокой заработной платой, нередко на порядок превышающей зарплату занятого полный рабочий день в частном секторе экономики. В сфере НИОКР государство также оказывает приоритетную поддержку и субсидирует преимущественно общественный сектор, а венчурный бизнес — реальный двигатель научно-технического прогресса и прикладных технологий — поощряется недостаточно.

Отсутствие должного внимания государства по отношению к развитию технологической базы объясняется еще и тем, что государственные служащие не слишком заинтересованы в повышении качества своей работы, в высвобождении путем применения новой техники и новых методов управления высокооплачиваемых рабочих мест в общественном секторе. Таким образом, французская модель менеджмента страдает своей неэффективностью, поощряя произвол и коррупцию в среде государственных чиновников, и серьезно сдерживает научно-технический прогресс

и предпринимательскую активность в обществе. К примеру, если на создание собственного дела предпринимателю требуется на бюрократические процедуры от 2 недель в США до 8 в Германии, то во Франции процесс открытия нового предприятия в среднем занимает 15 недель.

## 11.2. Французская модель менеджмента

Основоположником французской модели менеджмента с полным основанием можно считать выдающегося ученого, блестящего инженера-практика и организатора промышленности Анри Файоля (1841–1925). Получив образование горного инженера, он начиная с 1866 г. стал управляющим на каменноугольных шахтах Комментри (*Commentry-Fourchambault Decazeville Combine*), а с 1888 по 1918 г. — их генеральным менеджером. Он сумел превратить предприятие, стоящее на грани банкротства, в одно из самых преуспевающих во Франции. А. Файоль — автор многих публикаций по проблемам горного дела, горнодобывающей техники и **методов управления**. Его исследования явились важным вкладом в теорию классического менеджмента и стали хорошей базой становления национального менеджмента. После 1918 г. А. Файоль был советником французского правительства по вопросам управления промышленностью.

Теория административного менеджмента, разработанная А. Файолем, близка рациональной (бюрократической) теории М. Вебера и Ф. Тейлора. Однако если в научном менеджменте Ф. Тейлора основное внимание уделялось производственным системам, то А. Файоль разрабатывал принципы менеджмента для организации в целом. Суть его «административного менеджмента» состоит в том, что управление, как и у М. Вебера, опирается не столько на личные качества индивидуумов, сколько на институты и установленный порядок (законы, правила, инструкции, дисциплину).

Основные идеи А. Файоля были сформулированы в 14 принципах:<sup>1</sup>

1. **Разделение труда.** Чем выше специализация работников, чем больше их труд концентрируется на одном деле, тем более точно они выполняют свою работу, растут производительность и объемы производства. Однако здесь нельзя переусердствовать.
2. **Полномочия и ответственность.** Право отдавать приказы и ответственность, возлагаемая на менеджеров, *является следствием их официальных полномочий или их личного авторитета*. Если полномочия *возлагаются*, то сразу возникает и ответственность.
3. **Дисциплина.** Важное условие успешного бизнеса. Без дисциплины не может преуспеть ни одно предприятие.
4. **Единовластие.** Для выполнения любого действия работник должен получать приказы *только* от своего *прямого начальника*, что позволяет избежать противоречащих друг другу инструкций и хаоса.
5. **Единство направления и единый план работы для всех.** Это условие обеспечивает согласованность действий, координацию сил и концентрацию усилий.
6. **Подчиненность частных интересов общему.** Интересы одного человека или даже группы не должны превалировать над решением основной задачи.

7. **Вознаграждение.** Должно быть максимально справедливым для удовлетворения и персонала и компании.
8. **Централизация.** Степень централизации меняется в зависимости от конкретной ситуации. Необходимы оптимальные пропорции централизации и децентрализации в каждом конкретном случае, которые во многом зависят от квалификации менеджеров, надежности подчиненных и пр.
9. **Скалярная цепочка.** Многие виды деятельности зависят от быстроты действий. Требуется *инициатива* на любом уровне полномочий. Не обязательно проходить всю цепочку коммуникаций от высшего руководителя до рядового.
10. **Порядок.** Рабочие материалы должны быть в нужном месте в нужное время, чтобы избежать потерь. Правильный выбор рабочих мест облегчает все операции и экономит средства.
11. **Справедливость.** Менеджеры должны быть дружелюбны и справедливы по отношению к своим подчиненным. Справедливость предполагает здравый смысл, опыт и доброту.
12. **Продолжительность пребывания персонала в должности.** Частая замена сотрудников неэффективна. Нестабильность пребывания в должности в одно и то же время является и *причиной* и *следствием* плохого управления.
13. **Инициатива.** Инициатива всех, присоединенная к инициативе менеджмента, — огромный источник силы бизнеса. Менеджер должен уметь предоставлять инициативу подчиненным.
14. **Корпоративный дух.** Гармония, согласие персонала компании — большая сила. Следовательно, следует избегать раздоров среди подчиненных. Необходима опора на вербальные (устные) коммуникации, а не на письменные.

А. Файоль подчеркивал, что использование им термина «принципы» не подразумевает что-либо жесткое или абсолютное. По его мнению, это был вопрос пропорций, принципы должны быть гибкими, они приспособляются к каждой потребности; вопрос их использования — дело знания, сложного искусства обретения понимания, опыта принятия решений.

Идеи А. Файоля существенно продвигали теорию классического менеджмента и были типичны для него. С точки зрения деловой практики принципы А. Файоля отлично работают в определенных условиях: наличие четкой задачи, предсказуемый спрос на продукцию или услуги, небольшие конструктивные изменения, периодически вносимые в изготавливаемый продукт, и рабочие, ведущие себя именно так, как было запланировано их руководителями. Типичный пример эффективности данного подхода — успех сети ресторанов *McDonald's*, имеющих высокую репутацию в отрасли быстрого питания во всем мире (и успешно конкурирующих с множеством конкурентов). Аналогичный подход с большим успехом использовался многими организациями, особенно теми из них, бизнес которых предполагает функционирование большого количества географически удаленных торговых точек, призванных предоставлять стандартное и предсказуемое обслуживание (банки, системы отелей, агентства по найму персонала, агентства по недвижимости).<sup>2</sup>

Однако данный подход имеет и определенные ограничения, ибо он обладает недостаточным эмпирическим универсализмом.

Тем не менее под большинством принципов А. Файоля и сегодня подпишутся многие менеджеры самых разных школ и стран. А. Файоль оказал большое влияние на формирование классического менеджмента.

### Особенности французской деловой культуры

Францию можно считать страной скорее с умеренной женственной культурой, ибо больше ценится внимательное, чуткое, нежели агрессивное поведение как мужчин, так и женщин. Компромисс и переговоры лучше всякой «доброй схватки» характеризует предпочтительные методы разрешения конфликтов.

Французская деловая культура отличается высоким уровнем избегания неопределенности (индекс Хофстеде равен 86), что проявляется в существовании многочисленных правил и инструкций, регулирующих права и обязанности работников. Франция — это пример повсеместного использования формальных процедур, писаных правил, схем и структур. Французской культуре гораздо менее свойственно стремление рисковать, чем английской или шведской. Эту ее черту можно было бы рассматривать как наследие картезианской философии,<sup>3</sup> в которой особое внимание уделяется определенности, порядку, единству и взаимосвязи сущего. Бюрократизация с ее правилами, инструкциями и сложной системой коммуникаций является мощным орудием, позволяющим сделать сложное действие предсказуемым и заслуживающим доверия. Поэтому французские управленческие методы планирования и прогнозирования приспособлены для того, чтобы контролировать риск.

Высокой степенью избегания неопределенности во Франции может объясняться приверженность менеджеров на протяжении их карьеры одной организации. Согласно Хофстеде, для таких деловых культур характерна стабильность карьеры, которая является одной из эффективных стратегий избегания неопределенности.

У Франции репутация страны с индивидуалистической культурой (индекс Хофстеде равен 71) со всеми присущими ей атрибутами. Французы не отличаются высокой чувствительностью к нуждам других людей, они не склонны следовать за толпой. В мотивации французов к кооперации и сотрудничеству, безусловно, следует учитывать их чувство собственного достоинства и самоуважения.

Особенностью Франции является высокая дистанция власти (индекс Хофстеде равен 68). Хофстеде отмечает, что власть является «...абсолютной во французской традиции... Время от времени предпринимаются героические попытки создания организаций, в которых власть была бы разделена, но они постоянно оказываются безуспешными».<sup>4</sup> На первый взгляд такой вывод кажется противоречивым, поскольку он считает, что в странах с высокой дистанцией власти обычно рассматривают группу или социальную общность как более важную, чем индивида, и поэтому ниже индекс индивидуализма. В случае с Францией, однако, высокий показатель индивидуализма можно было бы объяснить тем, что французы будучи «зависимыми индивидуалистами, испытывают потребность в четких полномочиях руководителей, но в то же самое время подчеркивают свою личную независимость от любой формы коллективизма».<sup>5</sup>

Эти характеристики французской деловой культуры — высокая дистанция власти и высокая степень индивидуализма, — хотя и противоречат друг другу, но в рамках бюрократической системы могут ужиться, ибо обезличенные правила

и централизация позволяют уравновесить абсолютистскую концепцию власти и отсутствие прямых отношений зависимости.

Во Франции прием на работу членов семьи и родственников считается кумовством и nepотизмом и потому осуждается. С этой точки зрения можно говорить о культуре универсальных истин, в которой задачи превалируют над взаимоотношениями. С другой стороны, в государственной и деловой жизни Франции важную роль играют сообщества и сети выпускников университетов и высших профессиональных школ. Люди, занимающие высокие посты и должности, как правило, относятся к этим элитным группам выпускников, которые сохраняют связи после окончания учебных заведений. Такие личные связи играют важную роль в деловых отношениях. Неформальные связи имеют большое значение во французской управленческой практике. Очень важно при характеристике людей, что «они имеют связи и контакты».<sup>6</sup>

По сравнению с немецкой и американской, французская деловая культура является высококонтекстуальной и полихронной. Это значит, что информация не распространяется свободно, подчиненные часто не располагают информацией непосредственно от своих руководителей. Французы склонны выполнять несколько дел в одно и то же время.

Французских предпринимателей и менеджеров отличает внимание к количественным методам анализа. Поступление в университет, последующее освоение образовательной программы предполагают высокий уровень математической подготовки. Не случайно поэтому, что основой французского управленческого «мышления» является уважение к логике и аргументации. С этим, вероятно, связана еще одна особенность — предпочтение письменным формам коммуникации, все соображения, рекомендации и т. п. должны быть изложены письменно.

### Подготовка управленческих кадров во Франции

Французские управленцы расценивают свою деятельность как интеллектуальный вызов, требующий применения индивидуальных умственных способностей. Для понимания роли и статуса менеджера полезно иметь представление о системе подготовки управленческих кадров во Франции, которая помимо университетов осуществляется в высших профессиональных школах (*grandes écoles*), в школах управления и администрирования (*Institut d'Administration des Entreprises, IAE*). Эти школы имеют очень высокую репутацию и ориентируются в первую очередь на профессиональную подготовку государственных служащих. *IAE* — это государственные учреждения, и обучение здесь полностью регламентировано Министерством национального образования. Многие менеджеры высшего и среднего звена — выпускники Национальной школы администрирования (*ENA*), из которой вышло не одно поколение государственных чиновников и руководителей экономики и торговли. Поработав на государственной службе, выпускники *ENA* часто переходят на работу в государственные или частные компании.

Интересно отметить, что для французского слова «*cadre*» нет точного английского эквивалента (во всяком случае, «*manager*» не является таковым), зато есть вполне подходящий русский эквивалент — «кадры», «управленческие кадры». Хорошо обученные, четко выражающие свои мысли, имеющие отличную подготовку в области количественных методов, французские управленцы (управленче-

ские кадры) образуют обособленную социальную группу, чему всячески способствуют высшие профессиональные школы администрирования и управления, поддерживающие связи с выпускниками и культивирующие их элитарность. Сами выпускники известных университетов и высших профессиональных школ создают разного рода сообщества и объединения, которые играют влиятельную роль во французской политике и бизнесе. Кроме того, особое внимание уделяется жесткой системе отбора кандидатов на обучение, особенно в высших профессиональных школах. Чтобы выдержать высокий конкурс на поступление, выпускники средних школ еще год или два интенсивно занимаются на подготовительных курсах с сильным математическим уклоном, развивающих способности к абстрактному мышлению, в то время как для поступления в университет этого обычно не требуется. Считается, что кого учить — даже важнее, нежели чему учить.<sup>7</sup>

Что касается подготовки менеджеров непосредственно для частного бизнеса, то следует отметить, что пять наиболее престижных французских школ менеджмента, в их числе Высшая коммерческая школа (*Ecole des Hautes Etudes Commerciales, HEC*), Высшая школа экономических и коммерческих наук (*Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, ESSEC*) и Высшая коммерческая школа Парижа (*Ecole Supérieure de Commerce de Paris, ESCP*), образовали консорциум, в рамках которого можно за 2 года получить диплом MBA на английском языке. Самой известной французской бизнес-школой по праву считается Европейский институт делового администрирования в Фонтенбло (*INSEAD*). Репутация этой школы в мире чрезвычайно высока и находится на одном уровне с Гарвардской или Лондонской школами бизнеса.<sup>8</sup>

Новые тенденции в подготовке управленческих кадров связаны также с унификацией высшего образования в Европе, предполагающей переход на двухуровневую систему бакалавр-магистр в рамках Болонского процесса.

### **Роль государства в подготовке и повышении квалификации менеджеров**

Кроме университетов и высших профессиональных коммерческих школ (*grandes écoles*) подготовку, переподготовку и повышение квалификации управленческих кадров обеспечивает широкая сеть специализированных центров, ориентирующихся на последипломное образование по бизнесу и менеджменту. При этом значительную роль в организации и финансировании таких центров играют торгово-промышленные палаты, а также региональные государственные органы.

В целом образовательная система обслуживает как государственный, так и частный секторы экономики. При этом многие руководители крупнейших компаний начинали свою карьеру с государственной службы и потом переходили на руководящие должности на предприятия. Это было бы понятно, если бы речь шла о национализированных предприятиях. Но дело в том, что бывшие государственные чиновники становятся топ-менеджерами и в частных компаниях.

Например, Жак Кальве после окончания *ENA* занимал различные посты в правительстве Франции, где дослужился до руководителя управления кадрами в аппарате бывшего президента В. Жискара Д'Эстена. Кальве перешел в бизнес, когда ему предложили должность исполняющего обязанности управляющего директора в *Banque Nationale de Paris (BNP)* в 1974 г. К тому времени, когда он перешел в груп-

пу *Peugeot*, он был председателем правления *BNP*. Во Франции карьера Кальве считается модельной.<sup>9</sup>

Во Франции правительство играет важную роль в определении политики и стратегии компании и нередко — в выборе топ-менеджмента. Руководители компаний могут иметь больше опыта в государственном управлении, нежели в частном бизнесе. Тот факт, что львиная доля топ-менеджеров крупнейших французских компаний — бывшие государственные служащие, обеспечивает тесное и весьма эффективное взаимодействие государства и бизнеса.

## Статус менеджера

Менеджмент во Франции рассматривается скорее как «состояние души», нежели совокупность управленческих навыков и технологий.<sup>10</sup> Для руководителей и менеджеров организаций важно чувство их принадлежности к управленческой элите. Во Франции менеджмент — это отдельная профессия со своими требованиями и правилами. Статус французского менеджера определяется не столько деловыми заслугами, сколько происхождением, возрастом, образованием, владением ораторским мастерством. Получение статуса менеджера означает существенный скачок в карьере, предполагающий изменения в правовом положении (например, в пенсионном обеспечении), а также перемены в мироощущении и самовосприятии. При этом наиболее престижной считается государственная служба, на которую стремятся поступить чуть ли не все французы. Одно из объяснений состоит в том, что заработная плата в государственном секторе превышает уровень оплаты труда в частном бизнесе.

## Профили французских менеджеров и управленческая карьера

Во французской системе образования отсутствует равенство возможностей, ибо поступить в элитные университеты и школы могут далеко не все, а только самые способные, лучше подготовленные учащиеся, которые к тому же происходят из благополучных и состоятельных семей. Выходцы из рабочего класса и среднего сословия обычно вынуждены искать непрестижную и малооплачиваемую работу.<sup>11</sup>

Как следствие такого «элитарного» подхода к образованию стать менеджерами с большей вероятностью можно после окончания престижных *grandes écoles*, тогда как выпускники «простых» университетов испытывают значительные трудности при выдвижении на управленческие должности, особенно высшего звена управления. Если сравнить французские управленческие кадры и британских менеджеров, то можно обнаружить, что последние в основном фокусируются на управлении людьми, тогда как управленческие кадры выполняют больше стратегическую, планирующую роль в организации.<sup>12</sup> Поэтому должности, занимаемые управленческими кадрами, во Франции имеют особый статус. «Для французских руководителей считаться управленческими кадрами сродни прохождению теста на интеллект, что доказывает для всех окружающих их способность мыслить логически и анализировать системно и выделяет менеджеров во всей организации».<sup>13</sup>

Прием на работу и последующее обучение (переподготовка, стажировка) для занятия общеуправленческих должностей во французских организациях осуществляется с учетом престижности учебного заведения и результатов выпускных экза-



менов. Образно говоря, образовательный капитал выпускников университетов и профессиональных школ конвертируется в их карьерный капитал в виде обширной управленческой практики. Идеальным вариантом для выпускника считается назначение на должность руководителя отдела планирования, развития или стратегии, а также помощника или советника непосредственно генерального директора-президента (*président-directeur-général, PDG*). Например, в компании *L'Air Liquide* наиболее способным молодым менеджерам *PDG* поручает стратегическую обзорную миссию. Их посылают на шесть месяцев за границу с собственным бюджетом и возможностью подключения к действующим там группам специалистов для анализа среднесрочных тенденций на рынках. Отличившихся молодых управленцев затем могут назначить на более ответственные должности. В таких компаниях, как *L'Air Liquide* или *L'Oréal*, в отношении подающих надежды менеджеров осуществляется ротация, напоминающая практику продвижения в японских фирмах.

Для выпускников с образованием в области естественных наук, техники и технологии карьера может начинаться с должностей специалистов в подразделениях НИОКР, где им назначаются тьюторы, помогающие им в последующем совершить переход на управленческие должности.

У французских менеджеров не принято переходить из компании в компанию, за исключением топ-менеджеров, которых могут привлекать в периоды реструктуризации со стороны. В большинстве случаев французские организации создают собственный корпус менеджеров. Сделать карьеру во Франции означает обучиться и принять культуру, ценности, традиции и даже фольклор организации.<sup>14</sup> Соответственно при найме на работу сотрудники кадрового отдела прежде всего ищут человека, нацеленного на долгосрочную перспективу работы в компании. Для них это важнее, чем собственно опыт работы в конкретной должности или соответствие знаний и навыков. Работы и должности могут подбираться для человека, а не наоборот.

Практикуемый фактически пожизненный наем имеет и свои негативные признаки. Утратившие способность работать эффективно менеджеры не увольняются, а переводятся на рабочие места с более легкой работой, а иногда такие рабочие места даже создаются специально для них. Обязанностью этих менеджеров становится продвижение молодых.

### **Стиль управления и коммуникация во французской организации**

Рассмотрение модели менеджмента невозможно без обращения к вопросу о стиле управления. Установлено, что стили управления являются отражением управленческих ценностей, которые частично формируются под влиянием образования. Это четко прослеживается во Франции, где высокий уровень теоретической подготовки, в особенности в *grandes écoles*, иерархичность, а также формальные и дистанцированные организационные отношения могут стать причиной недостатка практического опыта и навыков межличностной коммуникации у менеджеров. Уникальные образовательные характеристики французских управленцев обеспечивают такие предсказуемые результаты, как жесткая иерархичность и дистанцированность в их взаимоотношениях с подчиненными.<sup>15</sup> Вывод об авторитарном подходе получил подтверждение в исследовании А. Лорана по параметру

«Организации как системы власти». Представления французов относительно власти и полномочий оказались более персонализированными по сравнению с менеджерами других стран.

Четким индикатором патерналистского (авторитарного) французского стиля управления является широкое использование французского термина «*patron*», который изначально относился к собственнику — директору (управляющему), но сегодня часто употребляется в обиходной речи по отношению к управленцам разных уровней.

Фокусирование на формальной, письменной коммуникации — один из примеров в целом формальной структуры во французских организациях. С самого начала своей карьеры в компании молодые французские менеджеры уясняют необходимость соблюдения формальности во взаимоотношениях с другими сотрудниками. То, что этот вид коммуникации является предпочтительным, может объясняться высоким уровнем избегания неопределенности. Причем Францию можно рассматривать как «образцовую модель использования ... формализованных, письменных, строгих правил... и т. д.»<sup>16</sup> В такой среде формальные процедуры, включая письменные правила и подробные инструкции, используются для повышения предсказуемости и надежности организационных процессов и операций. «Если вы стремитесь сократить неопределенность в очень сложной организации, то формальные процедуры являются очевидным, если не неизбежным решением».<sup>17</sup> Кроме того, такой формальный подход снижает риски типа личной безответственности и/или перекладывания ее на других.

Формальные управленческие структуры могут быть одной из причин жестких иерархических отношений во французской организации, которая, как было выяснено в одном из сравнительных исследований, включает большее число уровней иерархии. Подсчитано, что во Франции в 1,5–2 раза больше менеджеров, чем в немецких организациях. Эти данные подтверждаются выводом Ж.-Л. Барсо и П. Лоуренса о том, что «Франция имеет давнюю традицию ... иерархической жесткости и индивидуального уважения власти».<sup>18</sup> Эта организационная характеристика может быть связана с происхождением некоторых управленческих кадров из военной среды, где строгая иерархия является обязательной.

Подход к распределению полномочий в организации, основывающийся на построении строгой иерархической лестницы от низшего к высшему звену, и строгое разделение функций и обязанностей способствуют элитарному поведению и ориентированному на статус мышлению.

Формальная и бюрократическая структура управления, наличие жестких иерархических отношений во французской организации нашли подтверждение в исследовании А. Лорана, который сравнил менеджеров с различными национально-культурным происхождением из девяти европейских стран и США и рассмотрел их базовые представления об организациях. Он идентифицировал ряд измерений, в том числе такие, как «организации как системы формализации ролей» и «организации как системы иерархических взаимоотношений». Лоран пришел к выводу о том, что французские менеджеры испытывают относительно большую потребность в формализации ролей. Данные Лорана также подтвердили приверженность французских менеджеров традиционному и классическому типу иерархии. Ори-

ентированный на статус подход и представления французских менеджеров относительно их принадлежности к управленческим кадрам, которые подчеркивают их интеллектуальные способности и навыки, также влияют на другие характеристики французских структур управления.

Иерархические организационные структуры во французских организациях, по мнению некоторых исследователей, с большей вероятностью способствуют уменьшению предельного объема ответственности (количество подчиненных, формально подотчетных менеджеру). Они могут привести к проблемам коммуникации и распылению контроля со стороны высшего звена управления, а также допустить «обход» менеджеров и работников и сделать затруднительным четкое различение служебных обязанностей между различными должностями и уровнями в организации.<sup>19</sup>

### Лидерство и французская организация

Некоторые особенности организационной культуры, присущей французским компаниям, были рассмотрены в главе 9. В соответствии с оценками Хофстеде Франция относится к числу стран с высокой дистанцией власти, в которых заметной является зависимость подчиненных от их руководителя. Франция имеет давние традиции иерархических отношений, почитания власти и централизации. Ключевым понятием во французской организации является власть (*puissance*), что в целом отличает Францию от организаций других стран, для которых таким понятием может быть порядок (Германия), равенство (скандинавские страны) и т. д. (табл. 11.1).

Таблица 11.1. Национальные парадигмы организационных теорий

Страна	В начале было...
США	...рынок
Франция	...власть
Германия	...порядок
Нидерланды	...консенсус
Скандинавские страны	...равенство
Китай	...семья
Япония	...Япония

Источник: Hofstede G. An American in Paris: The Influence of Nationality on Organization Theories // Organization Studies, 1996, Vol. 17, No. 3. P. 534.

Классический имидж французской иерархии включает централизацию, значительную власть руководителя и служебную дистанцию между руководителем и подчиненными. Французские компании — высокоиерархичные структуры во главе с генеральным директором-президентом (*PDG*), который принимает решения, руководит и контролирует политику компании. В одном лице *PDG* объединяет функции, которые в британских и американских фирмах выполняют председа-

тель совета директоров и генеральный исполнительный директор или в немецких компаниях — председатель наблюдательного совета (*Vorstandsvorsitzender*) и технический директор. Он никому не подотчетен. Голосования по важным вопросам проводятся редко, если же какие-то из них обсуждаются, то без одобрения *PDG* решения не принимаются.

Топ-менеджеры во Франции полагают, что свои высокие посты в служебной иерархии они занимают благодаря их интеллектуальным способностям. Поэтому они должны принимать все ключевые решения и быть в курсе всех дел, чтобы иметь возможность контролировать решения, принимаемые менеджерами более низкого уровня.

Для французских менеджеров и руководителей имеют значение титулы, а также разного рода знаки и символы, подчеркивающие их власть и ответственность — размещение офисов, титулы и имена на дверных табличках, формальные процедуры доступа к руководителю организации через секретарей и комнаты ожидания. Структурная иерархия, например в *L'Air Liquide*, видна в расположении кабинетов: президент компании и его ближайшее окружение располагаются на самом верхнем этаже здания головного офиса, вице-президенты занимают следующие два этажа ниже, еще ниже располагаются менеджеры и т. д. вплоть до цокольного этажа, где находится машинописное бюро.

Принцип сосредоточения всей полноты власти в руках лидера является неотъемлемой частью французской модели управления. Это не означает, что французы слепо повинуются центральной власти. Как раз наоборот: существует постоянное напряжение между потребностью в сильной власти, с одной стороны, и индивидуальными протестами против нее — с другой.

Обстановка во французских компаниях на первый взгляд кажется весьма демократичной. Начальник всегда обращается к подчиненным на «ты», может похлопать по плечу. На самом деле французская деловая культура автократична — решения всегда принимаются руководителем единолично. Однако ошибки легко прощаются, особенно если менеджер занимает высокий пост.

«Существует, вероятно, очень мало стран, — пишет М. Райхлен, — где умеют заставить бюрократическую структуру работать эффективно. Франция, несомненно, принадлежит к их числу. В последние годы во Франции, как и в других странах, было много разговоров о создании более плоской иерархии, стимулирующей персонал и повышающей гибкость. Без сомнения, сегодня все это вынуждает бюрократию сдавать позиции».<sup>20</sup>

## Принятие решений

В различных исследованиях структур управления отмечается, что процесс принятия решения во французских организациях отличается высокой степенью централизации.

Французские управленцы, принимающие решения, придают особое значение рациональным аспектам своих действий и мышления. Рациональность при этом рассматривается как идеал, который часто соотносится с картезианством. Картезианский метод состоит из нескольких простых правил. Первое правило состоит в том, что сначала необходимо найти стартовую точку, которая была бы настоль-

ко очевидна, что не оставляла бы места для сомнений. Второе правило гласит, что двигаться следует от простых элементов к более сложным, и делать это следует дедуктивным, строго контролируемым способом без перепрыгиваний. Далее необходим последовательный обзор проблемы, позволяющий убедиться в том, что все возможности были приняты во внимание. Декартовским идеалом в науке был математический способ анализа причинно-следственных зависимостей, и сам Декарт не признавал интуицию и эмоции в качестве возможных средств проникновения в суть проблем.

Для описания некоторых особенностей процесса принятия решений во французской организации можно использовать общую модель процесса, состоящую из девяти последовательных этапов: 1. Осознание и выявление симптомов затруднений → 2. Идентификация проблемы → 3. Формулировка проблемы → → 4. Поиск альтернатив → 5. Оценка альтернатив → 6. Выбор альтернатив → → 7. Начало действий → 8. Реализация решения → 9. Контроль.

Исследования показали, что французы тратят больше времени на этапах 4 и 5, на поиск и оценку альтернатив, т. е. они склонны к логическому анализу в соответствии с картезианским идеалом.<sup>21</sup> Французские менеджеры стремятся найти новые, неординарные и индивидуальные решения, чему есть следующие объяснения. Во-первых, это может отражать настроения потребителей во Франции, которые зачастую не приемлют стандартизированные решения. Во-вторых, еще в школьный период от французов требуется проявление интеллектуальных способностей. В школе, как впрочем, и в других сферах общественной жизни, это то, что ценится и обеспечивает престиж, почет и уважение. Ж.-Л. Барсо и П. Лоуренс отмечают, что «давней традицией французского общества является высокий престиж интеллекта, интеллектуальных способностей. Там, где Америка возвеличивает деньги, Германия — труд, а Великобритания — кровное родство, Франция возносит умственные способности людей.<sup>22</sup>

Третье объяснение связано с деятельностью менеджеров, особенно среднего звена, конкуренция между которыми дает возможность выделиться кому-то именно за счет демонстрации своего интеллекта путем выдвижения необычных и оригинальных способов решения проблемы. Более того, как общепризнано, во Франции интеллектуальность предполагает абстрактное, концептуальное мышление, владение математическими методами анализа. Во французском обществе профессии и должности ранжируются по степени абстрагирования, и интеллектуальная деятельность не является исключением. Чем больший уровень теоретического знания и абстрагирования требуется, тем более престижными и благородными они (профессии и должности) являются.

Так, например, финансы могут считаться более благородным занятием, чем производство, электротехника — более престижной областью деятельности, чем механика и т. п. Ф. Д'Ирибарн проводит параллель между этим различием по уровню абстрагирования и теоретического знания и тем, что существовало в Средние века между духовными и мирскими занятиями. Будучи инженером по образованию, он задает полемический вопрос: что может быть благороднее «чистой» математики, т. е. математики, которая не имеет практического применения и прикладного характера? Чем ближе к фундаментальной науке и соответственно чем дальше от

прикладной науки, тем выше может быть положение в общественной иерархии. Самая престижная инженерная школа, *Ecole Polytechnique*, вообще гордится тем, что она не имеет дела с подготовкой специалистов — инженеров (как в университете).<sup>23</sup>

Исследования показывают, что на этапе 6 в модели принятия решений («Выбор альтернатив») французский руководитель редко делегирует полномочия по принятию решений тем менеджерам и специалистам, которые непосредственно осуществляли поиск и оценку альтернатив на предшествующих этапах. Было бы упрощением представлять картину таким образом, что менеджеры среднего звена изучают проблему, ищут альтернативные решения, включая их оценку, в то время как руководители и менеджеры высшего звена принимают решения, а менеджеры низшего звена — претворяют в жизнь принятые решения, реализуют их. В действительности это может означать, что решение не обязательно отражает предпочтения тех, кто выполняет инструкции и указания, исходящие в соответствии с принятыми решениями от вышестоящих руководителей и менеджеров.

Во французской модели процесса принятия решений этапы 7 («Начало действий») и 8 («Реализация решения»), вероятно, могут быть слабым местом. Это может объясняться тем, что реализация и претворение в жизнь принятых решений рассматривается не как «благородная» деятельность в терминологии Д'Ирибарна, а больше как рутинная, «мирская» работа, которая не обеспечивает престижа и которую предпочтительнее передать нижестоящим менеджерам и специалистам. Из-за традиционного разделения труда на интеллектуальную деятельность и практическую работу французские менеджеры меньше ориентируются на выполнение и реализацию решений, последнее становится уделом нижестоящих уровней управления. Однако этот факт уравнивается очень плотным контролем на всех уровнях (этап 9 в модели процесса принятия решений).

Влияние культуры на ключевые функции менеджмента во Франции, а также Англии и Швеции показано в табл. 11.2.

Отличительные черты французской модели менеджмента, будучи ее конкурентным преимуществом, однако, могут превратиться в недостатки в условиях глобальной конкуренции. Например, в некоторых компаниях молодые менеджеры, пришедшие после окончания престижных и элитных учебных заведений, нередко уклоняются от перевода в зарубежные подразделения и филиалы, опасаясь того, что их образовательные характеристики не будут должным образом оценены за границей. Ряд крупных французских компаний (*Usinor-Sasilor, Thomson, Groupe Bull*) после приобретения зарубежных активов, особенно в США, испытали серьезные проблемы в обеспечении рентабельности.

Французская модель демонстрирует сочетание сильных и слабых сторон. В частности, то внимание, которое уделяется интеллектуальным способностям менеджеров, помогает в реализации НИОКР, но при этом меньше подходит в ситуации, когда необходимо быстрое реагирование на быстро меняющуюся среду бизнеса на некоторых рынках, а планирование по принципу «сверху вниз» оказывается слишком громоздким. Тем не менее французская модель менеджмента в целом гармонична и последовательна, со своей ясной логикой и правилами, понятными целями и результатами.

Таблица 11.2. Влияние культуры на ключевые функции менеджмента в Англии, Франции и Швеции

Функции менеджмента	Англия	Франция	Швеция
Лидерство	Контроль основан на взаимном, личном доверии	Контроль основан на властных полномочиях	Подозрительным является обращение руководства к формальным «правилам»
	Ранжирование людей, а не ролей	Ранжирование ролей, а не людей	Ранжирование людей, а не ролей
	Менеджер может отсылать к экспертам	Менеджер знает больше и лучше	
	Подчиненные нуждаются в консультировании	Подчиненные ожидают указаний	Подчиненные нуждаются в консультировании
	Строгие правила не приветствуются	Эмоциональное требование правил	Неформальное равенство
	Идеальный начальник — располагающий ресурсами демократ	Идеальный начальник — великодушный диктатор	Согласованность как характерная черта
Коммуникация	Ценится устная коммуникация	Письменная коммуникация является более предпочтительной	Коммуникация — вербальная, неформальная и очень четкая
	Предпочтение отдается межличностным отношениям	Вербальная коммуникация часто является формальной	Нормой является доступность и открытость
	Коммуникация — прагматичная и не дидактическая	Коммуникация — абстрактная и дидактическая	Коммуникация — лаконичная и сфокусирована на деловой стороне
		Коммуникативные традиции усиливают властные отношения	
Решение проблем и принятие решений	Индивидуальное и групповое	Индивидуальное	Индивидуальное и групповое
	Учитываются идеи, а не роли	Учитываются роли	Учитываются идеи, а не роли
	Подчиненные могут быть экспертами	Подчиненные ожидают получить ответ	Подчиненные могут быть экспертами
	Роль менеджера состоит в содействии и продвижении решений	Менеджер знает ответы и принимает решения	Роль менеджера состоит в содействии и продвижении решений
	Ограниченное обращение к моделям и прецедентам	Широкое обращение к моделям и прецедентам	Ограниченное обращение к моделям и прецедентам
Стратегия и планирование	Краткосрочное	Долгосрочное	Краткосрочное
	Краткие письменные документы	Подробные и формализованные письменные документы	Краткие письменные документы
	Бизнес сфокусирован на управленческих функциях	Бизнес сфокусирован на управленческих функциях	Бизнес, общество и среда нацелены на совместное выполнение функций

Источник: *Denny S. Culture and its influence on management: a critique and an empirical test // International management: theories and practices. Ed. Tayeb M. — Pearson Education, 2003. P. 79.*

## Контрольные вопросы

1. Каковы характерные отличительные черты французской модели экономического развития?
2. Какова роль государства в современной французской экономике?
3. Как строится система взаимодействия бизнеса и государства во Франции? Какое влияние оказывает государство на французскую модель управления?
4. Сравните эффективность государственного и частного предпринимательства во Франции. Какой из двух данных секторов экономики является более конкурентоспособным и эффективным и почему?
5. Какие элементы французского менеджмента вы бы порекомендовали использовать в деятельности российских компаний. Обоснуйте ваш ответ.
6. Каковы особенности системы подготовки управленческих кадров во Франции?
7. Каков статус менеджера во Франции?
8. Опишите стиль лидерства во французских организациях.
9. Каким образом реализуется деловая карьера французского менеджера?
10. Каким образом особенности французской деловой культуры проявляются в принятии решений?

## Литература

1. *Barsoux J.-L., Lawrence P.* French Management: Elitism in action. — London: Cassell, 1997.
2. *Barsoux J.-L., Lawrence P.* The Making of a French manager // Harvard Business Review, 1991, July-August. P. 58–67.
3. *Cassidy Y., Crouzet F., Gourvish T.* (eds.) Management and business in Britain and France: The Age of the corporate economy. — Oxford: Clarendon Press, 1995.
4. *Gordon C.* The Business culture in France. — Oxford: Butterworth-Heinemann, 1996.
5. *Hickson D.* (ed.) Management in Western Europe: Society, culture and organization in twelve nations. — Berlin, New York: Walter de Gruyter, 1993.
6. *Laurent A.* The Cultural diversity of western conception of management // International Studies of Management and Organization, 1983, Vol. 13, No. 1–2. P. 75–96.
7. *Schramm-Nielsen J.* Cultural dimensions of decision making: Denmark and France compared // Journal of Managerial Psychology, Vol. 16. No. 6, 2001. P. 404–423.
8. *Льюис Р.* Деловые культуры в международном бизнесе. — М., 1999.
9. *Погорлецкий А. И.* Экономика зарубежных стран. — СПб., 2000 (2-е изд. — СПб., 2001).
10. *Погорлецкий А. И., Шеров-Игнатъев В. Г., Цыцырева А. Ю.* Мировая экономика. — СПб., 2003.
11. *Прат А.* Франция в Европе. — М., 1996.

## Примечания

<sup>1</sup> Классики менеджмента. — СПб.: Питер, 2001.



- <sup>2</sup> Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента. — СПб.: Питер, 1999.
- <sup>3</sup> Картезианство (Cartesius — латинизированная форма фамилии Декарт) — учение французского философа Рене Декарта (1596–1650) и его последователей.
- <sup>4</sup> Hofstede G. An American in Paris: The influence of nationality on organization theories // *Organization Studies*, 1996, Vol. 17, No. 3. P. 534.
- <sup>5</sup> Hofstede G. Culture's consequences. — London: Sage Publications, Inc., 1984. P. 157.
- <sup>6</sup> D'Iribarne P. La logique de l'honneur: Gestion des entreprises et traditions nationales. — Paris: Editions du Seuil, 1989.
- <sup>7</sup> Евенко Л. И. Учиться бизнесу, учиться у бизнеса (вступительная статья) // Дэниелс Д., Радеба Ли Х. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции. — М.: Дело, 1994. P. xviii.
- <sup>8</sup> В рейтинге *Financial Times MBA* — 2006 *INSEAD* занимает 8-е место, оставив позади *MIT Sloan*, *Yale School of Management* (см.: Ведомости. 30 января 2006).
- <sup>9</sup> Barsoux J.-L., Lawrence P. The Making of a French manager // *Harvard Business Review*, July-August 1991. P. 67.
- <sup>10</sup> Barsoux J.-L., Lawrence P. Op. cit. P. 58.
- <sup>11</sup> Hall E. T., Hall M. R. Understanding cultural differences. — Yarmouth, Maine: Intercultural Press, Inc., 1990. P. 101.
- <sup>12</sup> Gordon C. The Business culture in France. — Oxford: Butterworth-Heinemann, 1996.
- <sup>13</sup> Barsoux J.-L., Lawrence P. Op. cit. P. 60.
- <sup>14</sup> Ibid. P. 64.
- <sup>15</sup> Parson N. Employee participation in Europe: A Case study in the British and French gas industry. — Aldershot: Ashgate Publishing Limited, 1997. P. 60.
- <sup>16</sup> Sorge A. Management in France // Hickson D.J. (ed.) *Management in Western Europe: Society, culture and organization in twelve nations*. — Berlin, New York: Walter de Gruyter, 1993. P. 70.
- <sup>17</sup> Ibid. P. 76.
- <sup>18</sup> Barsoux J.-L., Lawrence P. Op. cit. P. 62.
- <sup>19</sup> Child J. *Organization*. — London: Paul Chapman Publishing Ltd, 1988. P. 62.
- <sup>20</sup> Reihlen M. Does national culture induce a style of management? // *European Business forum*, 2001, Spring, Issue 5.
- <sup>21</sup> Schramm-Nielsen J. Cultural dimensions of decision making: Denmark and France compared // *Journal of Managerial Psychology*, 2001, Vol. 16, No. 6. Pp. 412, 415.
- <sup>22</sup> Barsoux J.-L., Lawrence P. *Management in France*. — London: Cassel, 1990. P. 30.
- <sup>23</sup> Цит. по: Schramm-Nielsen J. Op. cit. P. 416–417.

# Глава 12

## МЕНЕДЖМЕНТ В ВЕЛИКОБРИТАНИИ

---

### 12.1. Общая характеристика страны

Территория Великобритании — 244 тыс. км<sup>2</sup>, население — 60,4 млн человек (2007 г.). Большая часть жителей страны, четыре пятых, проживают в городах, которые занимают 11% территории страны. В мировой экономике Великобритания по совокупному объему производимого ВВП занимает шестое место. По паритету покупательной способности величина ее ВВП в 2006 г. составила приблизительно \$2,1 трлн.

Соединенное Королевство Великобритании и Северной Ирландии (так звучит полное название страны) — конституционная монархия, номинальной главой которой с 1952 г. является королева Елизавета II. Великобритания возглавляет и объединение бывших колоний и доминионов Британской империи — Содружество наций (Commonwealth of Nations), в которое на сегодняшний день входит 50 стран, включая Канаду, Индию, Новую Зеландию, Малайзию, Сингапур, ЮАР.

Наиболее важными полезными ископаемыми, которыми располагает Великобритания, являются нефть и газ, добываемые на континентальном шельфе в Северном море. Кроме того, Великобритания располагает определенными запасами угля и известняка. Таким образом, у страны есть собственные энергоресурсы, но прочими полезными ископаемыми она наделена недостаточно, их приходится импортировать. Земельные ресурсы страны, площади суши, пригодные для ведения сельского хозяйства, составляют 77% территории Великобритании.

Великобритания имеет выгодное географическое положение, которое с давних времен делало страну великой морской державой. Над Великобританией проходят и международные воздушные коридоры, соединяющие Европу и Северную Америку. Весьма значительны и трудовые ресурсы страны, объединяющие не только квалифицированных рабочих, но и видных мыслителей и ученых. Великобритания — это родина капиталистического способа производства. Страна и в настоящее время продолжает поддерживать классические традиции капитализма, развивая свою экономику на принципах свободного предпринимательства. Экономика государства основана на частном предпринимательстве, доля частного сектора в общем объеме выпуска страны превышает 80%. Частный сектор обеспечивает свыше 3/4 всей занятости в стране. Политика правительства Великобритании гарантирует самые благоприятные условия для развития предпринимательства.

## Особенности макроэкономической модели развития Великобритании

Главной отличительной особенностью макроэкономических особенностей развития Великобритании является то, что страна развивается не на основе принципов социального рыночного хозяйства, как Германия или Франция, а использует неолиберальную, англосаксонскую модель развития. Поэтому модель британской экономики наиболее близка к США и очень сильно отличается от континентальных европейских стран.

Основы современной неолиберальной модели развития английской экономики были заложены в 1979 г., когда в стране была осуществлена политика «тэтчеризма», названная так по имени знаменитой «железной леди» Маргарет Тэтчер, лидера британских консерваторов и премьер-министра страны в 1979–1990 гг. «Тэтчеризм» в Великобритании точно так же, как и «рейганомика» в США, предполагал неконсервативные реформы в экономике, направленные на снижение активной роли государства в экономике. Причем «тэтчеризм» начал осуществляться раньше «рейганомики», что было связано с более ранней победой на выборах консерваторов в Великобритании, чем в США. Тем не менее на М. Тэтчер и ее будущую команду реформаторов решающее значение при выборе нового курса страны оказали американские профессора, пропагандировавшие идеи неолиберализма.

Экономическая политика правительства Великобритании в период нахождения у власти консерваторов включала в себя ряд программ.

**Поддержка рыночного механизма** и предпринимательства, эффективности и гибкости экономической системы, которая осуществлялась через:

- *политику приватизации* (с 1979 по 1994 г., когда у власти находились консерваторы, программа приватизации принесла в государственный бюджет \$134 млрд, были проданы такие гиганты английской экономики, как *British Telecom, British Coal* и многие другие);
- *дерегулирование* (издержки и административные расходы государства на регулирование экономики были существенно при этом уменьшены);
- *налоговые реформы* (налоговое бремя на физических и юридических лиц было значительно снижено: базовая ставка индивидуального подоходного налога стала равняться 25%, а налог на прибыль корпораций снизился до 30%).

**Снижение расходов правительства** с 47,5% ВВП в 1982 г. до 41,6% в 1996 г. (в 2003 г. доля государственных расходов в ВВП соответствовала 42,2%), при этом государственный сектор производит в настоящее время около 8% ВВП. Для снижения расходов были проведены реформы в социальной сфере, по сути дела приведшие к отказу от принципов прежней системы, напоминавшей социальное рыночное хозяйство континентальных европейских стран. Однако при этом стимул к трудовой деятельности у населения был значительно повышен, а с иждивенческими настроениями в обществе было практически покончено.

**Монетарная политика.** Для борьбы с инфляцией, которая к моменту прихода М. Тэтчер к власти составляла более 13%, проводилась кредитно-денежная политика по классическим канонам монетаризма. Контролировалось количество денег в обращении, а важнейшим инструментом монетарной политики стали кратко-

срочные процентные ставки. За счет их достаточно высокого уровня в период всей деятельности консерваторов Великобритании удалось привлечь значительное количество иностранного капитала и сохранить большую часть национального капитала.

В целом «тэтчеризм» осуществлялся в соответствии с концепцией экономики предложения, предполагавшей отход от кейнсианской идеи приоритета спроса в пользу поддержки предложения. Экономика предложения включала в себя:

- отмену прямого государственного контроля;
- стимулирование конкуренции на внутреннем рынке;
- минимальное государственное регулирование, переход к косвенным механизмам макроэкономического контроля правительства над ситуацией в экономике;
- селективную поддержку ряда сфер, в которых рыночные механизмы оказываются неэффективными, но которые жизненно необходимы для всего национального хозяйства (атомная энергетика, некоторые виды транспорта и т. п.);
- приватизацию, активизацию роли частного сектора в экономике.

В результате государство избавилось от прежних неэффективных и убыточных предприятий, которые стали высокодоходными в руках частного сектора, оставив себе либо эффективные государственные предприятия, либо жизненно важные сферы экономической активности. Новая роль государства — это косвенное регулирование экономики через монетарную и фискальную политику, обеспечение экономического роста при низком уровне инфляции и здоровых государственных финансах. Кстати, то, что Великобритания проводит свою собственную политику борьбы с инфляцией, используя неоконсерватизм, стало причиной выбытия фунта стерлингов в 1992 г. из европейского механизма валютных курсов.

Примером успешного функционирования прежде убыточных государственных компаний в руках частного сектора может служить авиакомпания *British Airways*. Убыточная государственная авиакомпания смогла уже через два года стать рентабельной и войти в десятку крупнейших авиакомпаний мира, перейдя в результате приватизации под частное управление и контроль. Сейчас *British Airways* — одна из крупнейших авиакомпаний мира, она возглавляет мощный авиаальянс *Oneworld*, под ее контролем находится множество английских региональных и иностранных авиакомпаний.

Консерваторам и их лидеру М. Тэтчер удалось добиться значительных успехов именно в изменении философии бизнеса в стране. Через приватизацию и усиление роли сферы услуг, в которой создавались рабочие места для высвобождавшейся в промышленном секторе рабочей силы, Великобритания получила высокоэффективную структуру современной смешанной экономики. Новая корпоративная культура Великобритании предполагает лидерство частного бизнеса, отсутствие преград для его развития со стороны государства. В стране создан благоприятный экономический климат, замечательные условия для инвестирования.

Отличие английской модели экономики от немецкой или французской модели социального рыночного хозяйства, менее активная роль государства и свобода

частного предпринимательства являются следствием радикальных экономических реформ М. Тэтчер. Хотя английские неоконсервативные реформы не обошлись без социальных конфликтов, самое главное, что удалось сделать М. Тэтчер, это разрушить социально-экономические основы коллективистских традиций британцев, стимулировать свободный рынок и личную ответственность предпринимателей и работников. Кстати, «железная леди» получила свое символическое прозвище именно за бескомпромиссность в борьбе за либеральные принципы, за решительную позицию по отношению к необходимости сокращения социальных программ.

Несмотря на первоначальный успех неоконсервативных программ реформирования британской экономики, в конце 1980-х гг. популярности у консерваторов несколько поубавилось. В немалой степени этому способствовало не только активное наступление правительства на систему социальных гарантий британцев, но и ситуация в экономике. В 1987 г. произошел кризис на фондовом рынке страны, что вызвало новую волну инфляции и значительное повышение уровня процентных ставок, ограничившее доступ населения и предпринимателей к кредитным ресурсам.

В 1990 г. М. Тэтчер сменил ее последователь Джон Мейджер, действовавший также в соответствии с принципами неоконсерватизма. С точки зрения процесса европейской экономической интеграции политика правительства консерваторов отличалась особой ролью Великобритании в ЕЭС и ЕС. Тэтчер и Мейджер стремились противопоставить британскую модель экономики традиционному социальному рыночному хозяйству большинства стран — членов ЕЭС/ЕС, в связи с чем между Великобританией и континентальными европейскими странами возникали частые разногласия по вопросам единой европейской экономической политики. Строительство единого европейского дома также объективно заставляло скорректировать консервативный курс развития Великобритании.

Окончательное поражение консерваторы понесли в 1997 г., когда население, устав от засилья консерваторов во власти, оказало поддержку партии лейбористов, надеясь на возвращение к социальной ориентации в макроэкономической политике правительства и рост доходов за счет перераспределительной роли государства. Однако тогдашний премьер-министр страны Э. Блейер не стал менять прежний экономический курс М. Тэтчер и Д. Мейджера. Такие позиции Блейера и партии лейбористов объяснялись в первую очередь тем, что британская модель смешанной экономики оказалась более эффективной по сравнению с большинством европейских стран. Эту модель отличают минимум государственного вмешательства в экономику и максимум частной инициативы. Великобритания идет в ногу с научно-техническим прогрессом, перестройка отраслевой структуры ее экономики вывела на первый план отрасли высоких технологий, в которых создается значительное количество высокооплачиваемых мест. Темпы роста экономики составляли в конце XX в. порядка 2,5–3,5%, уровень безработицы примерно вдвое ниже, чем в Германии или Франции.

Из-за того, что экономика Великобритании находится в лучшем структурном положении, чем национальное хозяйство Франции и Германии, план Э. Блейера предполагает противостояние Великобритании политике двух вышеназванных стран, которые будут стараться использовать для укрепления своих позиций

Европейский валютный союз и единую валюту евро. Великобритания продолжает занимать свою принципиальную позицию в ЕС прежде всего потому, что интеграция при гегемонии Германии и Франции с их социально-рыночным хозяйством будет означать для Великобритании отход от прежних принципов либерализма в экономике. В противном случае Великобритании придется действовать точно так же, как и в большинстве стран ЕС: увеличивать налоги и уровень государственного регулирования экономики. Поэтому не случайно, что, хотя сам Блейер в отличие от своих предшественников не имел ничего против европейской интеграции, Великобритания не вошла в европейский экономический и валютный союз и не стала вводить евро с января 1999 г.

Британская модель экономики благодаря усилиям консерваторов и сохранению прежних достижений лейбористами является потенциально более сильной и конкурентоспособной, чем немецкая и французская социально-рыночные модели. В этой связи Великобритания не случайно активно борется с Германией и Францией за европейское экономическое лидерство. Современная макроэкономическая ситуация в Великобритании имеет следующие основные особенности:

- **Относительно низкий уровень безработицы (5% в 2004 г.).** Великобритания демонстрирует высокоэффективную модель рынка труда с довольно низким уровнем государственного регулирования на этом рынке, что обеспечивает неплохие показатели занятости. Британский рынок труда отличаются значительное число рабочих мест, создаваемых в частном секторе; низкие индивидуальные подоходные налоги, стимулирующие занятость; ликвидация препятствий в мобильности рабочей силы. Для повышения мобильности рабочей силы были внесены изменения в пенсионную систему страны, согласно которым теряет былую значимость непрерывный трудовой стаж, а люди, часто меняющие работу, не лишаются пенсии. Для облегчения перемены места жительства в связи со сменой работы была проведена и реформа на рынке жилья. В июне 1999 г. Э. Блейер провозгласил манифест, поддерживающий гибкий рынок труда и отмену государственных ассигнований на его субсидирование, что должно стимулировать создание рабочих мест в частном секторе экономики, а также заставить британцев более активно предлагать свои услуги на рынке труда. Реформа «государства благоденствия», по Блейеру, предполагала также создание рабочих мест для молодежи, для чего правительство предполагает потратить около \$6 млрд.
- **Благоприятная налоговая политика.** Налоговый климат Великобритании является одним из самых благоприятных в Западной Европе: низкий уровень индивидуальных подоходных и корпоративных налогов, налоговые льготы для инвесторов. Правительство Блейера даже предполагало пойти еще дальше своих консервативных предшественников в сфере снижения налогов: минимальная ставка индивидуального подоходного налога должна была быть сокращена до 10%, однако этого не произошло.
- **Благоприятный инвестиционный климат.** Хорошую инвестиционную обстановку в стране обеспечивает не только ее благоприятный налоговый климат, но и достаточно низкие в сравнении с предыдущим периодом процентные ставки (около 5%), а также общее благоприятное состояние экономики страны и высокий уровень конкуренции на внутреннем рынке. Государство созда-

ло неплохие условия для привлечения в экономику иностранного капитала, особенно в сферу высоких технологий. В стране, в частности, ведут активную деятельность такие мировые ТНК — лидеры НТП, как *Motorola, Nokia, Epson, Ford, BMW, Samsung* и многие другие (в Великобритании действует свыше 13 тыс. иностранных компаний). До трети всех иностранных инвестиций в ЕС направляется в Великобританию, в том числе около 40% американских капиталовложений — в экономику Евросоюза. Особенно ощутимы иностранные инвестиции в производстве компьютеров и в автомобилестроении. Все вышеназванное гарантирует Великобритании стабильные темпы экономического роста, сильную национальную валюту. Великобритания среди других развитых стран мира отличается и высокими темпами роста производительности труда, которые в 1980–1990-е гг. составили в среднем порядка 5% в год, а ныне снизились до 2% (2003 г.), что все равно неплохо.

## 12.2. Модель менеджмента

Если в XIX в. Великобритания, «первая промышленная нация», занимала доминирующее положение в мировой экономике и торговле, то во второй половине XX в. она утратила свою экономическую мощь и конкурентные преимущества. За последнее десятилетие появились признаки оздоровления британской экономики и повышения ее глобальной конкурентоспособности. Сокращение масштабов государственного вмешательства в экономику, политическая стабильность способствовали росту прямых иностранных инвестиций и предпринимательской активности.

### Индивидуализм в британской деловой культуре

Для характеристики британской деловой культуры можно воспользоваться следующей моделью, в которой выделены факторы национальной культурной системы, такие как социальная структура, история, образование, язык, религия, влияние других культур, политическая философия, экономическая философия (рис. 12.1).

Многие из доминирующих ценностей в Великобритании уходят корнями в стабильность парламентской демократии, монархию и неписанные правила, утверждавшие традиционные нормативные методы контроля. Иногда даже говорят, что англичане — это народ, женатый на традициях с отчетливым отказом от всяких перемен.

Великобритания — страна с индивидуалистической культурой, корни которой уходят в традиции родства, где ценились ответственность, способность, инициатива и конкурентоспособность.

У британских управляющих ярче выражен индивидуализм, чем, например, у португальских или испанских. Они не склонны, как это делают итальянцы, считать компанию «большой семьей», более целенаправленны, замкнуты и почтительны, что в совокупности создает безликую и формальную атмосферу деловых отношений.

Британский индивидуализм отражается в системе отношений «работник—организация». Понятие группы включает непосредственно только семейную

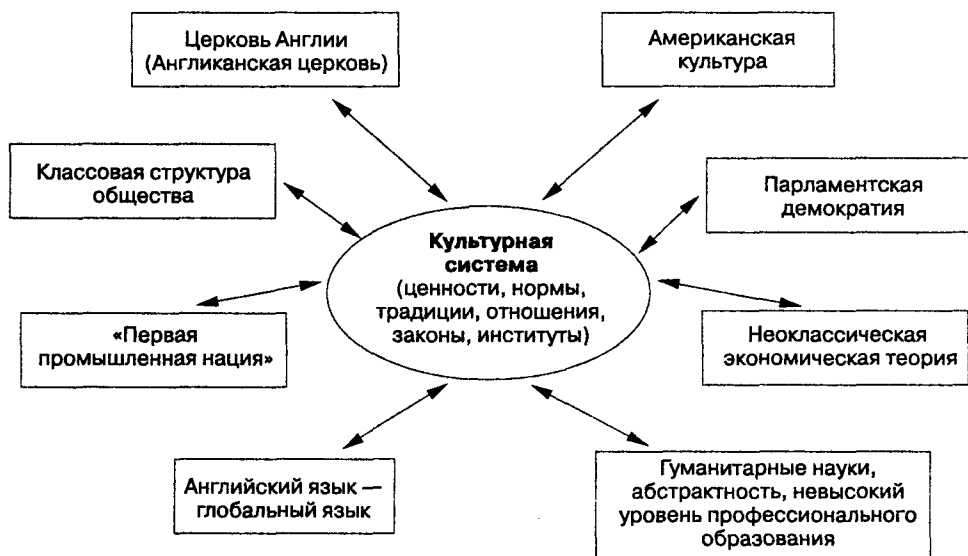


Рис. 12.1. Факторы британской национальной деловой культуры

Источник: *Wilson J. F. Business cultures and business performance: A British perspective / University of Nottingham, International Business History Institute, Discussion Paper Series, 2003.*

ячейку — супруги, дети и иногда родители. Другим проявлением индивидуализма в отношениях между работником и организацией являются масштабы, в которых эти отношения могут быть персонифицированными и эмоциональными. В Великобритании работники не считают нужным и приемлемым, чтобы руководители принимали участие в их личных делах. Это расценивается как вторжение в личную жизнь (*privacy*). Менеджер для работников — тот тот, кто, например, обеспечивает их необходимым современным оборудованием, чтобы они могли затем более успешно выполнить свою работу. Другими словами, отношения между менеджерами и работниками являются неперсонифицированными и ориентированными на выполнение задач.

Еще одним проявлением индивидуализма можно считать дизайн зданий и помещений, в которых располагаются организации. Например, в английском университете многие профессора имеют отдельные кабинеты.

### **Влияние классовой структуры общества на производственные отношения**

Великобритания отличается своей классовой структурой. Многие жители ощущают классовую дифференциацию. Практически каждый может отнести себя к тому или иному классу. Семейное происхождение, образование и даже акцент выдают принадлежность людей к определенному социальному классу. Хотя классовая структура современного британского общества подвергается изменениям, она оказывает заметное влияние на отношения между работниками, менеджерами и предпринимателями.



Профсоюзное движение в Великобритании имеет давнюю историю. Членство в профсоюзах организовано по отраслевому и профессиональному признаку. На одном и том же предприятии или в офисе может быть несколько профсоюзных организаций, иногда конкурирующих между собой.

Производственные отношения в Великобритании характеризуются принципом «мы и они» в том смысле, что различия между цеховыми рабочими и «белыми воротничками», особенно менеджерами, отражают классовую структуру общества. Менеджеры относят себя к среднему классу, имеющему долю в собственности и участвующему в контроле за средствами производства. Работники же физического труда относят себя к рабочему классу, эксплуатируемому средним классом, классом менеджеров. Во многих случаях отношения между менеджментом организации и рабочими характеризуются недоверием и недопониманием, проистекающими из конфликта между классовыми интересами.

Менеджеры и другие «белые воротнички» имеют заметные преимущества по сравнению с рабочими по многим показателям: властные полномочия, статус, условия труда, места в столовой и кафе предприятия, правила проведения ланча и перерыва на чай, проведение праздничных дней. По данным опроса агентства *MORI*, только треть (34%) британских служащих и работников рассматривают своих менеджеров как образец для подражания. Один из двадцати опрошенных работников считает, что у менеджеров отсутствуют навыки эффективной коммуникации.<sup>1</sup>

### **Проблемы уровня менеджмента и системы подготовки менеджеров в Великобритании**

Несмотря на то что британская модель экономического развития в последние годы выглядит более сильной и конкурентоспособной, чем немецкая или французская социально-рыночные модели, в научных и деловых кругах Великобритании продолжают обсуждаться причины устойчивого длительного снижения уровня производительности в экономике, имевшего место в предшествующий период. По заказу Департамента промышленности и торговли (*Department of Trade and Industry, DTI*) в октябре 2002 г. ведущий американский специалист М. Портер приступил к изучению влияния уровня британского менеджмента на производительность и эффективность экономики Великобритании. Спустя восемь месяцев Портер и его команда представили свое заключение «Конкурентоспособность Великобритании: переход к следующей стадии», в котором была опровергнута исходная посылка о британском менеджменте как причине отставания Великобритании в производительности труда и эффективности экономики:

«Великобритания имеет меньшую по сравнению с развитыми странами долю менеджеров с продвинутым формальным образованием. Это, однако, может быть статистическим артефактом из-за того, что слишком много работников классифицируются в качестве менеджеров. Предложение высококвалифицированных менеджеров является вполне конкурентоспособным. Британские школы бизнеса имеют высокий международный рейтинг и привлекают большое количество иностранных студентов и слушателей. Проблемы с управленческой квалификацией, по-видимому, имеют отношение к низшему и среднему звену управления».<sup>2</sup>

Между тем в своей книге «Конкурентные преимущества наций», опубликованной в 1990 г., Портер более критично оценивал уровень британского менеджмента, и, в частности, многие его замечания имели отношение к вопросам деловой и управленческой культуры. Причем он заметил следующее:

«Слишком часто управленческая культура британских фирм не способствует инновациям и изменениям. Для нее характерны приверженность традициям, узкое определение ответственности и повышенное внимание, уделяемое распоряжениям и приказам. Расхожей фразой в британской промышленности становится «не выполнено»... Нередко отмечается, что молодые талантливые люди избегают работы в реальном секторе экономики... Мотивация работников и менеджеров остается традиционно низкой во многих отраслях...»<sup>3</sup>

Хотя измерение уровня профессиональных управленческих навыков связано с определенными трудностями, но, что касается британского менеджмента, то практически все исследования на эту тему приходят к одному выводу. Так, в докладе ДТИ за 2002 г. отмечается: «...Возрастают проблемы качества британского менеджмента. Несмотря на то, что с 1996/1997 гг. был достигнут определенный прогресс, уровень квалификации британских менеджеров оказывается ниже, чем в Германии и Франции».<sup>4</sup> В Великобритании считают, что из-за низкого уровня британского менеджмента главным тренером команды Англии по футболу является швед, команду английской лиги по регби тренирует новозеландец, лондонским метро и Financial Times управляют американцы, иностранцы являются председателями правлений и исполнительными директорами многих крупнейших британских компаний и банков.

Низкий уровень менеджмента, являющийся, по мнению многих аналитиков, основной причиной устойчивого длительного снижения уровня производительности в экономике, в свою очередь, напрямую связан с недостатками британской системы образования. Состояние управленческого образования в Великобритании также стало предметом дискуссий и дебатов. Отчеты и исследования, проведенные в 1980-х гг., показали, что уровень и качество подготовки в этой области ниже, чем в США, Японии и континентальной Европе. Отмечено, что «предпосылки и условия, которые должны быть обязательным для всех менеджеров, стали привилегией узкого круга. В результате в некоторых сферах обозначилась дутая элита».<sup>5</sup>

Высококачественное образование было доступно немногим. Более того, в системе образования, где предпочтение отдавалось естественно-научным и гуманитарным наукам, классическим языкам и литературе, изучение инженерного дела и технологии и тем более менеджмента, коммерции и бизнеса вытеснялось на второй план (см. рис. 12.1). Это повлияло и на общество в целом, и на менеджмент в частности. С одной стороны, существует небольшая группа высокообразованных специалистов, хорошо подготовленных к профессиональной деятельности. С другой — основная масса менеджеров и работников, у которых нет такого всестороннего образования и навыков, как в остальных промышленно развитых странах.

Показательно также то, что даже в элитных британских университетах, известных во всем мире своими научными школами в области неоклассической экономической теории и учеными, с именами которых ассоциируются целые направле-

ния в экономической науке, специальности и направления подготовки по бизнесу и менеджменту не относились к числу престижных. Например, в 1966 г. специальность «бизнес» в английских университетах по числу избравших ее студентов даже не входила в число первых 20, а в 1980 г. была лишь на 17-м месте. Кембриджский университет открыл свою первую трехгодичную магистерскую программу по бизнесу в 1991 г., а Оксфордский (двухгодичную) — лишь в 1993 г.<sup>6</sup>

Хотя первые школы бизнеса в Великобритании появились в конце 1940-х гг. и тогда же началось изучение американского опыта образования в области менеджмента, в широких масштабах эта сфера стала развиваться в 1960-е гг., а настоящий всплеск произошел в 1980-х гг., когда государство стало выделять субсидии на создание и поддержку программ МВА. В настоящее время 170 таких программ предлагают свыше 100 бизнес-школ в Великобритании. Ряд британских школ входят в мировую элиту бизнес-образования, а их выпускники котируются весьма высоко.<sup>7</sup>

Среди факторов, позволивших Великобритании в последние годы стать, по общему признанию, первой в Европе по организации и внедрению «американизированной модели» бизнес-образования, очевидно, можно назвать ее культурное и языковое родство с Америкой.<sup>8</sup>

### **Профессиональный менеджмент и персональный капитализм в Великобритании**

Роль профессионального менеджмента в экономическом развитии Великобритании в период с 1870-х до 1960-х гг. показана А. Чандлером (*Alfred Chandler Jr.*), который дал такую характеристику экономической модели страны, как «персональный капитализм», в отличие от «конкурентного управленческого капитализма» для США и «кооперативного управленческого капитализма» — для Германии.<sup>9</sup> Чандлер пришел к выводу, что в ходе второй промышленной революции в Великобритании появилось лишь небольшое количество крупных промышленных предприятий (как следствие общее экономическое развитие страны пострадало), поскольку предприниматели часто воздерживались от необходимых тройных инвестиций в производство, маркетинг и менеджмент. Что особенно важно при этом, «основатели предприятий нанимали меньшие команды менеджеров, и вместе с членами своих семей они продолжали доминировать в управлении предприятием»<sup>10</sup> вплоть до окончания Второй мировой войны. Состав советов директоров был ограничен членами семьи и теми, кто был связан с семьей или имел соответствующее социальное положение, оставляя мало места для профессиональных менеджеров высшего звена управления.

Чандлер объясняет меньшие размеры, семейную собственность и невысокий уровень профессионализма менеджмента в британских фирмах большим значением внешней торговли для них, а также тем историческим фактом, что индустриализация и урбанизация в Великобритании произошли до начала транспортной революции. Меньшие географические размеры островной нации и относительно высокое качество транспортной системы (до появления железных дорог) привели к тому, что железная дорога и телеграф не стали для Великобритании решающими факторами. Британские железнодорожные компании были меньшими по размерам и не столкнулись с необходимостью осуществления организационных инноваций по

сравнению с гораздо более крупными американскими компаниями. Не удивительно, что они не выступили пионерами в области современного менеджмента, учета и финансов.<sup>11</sup>

Британские фирмы, по оценке Чандлера, продолжали полагаться на более старые формы промышленного предприятия — фирмы, управляемые персонально («персональный капитализм»), обычно — в рамках семейного менеджмента. В некоторых случаях, например при производстве фасованных товаров с торговой маркой, британские предприниматели создали «национальные и международные организации, которые могли быть все еще персонально управляемы большими семьями с привлечением ограниченного круга близких партнеров. Однако в технологически более сложных отраслях поддерживать семейный менеджмент было бы гораздо сложнее».<sup>12</sup> Чандлер приводит примеры отраслей (*Dunlop* в производстве резины), в которых, применив наряду с производственными инвестициями, необходимыми для освоения новых технологий, относительно небольшие управленческие структуры, британские предприятия смогли эффективно конкурировать в глобальных олигополиях. Тем не менее, как он считает, неудач было гораздо больше, чем успехов.

Склонность к малым масштабам деятельности и персональному (семейному) менеджменту оказалась для британцев существенной преградой. «В персонально управляемых фирмах рост не был основной целью... получаемая на предприятии прибыль доставалась собственникам. Многие из них предпочитали текущие доходы... Такой подход позволял легко отказаться от расширения инвестиций в производство, исследования, разработки, а также в отбор, подготовку и продвижение оплачиваемых менеджеров».<sup>13</sup>

В целом, по мнению Чандлера, неудачи британцев чаще были обусловлены целями их предприятий и структур управления. «В Великобритании целью семейных фирм, по-видимому, было обеспечение устойчивого притока наличности их собственникам, которые также были и менеджерами».<sup>14</sup> Успешные примеры небольшого числа британских фирм, управляемых профессиональными менеджерами (*ICI, Unilever, British Petroleum*), однако, не меняют общей оценки уровня британского менеджмента.

## Проблемы повышения квалификации работников

В вопросах профессиональной переподготовки и повышения квалификации работников британские менеджеры не склонны уделять много времени и финансовых ресурсов, что, с одной стороны, объясняется особенностями общественной культуры, а с другой — спецификой рынка капитала. Британские работники оценивают свой прогресс скорее в плане карьерного продвижения, чем в виде повышения квалификации на рабочем месте. Правилom игры является смена места работы, переходы из одной компании в другую. В результате британские менеджеры относятся к расходам на повышение квалификации своих работников как к бесполезным затратам капитала, а не как к долгосрочным инвестициям в человеческие ресурсы.

Известно, что Сити (финансовый центр) — один из главных источников капитала для многих британских компаний. Инвесторы, как индивидуальные, так и институциональные, стремятся обеспечить быстрейшую отдачу от своих инвестиций,

ибо не приходится рассчитывать в отличие от, например, японских инвесторов, на долгосрочную финансовую поддержку. Одной из видимых жертв в такой ситуации становится переподготовка и повышение квалификации работников.

### **Деловая организация**

В Великобритании, а также других англосаксонских и скандинавских странах организация представляет собой систему задач, где скорее важно знать, что должно быть сделано, нежели кто имеет власть и наделен соответствующими рычагами и полномочиями для выполнения задач (как могло бы выглядеть это с социально-политической точки зрения, присущей французским организациям). Такой инструментальный или функциональный взгляд на организацию (согласующийся с идеями научного менеджмента Тейлора) фокусируется на том, что должно быть достигнуто и какие цели ставятся (ориентация на достижение цели). Структура организации исходит из деятельности — что должно быть сделано, — и иерархия существует лишь для обозначения ответственности. Следовательно, власть и полномочия определяются функциями.

Координация и контроль являются безличностными, децентрализованными и вплетены в структуру и системы. Правила и инструкции применяются универсальным образом. Если они оказываются дисфункциональными, то их меняют, но не отбрасывают. Управленческие консультанты привлекаются для выявления наилучших способов реализации стратегии, организационного проектирования, классификации видов труда и построения тарифной сетки, а также разработки конкретных программ наподобие «всеобщего качества».

### **Стиль принятия решений**

Британский стиль принятия решений несет на себе печать консерватизма. Решения обставлены формальными условиями, но их принятие осуществляется с использованием неписаных правил, соблюдаемых через личные связи. В то же время в процессе принятия решений индивиды стремятся быть более индивидуальными, более ориентированными на выполнение задач и амбициозными по сравнению, например, со шведами.<sup>15</sup>

Британские управляющие традиционно делают упор на навыки общения и прагматизм. Присущая им вежливость, искренность, самоконтроль и самодисциплина суть культурные активы. Это побуждает их заботиться о приобретении навыков межличностного общения и убедительности. В то же время британцы демонстрируют этноцентризм по отношению к иностранцам и не видят причин учить иностранные языки, потому что «все, так или иначе, говорят по-английски».

Как и рабочие, менеджеры не ищут работы на всю жизнь и устойчивой карьеры в одной компании; и для них правила игры состоят в частой смене и работы и компании.

Кроме того, британские менеджеры тратят не так много денег на НИОКР и не имеют столь далекого видения развития своего бизнеса, как их шведские, японские или немецкие коллеги. Долгосрочные инвестиции не приветствуются также британским рынком ценных бумаг, что характерно и для американского рынка. В основном институциональные инвесторы, ждущие быстрой отдачи от вложенных средств, ориентированы на краткосрочные прибыли.

## Профиль британских менеджеров

Несмотря на то что Великобритания создала за последние 30 лет систему образования, более ориентированную на бизнес и менеджмент, профиль британского менеджера за это время не претерпел таких же существенных изменений. В 1965 г. некий американский обозреватель дал британскому менеджменту определение «прибежища любителей, непрофессионалов». Двадцать пять лет спустя К. Лэйн пришел к выводу, что «продвижение на высшие управленческие должности «способных любителей» остается уникальным британским феноменом».<sup>16</sup>

Среди британских менеджеров немного выпускников ведущих университетов, поскольку последние избегают трудоустройства в промышленности. Те же выпускники университетов и бизнес-школ, которые избирают деловую карьеру в промышленности, как правило, редко имеют техническое образование в отличие от французских коллег. Отчасти из-за нежелания британских студентов трудоустроиться после окончания вуза в промышленности Великобритания имеет самую низкую долю дипломированных специалистов среди топ-менеджеров и в управлении в целом по сравнению с Германией и Францией. Вместо этого многие британские менеджеры имеют профессиональные квалификации типа *HNC* и *HND*.<sup>17</sup> Кроме того, есть профессиональные организации (например, Институт управления персоналом), которые предоставляют менеджерам возможность профессиональной переподготовки, сочетающую управленческий опыт и систематическое образование.

Если во Франции элитарность в общественном положении и образовательном уровне управленцев оборачивается жесткой иерархией и дистанцированностью во взаимоотношениях с подчиненными, то в Великобритании универсальная подготовка менеджеров означает, что от них требуются усилия для создания и поддержания более близких отношений с работниками и служащими.

С кросс-культурной точки зрения сфокусированность британских менеджеров на межличностных отношениях и навыках может объясняться относительно низкой дистанцией власти в Великобритании. Британские менеджеры склонны меньше опираться на свои властные полномочия, а их подчиненные редко опасаются выражать свое несогласие, поскольку для них привычны консультации в процессе принятия решений. В результате работники в большей степени вовлечены в процесс принятия решений, что может быть основанием для более личных отношений и менее формальных систем коммуникации.

Сочетание низкой степени избегания неопределенности и высокого индивидуализма британцев может объяснять их меньшую обеспокоенность вопросами обеспеченности работой, что, в свою очередь, влияет на их представления относительно долго- и краткосрочных обязательств перед работодателем или организацией, в которой они работают. Британские менеджеры более склонны к карьерному росту путем смены компаний вместо продвижения по служебной лестнице в одной организации.

## Британские структуры управления и коммуникация

Анализ британских структур управления осложняется из-за отсутствия четких границ при определении статуса менеджеров. Менеджерами считаются самые разные специалисты, начиная от мастеров участка и линейных менеджеров и закан-

чивая старшими менеджерами, топ-менеджерами и руководителями организаций. При этом, как отмечается в ряде исследований, за исключением финансового планирования, процесс принятия решения и контроля в британских организациях относительно децентрализован.<sup>18</sup>

Эти особенности в сочетании с менее эгалитарным мышлением британских менеджеров могут объяснять особенности британских организаций, являющихся менее иерархическими. В сравнительном исследовании А. Лорана выявлено, что британские менеджеры не ориентированы на власть и полномочия в той степени, в какой это свойственно для французских управленцев. Различия наблюдаются также в их взглядах относительно иерархических организационных структур. Британские менеджеры (табл. 12.1) предпочитают менее традиционные иерархические отношения типа матричных структур. В результате многие исследователи характеризуют британские организационные структуры как «деревенские рынки», менее формальные и более гибкие, и где коммуникация реализуется через «неформальное, личное общение».<sup>19</sup>

Таблица 12.1. Организации как системы иерархических взаимоотношений

817 менеджеров из 10 стран	Швеция	США	Нидерланды	Великобритания	Дания	Швейцария	Германия	Бельгия	Франция	Италия
Размер выборки	50	50	42	190	54	63	72	45	219	32
% согласных с: 19. Для большинства организаций будет лучше, если конфликты удастся устранить навсегда	4	6	17	13	19	18	16	27	24	41
% согласных с: 24. Для менеджера важно иметь наготове точный ответ на большинство вопросов, которые задают их подчиненные по поводу своей работы	10	18	17	27	23	38	46	44	53	66
% несогласных с: 2. Для эффективных трудовых отношений зачастую бывает необходимо несоблюдение иерархического порядка	22	32	39	31	37	41	46	42	42	75
% согласных с: 8. Следует непременно избегать организационных структур, в которых у некоторых работников может быть два непосредственных руководителя	64	54	60	74	69	76	79	84	83	81
% согласных/несогласных в среднем	25	28	33	36	37	43	47	50	50	66

Источник: *Laurent A. The Cultural Diversity of western conception of management // International Studies of Management and Organization, 1983, Vol. 13, No. 1–2. P. 86.*

## Британский стиль управления

Среди исследователей, похоже, нет единодушия по поводу стиля управления британских менеджеров. С одной стороны, принято считать, что британские управленческие структуры характеризуются партисипативностью (партнерством) на всех уровнях. С другой стороны, некоторые авторы склонны усомниться в этом. К. Лэйн, например, ссылается на то, что «британскими менеджерами... практикуется псевдопартисипативность, поскольку консультации с работниками не влияют на принятие решений».<sup>20</sup> В то же время такие структурные характеристики, как делегирование, позволяют развивать демократический стиль управления, что находит подтверждение во многих исследованиях.

Когда речь идет о сравнении стилей управления в Великобритании и, например, Франции, мнения расходятся в оценке того, насколько британский стиль управления является более демократичным или партисипативным по сравнению с французским; но при этом очевидно, что британские менеджеры вовлекают своих подчиненных в процесс принятия решений заметно шире и потому менее авторитарны, чем французы.<sup>21</sup>

## Контрольные вопросы

1. Какие природно-географические и социально-экономические факторы оказали решающее воздействие на становление и развитие модели менеджмента в Великобритании?
2. Каковы отличительные черты макроэкономической модели развития Великобритании?
3. Перечислите основные факторы, обуславливающие привлекательность Великобритании для зарубежных инвестиций.
4. Какие характерные изменения внесли в развитие предпринимательства в Великобритании реформы «железной леди» М. Тэтчер, проведенные в 1980-х гг.?
5. Почему в Европейском союзе позиции Великобритании по экономическим вопросам зачастую кардинально отличаются от позиций Германии и Франции?
6. Назовите основные факторы британской национальной культуры.
7. В чем особенности индивидуализма в британской деловой культуре?
8. В чем суть проблемы повышения квалификации работников и менеджеров?
9. Каким образом классовая структура общества отражается в производственных отношениях в Великобритании?
10. Почему в Великобритании считают актуальным вопрос об уровне британского менеджмента?
11. Опишите профиль британских менеджеров.

## Литература

1. *Brunstein I.* (ed.). *Human resource management in Western Europe*. — Berlin: de Gruyter, 1995.
2. *Gepp M., Matten D., Williams K.* (eds.) *Challenges for European management in a global context: experiences from Britain and Germany*. — Palgrave Macmillan, 2002.



3. *Hickson D.* (ed.) *Management in Western Europe: Society, culture and organization in twelve nations.* — Berlin, New York: Walter de Gruyter, 1993.
4. *Lawrence P., Edwards V.* *Management in Western Europe.* — Hampshire: McMillan Business, 2000.
5. *Read M., Anthony P.* Professionalizing management and managing professionalization: British management in the 1980s // *Journal of Management Studies*, September 1992, Vol. 29, No. 5. P. 591–613.
6. *Stewart R., Barsoux J. L., Kieser A., Ganter H.-D., Walgenbach P.* *Managing in Britain and Germany.* — London: Macmillan Press; New York: St. Martin's Press, 1994.
7. *Льюис Р.* Деловые культуры в международном бизнесе. — М., 1999.
8. *Погорлецкий А. И.* Экономика зарубежных стран. — СПб., 2000 (2-е изд. — СПб., 2001).
9. *Погорлецкий А. И., Шеров-Игнатьев В. Г., Цыцырева А. Ю.* *Мировая экономика.* — СПб., 2003.

## Примечания

- <sup>1</sup> UK Management Style. Research by MORI, 29 March 2005. — <http://www.mori.com/polls/2005/iipuk.shtml>
- <sup>2</sup> *Porter M. E., Ketels C. H.* *UK Competitiveness: moving to the next stage.* — London: Department of Trade and Industry, 2003. P. 37.
- <sup>3</sup> *Porter M.* *The competitive advantage of nations.* — London: Macmillan, 1990. P. 502–503.
- <sup>4</sup> Department of Trade and Industry. *Productivity and competitiveness indicators.* — London: Department of Trade and Industry, 2002. P. 25–26.
- <sup>5</sup> *Handy C., Gordon C., Gow I., Randlesome C.* *Making managers.* — Oxford: Pitman, 1988. P. 168.
- <sup>6</sup> *Евенок Л. И.* Учиться бизнесу, учиться у бизнеса (вступительная статья) // *Дэниелс Д., Радеба Ли Х.* *Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции.* — М.: Дело, 1994. P. xvii.
- <sup>7</sup> 16 из 100 лучших бизнес-школ в глобальном рейтинге «Financial Times» на 2006 год представляют Великобританию: *London Business School* (5-е место), *University of Oxford: Said* (20), *Manchester Business School* (22), *Cranfield School of Management* (46), *Warwick Business School* (52) и др.
- <sup>8</sup> Там же.
- <sup>9</sup> *Chandler A. D., Jr.* *Scale and Scope: The dynamics of industrial capitalism.* — Cambridge, Mass. and London: Harvard University Press, Belknap Press, 1990.
- <sup>10</sup> *Ibid.* P. 235.
- <sup>11</sup> Цит. по: *Teese D. J.* *The dynamics of industrial capitalism: Perspectives on Alfred Chandler's Scale and Scope* // *Journal of Economic Literature*, March 1993, Vol. 31, Issue 1. P. 207. (Перевод на русский яз.: *Тис Д. Дж.* Движущие силы промышленного капитализма: взгляд на книгу Альфреда Чандлера «Масштаб и разнообразие» // *Вестник СПбГУ. Серия «Менеджмент».* 2002. Вып. 4. С. 102–146.)
- <sup>12</sup> *Chandler A. D.* *Op. cit.* P. 268.
- <sup>13</sup> *Ibid.* P. 292.
- <sup>14</sup> *Ibid.* P. 390. При этом, как отмечает Д. Тис, надо иметь в виду, что наличные деньги были необходимы для поддержания весьма дорогого образа жизни правящей верхушки британского общества (см.: *Teese D. J.* *Op. cit.* P. 209).

- <sup>15</sup> *Axelsson R., Cray D., Mallory G. R., Wilson D. C.* Decision style in British and Swedish organizations: A comparative examination of strategic decision making // *British Journal of Management*, 1991. Vol. 2. P. 70.
- <sup>16</sup> *Lane C.* Management and labour in Europe: the industrial enterprise in Germany, Britain and France. — Aldershot: Edward Elgar, 1989. P. 92.
- <sup>17</sup> Высшие национальные дипломы и свидетельства, *HNDs (Higher National Diplomas)* и *HNCs (Higher National Certificates)*, считаются хорошо зарекомендовавшими себя, особенно в строительстве и промышленности.
- <sup>18</sup> *Lane C.* Op. cit.; *Hickson D. J., Pugh D. S.* Management worldwide. — London: Penguin Books Ltd., 1995.
- <sup>19</sup> *Schneider S., Barsoux J. L.* Managing across cultures. — London: Prentice Hall, 1997. P. 84.
- <sup>20</sup> *Lane C.* Op. cit. P. 108.
- <sup>21</sup> *Smith P.* Organizational behaviour and national cultures // *British Journal of Management*, 1992. Vol. 3. P. 39–51.

## Глава 13

# ШВЕЙЦАРСКАЯ МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА

### 13.1. Общая характеристика Швейцарской Конфедерации

Швейцария (полное официальное название страны — Швейцарская Конфедерация) — сравнительно небольшое по площади (41,3 тыс. км<sup>2</sup>) и населению (7,5 млн в июле 2007 г.) государство, расположенное в центре Западной Европы. Швейцарская Конфедерация была основана 1 августа 1291 г., когда кантоны Ури, Швиц и Унтервалден подписали между собой «вечный союз», касающийся совместной оборонительной политики. Число кантонов, присоединившихся к альянсу трех первокантонов — основателей Швейцарской Конфедерации, с каждым столетием увеличивалось. На сегодняшний день в состав Швейцарии входят 23 кантона, три из которых делятся на полукантоны, что в общей сложности составляет 26 полных субъектов конфедерации.<sup>1</sup>

Формально являясь конфедерацией с достаточно широкими полномочиями и автономией каждого кантона (полукантона), фактически по своему политическому устройству Швейцария близка к федеральной республике с трехуровневой структурой правительства, трехзвенной бюджетной системой и соответствующим административно-территориальным делением: конфедерация — кантоны (26) — коммуны (около 3 тыс.). Основы современного конфедеративного устройства Швейцарии, а также вытекающего из него бюджетного федерализма были заложены еще Наполеоном Бонапартом. Несмотря на попытку якобинцев создать на месте Швейцарии централизованную Гельветическую Республику (в эпоху Наполеоновских войн Швейцария была оккупирована Францией), Наполеон отверг эту революционную затею, сочтя ее не соответствующей географическим, историческим и культурным особенностям Швейцарии. Провозгласив в Париже 19 февраля 1803 г. Посреднический Акт (*L'Act de Mediation*) и заявив, что «сама природа сделала Швейцарию федеративным государством», Наполеон дал «зеленый свет» суверенитету швейцарских кантонов и плюрализму их конституций, одновременно законодательно зафиксировав сферу компетенции федерального правительства.<sup>2</sup>

Особенностью Швейцарии является ее многонациональность. В стране проживает 2/3 коренного населения, для которых родной язык немецкий (швейцарский немецкий насчитывает несколько диалектов, затрудняющих его понимание теми, кто говорит на *hoch Deutsch*); около 20% швейцарцев населяют Романдию (*La Romandie*) — франкоговорящий регион страны; 10% швейцарцев живут в единственном итальянговорящем кантоне Тичино; наконец, 1% граждан Швейцарии разговаривают на семи наречиях древнероманского языка (кантон Граубюнден, в котором расположены горнолыжные курорты Давос и Санкт-Мориц). Таким

образом, в Швейцарии четыре национальных языка, три из которых (немецкий, французский и итальянский) являются официальными. Кроме того, на территории Швейцарии постоянно проживает около 20,6% иностранцев, а в Женеве — самом интернациональном из всех кантонов — иностранные граждане составляют 43,4% жителей.<sup>3</sup>

Изначально не обладая какими-либо значительными полезными ископаемыми и технологиями,<sup>4</sup> Швейцария на протяжении современной истории сумела воспользоваться преимуществами, нередко дарованными ей Случаем. Будучи в самом начале своего развития нацией бедных крестьян-пастухов, экспортировавшей лишь гвардейцев ко дворам европейских монархов, к концу XX в.<sup>5</sup> она превратилась в одну из самых благополучных стран мира, вести бизнес с которой считается верхом престижа в деловом мире.

И знаменитая швейцарская часовая промышленность, и не менее знаменитый швейцарский сектор банковских и финансовых услуг обязаны своим рождением печально известной Варфоломеевской ночи (с 23 на 24 августа 1572 г.) и последовавшими за ней событиями во Франции, когда массовые репрессии в отношении предпринимателей-гугенотов (протестантов) привели к бегству многих французских часовых дел мастеров, а также банкиров-евреев в свободолюбивые швейцарские кантоны, дававшие приют многим из тех, кого притесняли на их исторической родине. Производство текстильного оборудования (Швейцария — один из мировых лидеров в данном сегменте), в свою очередь, было инициировано наполеоновской блокадой Англии, в конце XVIII в. монопольно поставлявшей текстильные станки в страны континентальной Европы. Первая и Вторая мировые войны, в которых Швейцария не принимала участия из-за традиционного нейтралитета, привели к массовому притоку капиталов в швейцарские банки из воюющих государств, что закрепило за небольшой альпийской страной репутацию банковского центра международного масштаба.

В начале XXI в. Швейцария продолжает пользоваться достижениями глобализации и научно-технического прогресса. Компания *Nestlé*, в свое время первой предложившая технологию изготовления растворимого кофе, традиционно считается самой интернациональной из всех транснациональных компаний мира (до 98% объема продаж приходится на зарубежные рынки). В крупнейшем в мире Центре ядерных исследований под Женевой (CERN; ЦЕРН) рождаются технологии завтрашнего дня, многие из которых уже прочно вошли в обиход современного человека (например, сотрудниками ЦЕРНа был впервые предложен *html*-протокол, оказавший существенное влияние на развитие Интернета, а также была разработана компьютерная мышь). Уникальные астрономическая обсерватория *Sphinx* и международная научная станция, расположенные в горах близ Интерлакена (Юнгфрауйох), вносят существенный вклад в науку об окружающей среде. В целом на сферу НИОКР (научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы) в Швейцарии расходуется почти 3% ВВП, а по количеству лауреатов Нобелевской премии (около 20) она ничуть не уступает России.

К прочим интеллектуальным достижениям Швейцарии можно отнести и удивительную роль, которую сыграли ее граждане в жизни других стран, внося существенный вклад в различные науки, политику, религию и литературу. Швейцар-

ские реформаторы Цвингли и Кальвин наряду с немцем Лютером способствовали становлению и распространению протестантизма в Европе. Уроженец Женевы Ж.-Ж. Руссо был самым оригинальным и влиятельным представителем философии чувств в XVIII в. Франсуа Лефор (Франц Лефорт) — тоже женевец по происхождению — оказал огромное воздействие на молодого русского царя-реформатора Петра I. Здание Двенадцати коллегий Санкт-Петербургского университета, а также собор Петра и Павла — один из символов Санкт-Петербурга — были построены архитектором Доменико Трезини, родившимся в кантоне Тичино. Международный Красный Крест создан стараниями Анри Дюнан, современная математика как наука немыслима без Леонарда Эйлера, педагогика — без Генриха Песталоцци, теоретическая физика — без Вольфганга Паули, психология — без Карла Юнга, а литература — без Германа Гессе. Автомобильная марка «Шевроле» была создана бывшим жителем городка Ла-Шо-де-Фон в кантоне Невшатель, а архитектурная эпоха конструктивизма обязана своим рождением Эдуарду ле Корбюзье.

Швейцарские традиции инновационности в науке, культуре, спорте и искусстве продолжают: отмеченный зрителями многих стран фильм «Парфюмер» был снят по одноименной повести современного швейцарского писателя Патрика Зюскинда, команда «БМВ-Заубер», созданная швейцарским инженером Петером Заубером, — один из претендентов на победу на этапах мирового Гран-при в автомобильных гонках «Формулы-1», а первой ракеткой в мировой теннисной иерархии несколько лет подряд остается Роже Федерер.

Вместе с тем и сама Швейцария как место постоянного проживания или же кратковременного пребывания привлекала и продолжает привлекать многих иностранцев, среди которых немало известных и влиятельных людей. Так, в Монтрё в свое время жили и работали Ф. М. Достоевский (здесь был написан «Идиот»), В. Набоков, Ф. Меркьюри. В Вевее провел свои последние дни Чарли Чаплин. В Женеве проживали философ-изгнанник Вольтер, композитор И. Стравинский. В Лозанне и ее окрестностях создавали свои произведения Байрон (знаменитая поэма «Шильонский узник» написана в Уши) и Ж. Сименон. Немало путешествий по стране совершили писатель Л. Н. Толстой и композитор П. И. Чайковский. В Цюрихе на некоторое время останавливался «вождь мирового пролетариата» В. И. Ленин. В библиотеке Берна работал знаменитый физик А. Эйнштейн. В настоящее время в Швейцарии живут один из самых богатых людей планеты, владелец группы *Ikea* И. Кампрад, недавно распрощавшийся с гонками «Формулы-1» М. Шумахер, мультимиллионер российского происхождения В. Вексельберг, семейства Хоффман и Пежо.

Швейцария, уже двести лет сохраняющая нейтралитет, является штаб-квартирой многих международных организаций. В Женеве располагается европейская штаб-квартира ООН, включая головные офисы соответствующих институтов гуманитарной и культурной направленности, а также находятся некоторые другие международные организации.<sup>6</sup> Здесь, например, работают ЮНИСЕФ, ЮНКТАД, Всемирная организация здравоохранения, Красный Крест, Международный союз электросвязи, ВТО. В Лозанне базируется Международный олимпийский комитет, в Базеле — Банк международных расчетов, в Цюрихе — штаб-квартира ФИФА,

в Нионе — штаб-квартира УЕФА. На территории Швейцарии часто проходят международные переговоры и подписываются важные соглашения.

Швейцария находится в валютном, таможенном и военном союзе с государством Лихтенштейн. Единой денежной единицей обеих стран является швейцарский франк — одна из ключевых резервных валют мира. Являясь участником Европейской ассоциации свободной торговли (*European Free Trade Association, EACT*), куда кроме нее входят Исландия, Лихтенштейн и Норвегия, Швейцария пока не стремится к вступлению в Европейский союз. В своей внешнеторговой политике (особенно в рамках международной торговой системы под эгидой ВТО) Швейцарская Конфедерация часто действует сообща с государствами ЕС, но в других областях (например, в сфере информационного обмена по налоговым вопросам) ее позиции часто диаметрально противоположны интересам ЕС.

## 13.2. Особенности экономического развития Швейцарии

Швейцарская экономика одна из самых высокоразвитых и конкурентоспособных в мире. По данным находящегося в Лозанне авторитетного Института развития менеджмента (*Institute of Management Development, IMD*), Швейцарская Конфедерация неизменно входит в первую десятку наиболее конкурентоспособных государств мира, заняв в рейтингах 2005 и 2006 г. 8-е место, опередив при этом большинство стран Большой восьмерки.<sup>7</sup> Основные факторы высокой конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности Швейцарии следующие:

- высокий уровень квалификации трудовых ресурсов, производительности труда и качества выпускаемых в Швейцарии товаров и услуг;
- умеренное административно-правовое регулирование предпринимательской деятельности (включая благоприятный режим налогообложения);
- социальная, политическая, валютная и ценовая стабильность;
- высокое качество инфраструктуры (транспортной, телекоммуникационной, финансовой, социальной);
- развитый рынок капитала и высококлассная банковская система.

Основные макроэкономические показатели развития Швейцарии представлены в табл. 13.1. Как можно заметить, Швейцарскую Конфедерацию отличают достаточно высокий уровень ВВП на душу населения (в 2005 г. — \$34,4 тыс. по паритету покупательной способности (ППС) и \$49,2 тыс. по рыночному курсу). Швейцария — страна типичной постиндустриальной экономики с ведущими позициями сферы услуг в производстве ВВП и занятости населения (табл. 13.2). Вместе с тем и сельское хозяйство, и промышленность не менее важны как в целом для национальной экономики, так и для ее экспортного потенциала.

**Сельское хозяйство.** Земли, благоприятные для ведения фермерского хозяйства, составляют треть всей территории Швейцарской Конфедерации. Традиционные сельскохозяйственные специализации Швейцарии — животноводство (экспортно ориентированная отрасль), а также растениеводство (виноград, овощные культуры), продукция которых предназначена преимущественно для внутреннего потребления. Заметим, что в свое время технологии производства марочных

Таблица 13.1. Швейцария: основные макроэкономические показатели

	2000 г.	2005 г.
Общая численность населения	7,2 млн человек	7,4 млн человек
Годовой прирост населения	0,6%	0,7%
Ожидаемая продолжительность жизни	79,7 лет	80,5 лет
Доля населения в возрасте 65 лет и старше	...	15,6%
Коэффициент фертильности	1,5	1,43
ВВП по текущему курсу доллара США	\$246 млрд	\$365,9 млрд
Годовые темпы роста ВВП	3,6%	1,9%
ВВП по ППС	...	\$255,6 млрд
ВВП на душу населения по ППС	...	\$34,4 тыс.
Годовые темпы инфляции	0,8%	0,6%
Экспорт товаров и услуг, доля в ВВП	45,7%	45,6% (2004)
Импорт товаров и услуг, доля в ВВП	40%	37,8% (2004)
Период времени, требуемый для начала нового бизнеса	...	20 дней
Рыночная капитализация компаний, акции которых котируются на бирже	322% ВВП	256,5% ВВП
Военные расходы, доля в ВВП	1,1%	1%
Экспорт высокотехнологичной продукции, доля в промышленном экспорте	19,3%	...
Чистый приток прямых зарубежных инвестиций	\$19,8 млрд	\$5,8 млрд
Золотовалютные резервы	...	\$57,6 млрд
Внешний долг (государственный и частный)	...	\$856 млрд

Источники: ВТО ([www.wto.org](http://www.wto.org)), Мировой банк ([www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)), ЮНКТАД ([www.unctad.org](http://www.unctad.org)), Worldfactbook 2006. Washington, 2006.

Таблица 13.2. Доля основных секторов экономики в структуре ВВП и занятости населения Швейцарской Конфедерации (2005 г.)

	Доля в ВВП, %	Доля занятого населения, %
Сельское хозяйство	1,5	4,6
Промышленность	34	26,3
Сфера услуг	64,5	69,1

Источник: Worldfactbook 2006. Washington, 2006.

российских сыров и масел, включая знаменитое вологодское масло, были позаимствованы (зачастую путем промышленного шпионажа, в котором принимали участие видные ученые Российской империи) у швейцарских фермеров.

Сельское хозяйство обеспечивает не только выпуск широко известных экспортных товаров Швейцарии — молочного шоколада и сыра, но и в определенной степени поддерживает привлекательность ландшафтов страны для туристов. С этой целью фермеры не просто получают огромные субсидии на производство сельскохозяйственной продукции от федерального правительства, но и специально высаживают траву в горных долинах, а также содержат свои угодья в образцово-показательном порядке, что популяризирует туристические поездки в сельскую местность для иностранцев, желающих приобщиться к швейцарскому фольклору.

Нужно также отметить, что большинство видов знаменитых швейцарских сыров, таких как «Appenzeller», «Emmentaler», «Gruyère», «Vachrin» и др., производятся небольшими фермерскими хозяйствами, а качество продукции гарантируют федеральные стандарты, обязательные для всех сыроделов. Около 20% продукции сельского хозяйства экспортируется.

Вместе с тем сельское хозяйство Швейцарии отличается крайне высоким уровнем издержек ввиду специфики обработки земель и выпаса скота в горных долинах и на горных склонах. В среднем до 70% доходов (в недалеком прошлом — до 80%) швейцарские фермеры получают за счет субсидий федерального правительства.

**Промышленность** Швейцарии представлена целым спектром отраслей, отличающихся высокой международной конкурентоспособностью. Это, в частности, пищевая промышленность, металлургия, фармацевтика, машиностроение, часовая промышленность.

**Пищевая промышленность** Швейцарской Конфедерации тесно связана с развитием сельского хозяйства: по традиции ее ключевые сегменты — производство молочных продуктов и молочного шоколада. Несомненный лидер данной отрасли промышленности и швейцарской экономики в целом — базирующаяся в Веве на берегу Женевского озера транснациональная компания *Nestlé* (изделия из шоколада, кофе, безалкогольные напитки), предприятия которой представлены на всех континентах. Ведущими компаниями — производителями шоколада являются *Barry Callebaut AG* (мировой лидер индустрии продуктов на базе какао), *Lindt & Sprüngli, Chocolat Frey AG, Alprose Chocolat*, молочных продуктов — *Emmi Gruppe*.

**Металлургическая промышленность** Швейцарии, выпускающая высококачественную сталь и алюминий, в настоящее время хотя и не является ключевой отраслью народного хозяйства страны, но по-прежнему обладает заслуженной репутацией в Западной Европе и в мире. Ведущая компания данной отрасли — *Swissmetal*.

Швейцария — один из крупнейших в мире производителей **фармацевтической продукции**. Это обусловлено историческими особенностями: с давних времен один из промышленных центров страны Базель специализировался на производстве текстильных изделий, для которых были необходимы красители. Во второй половине XIX в. из текстильного производства развилась швейцарская химическая промышленность, основными конечными продуктами которой долгое время являлись краски, эссенции и парфюмерия. В настоящее время химическая промышленность Швейцарии специализируется на производстве фармацевтической продукции, а ее основу составляют такие транснациональные гиганты, как *Novartis International* и *Roche-Gruppe*.

Швейцарское **машиностроение** включает производство машин и оборудования (в том числе приборостроение, станки и точные инструменты, электронику и электротехнику), а также металлообработку. Машиностроительный комплекс Швейцарии является крупнейшим в стране работодателем: число рабочих мест в нем в 2005 г. составило 300 тыс. При этом до 80% производимой продукции направляется на экспорт, превышая в общей сложности половину суммарного товарного экспорта страны. Наиболее известные компании данного сектора экономики —



лидер индустрии шведско-швейцарский машиностроительный концерн *ABB* (производство электротехнической продукции, железнодорожного подвижного состава, турбин для электростанций и др.), компании *Schindler* (лифты и эскалаторы), *Sulzer Konzern* (оборудование для добычи и переработки нефти и газа, химической и текстильной промышленности), *Mikron Holding AG* (точные приборы и инструменты), *Bernina Nachmaschinen* (швейные машины и оборудование), *Oerlikon-Geartec AG* (в недалеком прошлом занимавшийся производством оружия, включая знаменитые пулеметы «Эрликон»), *Franke* (электроаппараты), *Geberit-Gruppe* (сантехника), *Ameropa AG* (металлообработка), *Victorinox* и *Wenger* (основная специализация двух последних — производство широко известных перочинных ножей).

Визитной карточкой Швейцарии по праву является ее **часовая промышленность**. Швейцарская Конфедерация — крупнейший в мире производитель часов (в стоимостном выражении производство швейцарских часов превышает половину всего мирового часового производства).

Развитие швейцарской часовой промышленности обусловили два фактора: миграция часовщиков-гугенотов из Франции в период религиозных преследований времен Реформации, а также суровый климат региона Юра, в котором находятся ведущие производители часов (включая города Ла-Шо-де-Фон и Ле-Локль). Дело в том, что в суровые швейцарские зимы (температурный минимум в горах Юра достигает  $-40^{\circ}\text{C}$ ) часовых дел мастера использовали труд местных крестьян, свободных от сельскохозяйственных работ, давая им несложные заказы на изготовление комплектующих деталей сложных часовых механизмов. Обладая зимой большим количеством свободного времени, крестьяне доводили порученные им часовщиками изделия-заготовки до совершенства.

В настоящее время Швейцария — мировой лидер не только в производстве сложных механических часов престижных марок, но и в изготовлении сравнительно недорогих и качественных кварцевых часов. В 2003 г. средняя стоимость часов, произведенных в Швейцарии, составила 378 швейцарских франков. Среди наиболее успешных и известных часовых производителей Швейцарии такие компании, как *Swatch Group*, *Montres Rolex*, *Patek Philippe*, *Chopard & Cie*, *TAG-Heuer AG*, *Montres Movado Bienne*, *Piaget SA*, *Jaeger-LeCoultre*, *Raymond Weil*, *Audemars Piget SA*, *Franck Muller SA*, *Baume & Mercier*, *Vacheron & Constantin SA*, *Breitling AG*, *International Watch*, *Ronda AG*, *Maurice Lacroix*, *Montres Ebel*, *Corum SA*, *Girard-Perregaux*, *W. Moser-Baer Holding AG*, *Hans Stettler AG*, *Ulysse Nardin AG*, *Montres Journe SA*.

**Сфера услуг** Швейцарии включает в себя прежде всего банковское дело, страхование, консалтинг, туризм (в том числе гостиничный сектор), образование, медицину и торговлю. Наибольшая доля услуг при этом создается в банковской и финансовой сфере, составляющей почти 15% ВВП.

**Банковский сектор** Швейцарии контролирует около трети всех частных инвестиций, размещенных вне страны проживания владельцев капитала, а общий объем банковских депозитов превышает 3,5 трлн швейцарских франков. Особенностью традиций Швейцарской Конфедерации является широко известная банковская тайна, введенная в 1934 г., а также неограниченная ответственность част-

ных банковских институтов по своим обязательствам (это гарантирует полный возврат вкладчикам своих капиталов даже в случае банкротства банка). В 2004 г. около 340 швейцарских банков обеспечивали занятость 116 тыс. служащих, в том числе 16 тыс. рабочих мест при этом ими было создано за рубежом. Крупнейшие коммерческие банки Швейцарии — *UBS AG* и *Credit Suisse Group*.

Индустрия **страхования** также является отраслью национальной экономики с международным признанием. Стоимостный объем внутреннего рынка страховых услуг оценивался в 2004 г. в 50,7 млрд швейцарских франков. Швейцария — один из важнейших в Европе экспортеров страховых услуг, в особенности услуг перестрахования. Так, 90% контрактов по перестрахованию, заключаемых швейцарскими страховщиками, приходится на долю их зарубежных клиентов. Наиболее известные швейцарские страховые компании — *Zurich-Gruppe* (включая *Winterthur*), *Swiss Re*, *Swiss Life*, *Helvetia Patria Gruppe*.

Швейцария занимает достаточно сильные позиции в мире по **управленческому консалтингу**, предлагая высокопрофессиональную помощь в размещении финансовых активов, а также в оптимизации транснациональных операций зарубежных компаний. Благоприятный налоговый климат страны (в частности, низкий уровень налогообложения холдинговых компаний и отсутствие налогов на распределение прибыли в форме роялти) делает Швейцарию привлекательным местом для размещения субхолдинговых и лицензионных компаний транснациональных групп.

Немалые доходы национальной экономике приносит **туризм**, в особенности ориентированный на прием зарубежных гостей. Так, в 2003 г. иностранные туристы потратили в Швейцарии в общей сложности 12,6 млрд швейцарских франков, в то время как швейцарские туристы оставили за рубежом 9,6 млрд швейцарских франков. Туризм — третья по значимости отрасль национальной экономики (6,3% всего экспорта). По экспорту туристических услуг Швейцария занимает 13-е место в мире, а доходы от международного туризма составляют 3% ее ВВП.

Швейцарская Конфедерация — европейская Мекка для любителей живописных горных пейзажей и зимних видов спорта (особенно горных лыж и сноуборда). Большое количество горных курортов (самые известные из них — Интерлакен, Давос, Санкт-Мориц, Церматт) привлекают как спортсменов, так и любителей горных прогулок из разных стран мира. Популярностью у любителей ландшафтного туризма пользуются трансальпийские железнодорожные маршруты *GoldenPass Line* (Монтрё—Гштаад—Шпиц), *Glacier Express* (Церматт—Андерматт—Санкт-Мориц), *Wilhelm Tell Express* (Люцерн—Лугано/Локарно) и *Bernina Express* (Кур — Санкт-Мориц—Тирано). Незабываемые впечатления также оставляют посещение самой высокой железнодорожной станции Европы — Юнгфрауйох в окрестностях Интерлакена (3454 м) и экскурсия на Кляйн-Маттерхорн — самую высотную европейскую станцию канатного подъемника (3848 м) близ Церматта.

Многие города Швейцарии привлекательны своими культурными событиями и деловой активностью мирового уровня. В частности, можно отметить Монтрё (джазовый фестиваль), Локарно (кинофестиваль), Женеву (международные симпозиумы и всемирно известные выставки, включая Женевский автомобильный салон), Лозанну (музеи и фестивали), Давос (Всемирный экономический фо-

рум). Великолепная транспортная инфраструктура (густая сеть автомобильных и железных дорог, пять международных аэропортов — Цюрих, Женева, Базель, Берн и Лугано) связывает Швейцарию со всеми странами и континентами мира, а внутри самой Швейцарии общественный транспорт функционирует максимум с часовыми интервалами между всеми населенными пунктами страны.

Развитие маршрутной сети авиакомпаний-дискаунтеров (таких, как *Ryanair*, *easyJet*<sup>8</sup> и *Air Berlin*, занимающих в своей нише три первые места по числу перевозимых по Европе пассажиров), связывающих прямыми рейсами Цюрих и Женеву практически со всеми важными аэропортами Европы, большое количество гостиниц разных ценовых категорий, а также согласованные поезда, автобусы и теплоходы на внутришвейцарских маршрутах делают страну особенно удобной для индивидуального туризма. Небольшие размеры Швейцарии позволяют провести в ней уик-энд, осмотрев при этом основные достопримечательности, находящиеся в разных регионах страны.

Нужно также отметить существенный рост в современной мировой индустрии туризма сегмента, специализирующегося на организации эксклюзивных дорогих туров по системе «все включено» (цена которых начинается от \$20 тыс.), ориентированных как на получение незабываемых впечатлений, так и на экологический туризм. Швейцария при этом достаточно часто становится страной посещения как для обеспеченных туристов из стран Ближнего Востока, так и для представителей бизнес-элиты и государственных чиновников высокого ранга из России, проводящих отдых на горнолыжных курортах или на берегах Женевского озера. Ведущей швейцарской компанией, организующей эксклюзивные путешествия, является женеvское туристическое бюро *Fert*.

Важная составляющая туристического бизнеса — гостиничное хозяйство, на которое в Швейцарии приходится 41% всех доходов, получаемых от туризма. В стране в 2004 г. насчитывалось почти 6 тыс. гостиниц общей вместимостью 264 тыс. мест. Швейцарская Конфедерация в лице Цезаря Рица, создавшего сеть одноименных отелей одинаково высоких стандартов обслуживания, является основоположницей гостиничного менеджмента. На ее территории в настоящее время действует международный Центр обучения работников гостиничного хозяйства, да и само слово «швейцар» в России стало нарицательным для обозначения привратников в гостиницах и ресторанах. Ведущая гостиничная сеть Швейцарии — *Movenpick Hotels*.

Характеризуя область **образования**, следует отметить значительный уровень соответствующих расходов Швейцарии (почти 6% ВВП, что выше, чем в Германии, США, Японии). Обладая собственными общепризнанными традициями педагогического мастерства (школа Песталоцци), Швейцарская Конфедерация предлагает как среднее, так и высшее образование высокого уровня. Достаточно много частных школ для иностранцев расположены во франкоговорящей части страны (Женева, Лозанна, Монтрё). Широко известны политехнические институты Лозанны и Цюриха, в которых преподают лауреаты Нобелевской премии по естественным наукам. В деловом мире престижным считается IMD в Лозанне, занимающий первые места в рейтингах лучших европейских бизнес-школ. Отличное экономическое образование дают университеты Санкт-Галлена, Женевы и Лозанны.

**Медицина** — еще одна отрасль сферы услуг Швейцарии известная далеко за пределами страны. Свежий горный воздух и мягкий климат Женевского озера, озер Невшатгел, Лугано и Лаго-Маджоре достаточно давно используются для лечения бронхолегочных болезней и заболеваний нервной системы. В настоящее время швейцарские больницы и частные клиники получили также международное признание в области стоматологии, кардиологии, ортопедии, общей хирургии, спортивной медицины и онкологии.

По данным статистики, на здравоохранение в Швейцарии ежегодно тратится 11% ВВП (по этому показателю Швейцария занимает второе место в мире после США). В стране насчитывается около 350 больниц и клиник, персонал которых составляет 125 тыс. человек. Наиболее известные медицинские центры расположены в кантонах Женева и Во (регион Женевского озера), Базель-штадт, Цюрих, Граубюнден (Швейцарский научно-исследовательский институт травматологии в Давосе). Большинство медицинских услуг оказывается при этом частными клиниками, персонал которых состоит как из швейцарских, так и из иностранных специалистов. Медицинское обслуживание отличного качества в немалой степени обуславливает привлекательность Швейцарии как места проживания пенсионеров-иностранцев с высоким уровнем доходов.

В сфере **розничной торговли** национальными лидерами являются торговые сети *Migros* и *Coop*.<sup>9</sup> При этом швейцарские сетевые ритейлеры превратились в настоящие конгломераты, включающие в себя и производителей пищевой продукции (например, шоколадная компания *Frey* — часть группы *Migros*), и финансовые институты (*Bank Coop*, *Banque Migros*, *Change Migros*).

Кроме того, Швейцария привлекательна для создания **международных торговых компаний**. В частности, немалое количество подобных торговых компаний (*sociétés de negoce*) в форме закрытых обществ, занимающихся поставками биржевых товаров (зерно, сахар, хлопок, нефтепродукты) в третьи страны, зарегистрировано в кантоне Женева. Торговые компании в структуре транснациональных групп достаточно часто регистрируются и в кантоне Цуг — своеобразном швейцарском налоговом оазисе.

Характеризуя **модель экономического развития Швейцарии**, нужно подчеркнуть ее своеобразие, отличающее данную страну от других ведущих развитых государств мира. Доля государственных расходов в ВВП составила для Швейцарии в 2004 г. 35,5%. Это практически такой же уровень, как в США (36,5%) и Ирландии (34,2%), и заметно меньше, чем в Великобритании (43,9%), Германии (46,8%) и Франции (53,4%). Уровень налогового бремени (доля всех налогов и социальных сборов в ВВП) в Швейцарии также не самый высокий среди развитых стран — 29,5% в 2003 г. (в сравнении с 24,6% в США, 29,7 — в Ирландии, 35,5 — в Германии, 35,6 — в Великобритании и 43,4% во Франции). При этом федеральное правительство Швейцарии потребляет около 21,4% ВВП, а все федеральные налоги и сборы в 2005 г. составили 8,1% ВВП. Среди основных статей расходов федерального правительства: национальная оборона (9% всех расходов), поддержание транспортной инфраструктуры<sup>10</sup> (15%), субсидии сельскохозяйственным производителям (8%) и субвенции кантонам (2/3 расходов). Таким образом, государством (в лице конфедерации) финансируются только оборона, железные до-

роги и федеральные автострады, почта и сельское хозяйство. Под управлением кантонов остаются полиция, образование (школы и университеты) и медицина (кантональные больницы), а городская инфраструктура и пожарная охрана финансируются коммунами. Вся промышленность и большинство предприятий сферы услуг (исключая общественные услуги) всецело остаются в руках частного бизнеса.

Итак, можно отметить достаточно низкий уровень государственного вмешательства в экономику (за исключением прямой поддержки сельского хозяйства) и меньшие социальные гарантии населению, чем в социально ориентированных экономиках Германии и Франции (например, обязательные и довольно дорогие пенсионное и медицинское страхование в Швейцарии всецело переданы в сферу компетенции частного сектора). Это делает Швейцарию сопоставимой с англосаксонскими странами по благоприятности условий ведения бизнеса, но вместе с тем в отличие от США или Великобритании Швейцария предлагает своим гражданам более весомый социальный пакет, включая бесплатное образование (в том числе высшее) и страховую медицину высокого уровня. Кроме того, умеренная стоимость проезда в общественном транспорте<sup>11</sup> и автострады, годовой абонемент за пользование которыми составляет 40 швейцарских франков, — общественные товары и услуги отличного качества, столь дешевого потребления которых лишены жители многих других развитых стран мира. Таким образом, обладая чертами конкурентоспособной рыночной экономики и достойным набором социальных гарантий населению, Швейцария занимает промежуточное положение между социально-рыночными и либерально-рыночными хозяйствами.

Впрочем, в Докладе о состоянии международной торговли в 2006 г. эксперты ВТО особо отметили Швейцарию как мирового чемпиона по субсидиям, оценив их долю в ВВП страны в 4% и в расходах государства в 36,1%. Государственный комитет Швейцарской Конфедерации по экономике (*Le Secretariat d'Etat à l'économie; Seco*) с этим категорически не согласен и даже направил в адрес ВТО специальное обращение, в котором подчеркнул, что правительство Швейцарии финансирует за счет субсидий сельское хозяйство, транспортную систему и сферу здравоохранения и никоим образом не поддерживает финансово национальную промышленность. По мнению *Seco*, эксперты ВТО не совсем правильно расставили акценты, не приняв во внимание особенности конфедеративного устройства страны. Если учитывать консолидированные расходы (расходы конфедерации, кантонов и коммун), а не только расходы центрального правительства (именно такие данные приводятся в Докладе), то доля субсидий в них сокращается до 10,8%, что заметно меньше, чем в ряде других ведущих стран мира.

Следует особо подчеркнуть умеренный характер швейцарских налогов: основная ставка федерального налога на прибыль составляет всего 8,5% (при этом ассоциации, фонды и общественные организации, занимающиеся коммерческой деятельностью, уплачивают налог по пониженной ставке 4,25%), а предельная величина индивидуального подоходного налога — 11,5%. Ряд кантонов (особенно Цуг) взимает невысокие налоги на прибыль бизнеса и доходы населения в дополнение к федеральным, что в общей сложности ограничивает эффективную ставку корпоративного налога на прибыль и налога на доходы физических лиц уровнем в 10–25%. При этом доходы от холдинговых операций не включаются в налоговую

базу, а распределение прибыли в форме роялти не подлежит налогообложению. Швейцарская Конфедерация располагает сетью почти из ста налоговых соглашений с различными странами мира (включая налоговое соглашение с Россией), что позволяет устранять международное двойное налогообложение доходов и имущества и активно осуществлять международные торговые, финансовые, холдинговые и лицензионные операции с использованием компаний, базирующихся на территории Швейцарии.

### 13.3. Швейцарская деловая культура и стиль управления

Долгое время швейцарская модель менеджмента, несмотря на значительные экономические успехи страны, управленческой наукой отдельно не рассматривалась. Зарубежные ученые считали, что специфического швейцарского менеджмента как такового не существует, а стили и методы управления швейцарских предприятий представляют собой в рамках самой Швейцарской Конфедерации адаптацию соответствующих немецкой, французской и итальянской моделей менеджмента (в данном случае германоговорящая часть страны ориентирована на немецкую модель, Романдия — на французскую, а кантон Тичино — на итальянскую). В свою очередь, филиалы и дочерние компании швейцарских транснациональных компаний (таких, как *Nestlé* или же *ABB*), обладая высокой степенью автономии от своих головных штаб-квартир, приспосабливаются к условиям стран своего базирования, культивируя тот стиль управления, который принят в принимающем их государстве.

Первое серьезное исследование собственно швейцарской модели менеджмента представил в середине 1990-х гг. проф. Александр Бергман (*A. Bergmann*) из Лозаннского университета.<sup>12</sup> Согласно Бергману, швейцарская предпринимательская культура все-таки отличается от предпринимательской культуры окружающих Швейцарию государств, хотя и является в определенной степени симбиозом стилей и методов управления, принятых в Западной Европе. Понимание культурных и исторических особенностей развития Швейцарской Конфедерации обуславливает успехи кросс-культурного взаимодействия зарубежных предпринимателей со своими швейцарскими деловыми партнерами. Таблица 13.3 дает представление о важнейших качествах швейцарцев, влияющих на особенности национальной модели менеджмента Швейцарской Конфедерации.

Двумя фундаментальными принципами швейцарской предпринимательской культуры являются:

- *особый культ труда*, включая его высокую культуру и этику;
- *общее видение развития предприятия* трудовым коллективом.

По своей сути швейцарцы являются очень дисциплинированными трудолюбивыми. Они хорошо и качественно работают, причем труд принимает у них характер коллективной акции, в ходе которой каждый может отличиться перед другими своими профессиональными навыками. В Швейцарии работа — не просто рутинный процесс добычи средств для существования, а неотъемлемая часть жизни, реализация некоего социального и морального долга, далеко выходящая за конечный материально-вещественный и стоимостный результаты. Согласно статистике,

Таблица 13.3. Особенности швейцарского характера и деловой культуры

ШВЕЙЦАРЕЦ...	
<b>ВИДИТ САМ СЕБЯ:</b> трудолюбивым; пунктуальным; самостоятельным; предусмотрительным; опрятным и чистоплотным; негибким и непоколебимым; надежным; с недостатком воображения; замкнутым, нелюдимым; самоуверенным; не любящим беспокоить и не любящим, когда его самого беспокоят	<b>В ГЛАЗАХ ИНОСТРАНЦЕВ ВЫГЛЯДИТ:</b> трудолюбивым; пунктуальным; профессионалом; требовательным; хорошо организованным; дисциплинированным; хорошо информированным; действующим эффективно; решительным; консервативным; не слишком креативным; не слишком эмоциональным
<b>ОЖИДАЕТ ОТ ИНОСТРАНЦЕВ:</b> пунктуальности; дискретности; хорошей подготовки; конкретности и точности; не слишком большого любопытства; не слишком много критики; не очень большой слешки; правдивости, верности и преданности; уважения правил и порядка; выдержанности в поступках; невмешательства в личную жизнь и отсутствия вопросов о размере доходов; доверия к швейцарцам	

Источник: *Schneider S., Barsoux J.-L. Managing across Cultures. 2 ed. Harlow, 2003. P. 17.*

по среднему количеству рабочих часов в году швейцарцы не являются мировыми лидерами, но в отличие от жителей многих других стран мира они очень много вкладывают в свой труд, добиваясь при этом высочайшего качества производимых товаров и услуг.

Общее видение картины развития бизнеса и предприятия как руководителями, так и подчиненными приводит к столь желаемому предпринимателями консенсусу в швейцарских трудовых коллективах. Действительно, на швейцарских предприятиях нет явного или скрытого противостояния собственников и наемных работников, директоров и подчиненных, все подчинено реализации общих интересов. Именно поэтому швейцарские профсоюзы не отличаются такой большой активностью и таким радикализмом своих действий, как профсоюзы работников в Германии, Франции или Италии, где возможны многомиллионные забастовки общенационального характера с полным параличом важнейших объектов инфраструктуры данных государств (например, забастовки транспортных служащих). Напротив, швейцарские работодатели и профсоюзные боссы, равно как и члены трудовых коллективов, довольно прагматичны в своем стремлении к консенсусу, считая, что необходимые решения могут быть приняты без ненужных эксцессов и совсем не обязательно убивать курицу, несущую золотые яйца, инициируя забастовки, приводящие к простоям и убыткам на предприятиях. Особенности эко-

номической модели развития Швейцарской Конфедерации, в которой воздействие государства на экономику имеет достаточно ограниченный характер (государство фактически отстранено от вмешательства на рынок труда, и с 1937 г. действует система коллективных трудовых контрактов), также благоприятно сказываются на взаимоотношениях работодателей и наемных работников, которые вынуждены искать взаимовыгодные решения на двусторонней основе, не прибегая к помощи государства.

*Структура швейцарских предприятий* принимает достаточно сложные формы. С одной стороны, предполагается автономия и самостоятельность трудового коллектива; с другой — швейцарские компании отличаются довольно большим бюрократизмом и формализмом, что позволяет говорить об ортодоксальном стиле управления, для которого свойствен не только порядок во всем, но также и нелюбовь к действиям в условиях неопределенности.

Формально швейцарские компании представляют собой пирамидальные структуры с концентрацией власти на вершине. Однако для них в столь же большой степени свойственна и децентрализация функциональных подразделений для возможности быстрой реакции на ситуацию на местах. Принцип консенсуса в трудовом коллективе в данном случае означает, что ответственность за все происходящее в компании несут все в той степени, в какой каждый отвечает за свой круг обязанностей. Таким образом, для швейцарских предприятий (особенно для крупных, транснациональных) предполагается делегирование ответственности от высшего менеджмента на места, что позволяет говорить одновременно и о централизации, и о децентрализации.

Подобная особенность швейцарских предпринимательских структур связана с особенностями политического устройства Швейцарской конфедерации: она является федеративным государством с распределением властных полномочий сверху вниз, но при этом предполагается высокая степень независимости от конфедерации кантонов и коммун, способных принимать соответствующие решения в пределах своей компетенции. Как и в конфедерации, бизнес-единицы уважают автономию своих структурных подразделений, и управленческий центр делегирует свои полномочия низовым звеньям из соображений эффективности (автономия — лучшее средство адаптации к конкретным особенностям на местах). Принцип децентрализации по-швейцарски означает то, что каждый отвечает за себя и свои поступки, но никто при этом не выступает против других и не оспаривает решения, принятые в пределах соответствующей компетенции.

Итак, швейцарские предприятия представляют собой достаточно мозаичную структуру разных подразделений, каждое из которых обладает независимостью и автономией от центра принятия решений. Подобная форма организации позволяет швейцарским компаниям оставаться отлично приспособленными к условиям рыночной среды с постоянно меняющейся конъюнктурой и хаотичным влиянием различных внешних факторов.

Из особенностей структуры швейцарских бизнес-структур вытекает и свойственная им *стратегия дифференциации*, которая выражается в:

- функциональной специализации (результат приспособления разных структурных подразделений к конкретной сфере бизнеса на местах);
- географической адаптации (результат регионального различия);



- персонификации управленческих кадров (повышение ответственности на местах);
- толерантности (дивергенция разных стилей управления).

Нужно подчеркнуть, что для Швейцарии, в которой сохранение географических и культурных различий между кантонами — субъектами конфедерации представляется очень важным, именно децентрализация играет главенствующую роль: благодаря ей никто не принижён в своих правах и возможностях, именно так осуществляется совместная работа без противостояния интересов. В условиях децентрализации очень значимыми становятся небольшие структурные подразделения. В Швейцарии нет крупных производственных структур, подобных существующим в Германии или Франции, 99,9% предприятий насчитывают менее 500 работающих. Вот почему актуальна швейцарская поговорка «*small is beautiful*», применительно к предприятиям малого и среднего бизнеса означающая, что они:

- лучше адаптированы к бизнесу с точки зрения консенсуса в трудовом коллективе (включая комфортность отношений в небольшом коллективе);
- более способны реагировать на пожелания клиентов;
- являются более гибкими структурами в условиях рынка;
- проще в управлении и контроле.

Характеризуя *взаимоотношения швейцарских предприятий с внешней средой*, следует подчеркнуть свойственную им общую закрытость, но вместе с тем достаточно тесные и доверительные отношения с проверенными и привилегированными клиентами. Особое значение в данном контексте приобретает дискретность отношений, базирующаяся на культуре и традициях банковской тайны. Для швейцарских компаний любая финансовая информация (состояние банковских счетов, размер уплачиваемых налогов и т. д.) является табу, поэтому, с одной стороны, их клиенты могут быть полностью уверены в неразглашении подобных сведений третьей стороне, но вместе с тем достаточно сложно получить открытую информацию о самих швейцарских партнерах, избегающих публичности и любящих формализовать свои деловые контакты.

С точки зрения внутренней организационной среды швейцарские предприятия — не слишком прозрачные структуры. Неформальные процедуры здесь встречаются крайне редко, а формальная передача информации приветствуется (например, информационные деловые письма между соответствующими подразделениями компании). Тем не менее неформальные контакты распространены между сотрудниками организации, работающими над одной и той же проблемой. В данном случае большая часть информации передается устно, без использования формализованной переписки внутри организации.

Интересна и *процедура контроля* в швейцарской организации, основанная на самодисциплине и надзоре сверху. В Швейцарии, а равно и на швейцарских предприятиях запрещено все, что не разрешено, а все задания и поручения обязательны для исполнения. Центральная дирекция предприятия при этом является главным контролером и авторегулятором, осуществляя контроль результатов, а не процедур.

**Решение конфликтов в швейцарских бизнес-структурах** также имеет свою специфику. Швейцарцы предпочитают консенсус и гармонию эскалации конфликтной ситуации. Все швейцарцы по своей натуре конформисты, они очень часто используют параллельные подходы для решения любой проблемы, выдвигая наряду с основным проектом или предложением контрпроект и контрпредложение, учитывающие пожелания всех членов трудового коллектива. Даже знаменитое фондю — швейцарское национальное блюдо, приготавливаемое из плавленого сыра, — называется *Moitié-moitié* (смесь сыров «Gruyère» и «Vachrin fribourgeois» в пропорции 50 : 50), отражая компромисс вкусов и предпочтений. Действительно, благодаря принципу *moitié-moitié* (50 : 50) достигается гармония и внутри самой организации, и с окружающей ее средой.

В данном контексте следует отметить, что сама Швейцарская Конфедерация как государство — результат компромисса между представителями различных языковых, деловых и религиозных культур населяющих ее жителей. Знаменитый *compromis helvétique* символизирует «магическая формула» организации швейцарского правительства, состоящего из семи федеральных советников (министров), представляющих четыре основные политические партии страны. При этом каждый из советников-министров по очереди исполняет обязанности президента страны, выбираемого парламентом сроком на один год. Подобным образом «магическая формула» действует и в отношении правительств кантонов.

Необходимо также особо подчеркнуть **швейцарский стиль ведения переговоров**, основанный на стремлении к достижению консенсуса между участниками процесса путем соблюдения баланса интересов, готовности пойти на уступки и компромиссы во имя выгоды конечного решения. Великолепной иллюстрацией счастливого избежания конфликтных ситуаций в Швейцарии благодаря удачным переговорам является знаменитый прецедент 1529 г., известный как «Молочный суп в Каппеле». Данная история произошла в период Реформации, когда отряд воинов-протестантов направился из Цюриха в близлежащую деревеньку Каппел, чтобы сразиться с ее жителями-католиками. Перед сражением цюрихцы решили подкрепиться и обнаружили, что располагают лишь хлебом. У их противников хлеба не было, но в избытке оказалось молоко. Враждующие стороны узнали о провианте друг друга и решили накануне битвы сначала хорошенько отобедать, обменяв на пограничной территории хлеб протестантов на молоко католиков. Однако в результате совместной трапезы, сблизившись за поеданием растворенного в молоке хлеба, недавние противники пришли к общему решению оставить друг друга в покое и отменить военные действия, чтобы предотвратить ненужные боевые потери. Выгоды от мирного обмена продуктами превысили ожидаемые отрицательные результаты эскалации военного конфликта. Вот почему с давних времен для швейцарских переговорщиков характерны уважение позиций оппонентов, толерантность, хорошая предварительная подготовка и согласование спорных позиций, чувство меры и скрупулезность в деталях, конкретность и прагматизм.

Характеризуя **культуру бизнеса в Швейцарии**, необходимо подчеркнуть изначально присущий швейцарцам индивидуализм как на личностном уровне, так и на уровне предпринимателей и предприятий. В подобных условиях очень важной становится интеграция работников-индивидуалистов, осуществляемая в условиях децентрализации, так характерной для швейцарцев.

Общими ценностями для швейцарцев и швейцарской деловой культуры (см. также табл. 13.3) становятся трудолюбие, пунктуальность, самостоятельность, предусмотрительность, опрятность и аккуратность, надежность, честность. Вместе с тем швейцарцы в некоторой степени замкнуты и нелюдимы, им не хватает воображения, они не всегда демонстрируют гибкость, а порой отличаются чрезмерным упрямством и самоуверенностью. Они не любят, когда их беспокоят не по делу, и сами тоже не привыкли беспокоить кого-либо по пустякам. Они консервативны, не слишком креативны, четко определены в желаниях и требованиях, выдержанны и консервативны. Внешне они кажутся достаточно прохладными и поначалу держатся от незнакомых людей на дистанции. Но как профессионалы они хорошо организованы, дисциплинированы, отлично образованы, а сделанная ими работа отличается высочайшим качеством и эффективностью результатов. От своих партнеров по бизнесу швейцарцы ожидают появления на деловой встрече без опозданий, уважают порядок во всем. Они хорошо подготовлены к переговорам, не слишком любопытны и не слишком критичны, не говорят о личной жизни и зарплате.

Подобные ценности формируют культуру швейцарских предприятий, которая состоит, таким образом, из определенного набора противоречивых автономных звеньев, а также взаимодействующих структур. Она отличается многогранностью, определенностью своих составляющих, желанием достичь консенсуса, стабильностью и гибкостью. Именно так в швейцарских компаниях достигается баланс интересов.

Между работником швейцарского предприятия и его работодателем заключается своеобразный психологический контракт, заключающийся в сочетании официального юридического контракта и контракта морального. В данном случае предполагается комфортность трудовых отношений, отрицающая возможность саботажа и агрессии со стороны работника. При этом обязанностями работодателя становятся гарантии занятости, возможности продвижения работника по службе, уважение к наемному персоналу. Со своей стороны работник обязуется хорошо трудиться, быть компетентным специалистом, углублять и расширять знания и навыки, быть лояльным к коллегам и руководству, интегрироваться в трудовой коллектив.

Швейцарцы по своей сути необычайно прагматичны, им присущ реализм. Это не люди *слова*, это люди *дела*. Для них выдумки и фантазии не стоят ничего, но четкая и своевременная реализация задуманного ценится очень дорого. Швейцарцы не решают грандиозных задач и не берутся за реализацию несбыточных дел. Они действуют по принципу: нет грандиозных проектов — нет грандиозных проблем от их реализации.

Если швейцарцы и берутся за реализацию каких-либо сложных работ, то только в том случае, если считают поставленную задачу выполнимой и верят в то, что ими задумано. В качестве довольно характерного примера можно отметить строительство в конце XIX в. уникальной, даже по нынешним меркам, электрифицированной железной дороги *Jungfrau* от Интерлакена до Юнгфрауйох — станции, расположенной на высоте 3484 м (самой высотной в Европе). Уже в конце 1890-х гг. в электропоезд, проезжая по туннелям, вырубленным в горах Айгер,

Менх и Юнгфрау, доставлял туристов на смотровую площадку, устроенную на высоте более 3500 м над уровнем моря, причем энергия тормозов трех спускающихся со станции Юнгфрауйох поездов позволяет одному встречному поезду подниматься вверх. В настоящее время швейцарцы разрабатывают проект *Swissmetro* — грандиозного по масштабам метрополитена, соединяющего Женеву, Лозанну, Берн, Цюрих и Санкт-Галлен, причем поезда в подземных тоннелях должны передвигаться со скоростью около 500 км/ч. Учитывая основательность, прагматизм и реализм швейцарцев, данный проект не кажется столь уж фантастическим.

Швейцарцы конкретны, четки и определены в деталях. Они не любят теоретизировать, ими особенно почитается опыт. Поэтому нередко специалисты-практики на предприятиях предпочтительнее теоретиков-интеллектуалов. При этом необходимые управленческие и технические кадры (до 2/3 персонала швейцарских компаний), как правило, воспитываются в швейцарских же университетах и политехнических школах.

Определенным своеобразием швейцарцев является то, что, отвергая догматизм и предпочитая следование постулатам *Realpolitik*, они при всей своей нелюбви к криминалу, терроризму и авторитаризму довольно успешно ведут бизнес не только с демократическими странами, но и с наиболее одиозными диктаторскими режимами. Так, во время Второй мировой войны швейцарские банки укрывали не только капиталы преследуемых нацистами евреев, но и в равной степени принимали на хранение авуары Третьего рейха, а некоторые швейцарские предприятия прямо сотрудничали с нацистскими промышленниками. Наряду с тем, что в военный период швейцарские лагеря для беженцев действительно спасали от верной смерти уцелевших граждан западноевропейских стран, швейцарские пограничники открывали огонь на поражение при любой попытке беглых нацистских узников перейти суверенные границы нейтральной альпийской страны. И до сих пор швейцарские банки, на словах отрицательно относясь к криминальным капиталам и отмыванию «грязных денег», неприступно стоят на страже находящихся под их управлением активов коррупционеров, международных террористов и диктаторских режимов многих государств мира. Для швейцарцев бизнес прежде всего, и неважно, кто их клиент, если он готов сотрудничать со швейцарцами, платя им немалые деньги.

На вопрос, чему самим швейцарцам стоило бы поучиться у иностранцев, они неизменно отвечают: умению на широкую ногу отмечать годовщины и праздники, беззаботно смеяться и веселиться, радоваться жизни. Однако серьезность и основательность швейцарцев создают им отличную репутацию в тех сферах деятельности, где подобное считается позитивными факторами. Здесь можно отметить великолепную репутацию швейцарских школ, клиник, гостиниц, горнолыжных курортов и банков. Качество товаров, сделанных в Швейцарии, не подлежит сомнению именно из-за великолепной репутации их производителей, которым присущ перфекционизм во всем.

Интересно также, что швейцарцы по своей сути являются еще и закоренелыми пессимистами. Они всегда рассчитывают на самый худший исход и любят жаловаться на катастрофы, войны, агрессивное давление со стороны иностранцев. Вместе с тем они не готовы терять с легкостью то, что было ими заработано с таким

трудом. Вот почему в Швейцарии граждане застрахованы лучше всех в мире на все случаи жизни. Традиционные для многих стран полисы медицинского и пенсионного страхования дополняют полисы страховок риска гражданской ответственности, страховки от пожара, несчастного случая, кражи, безработицы, смерти, инвалидности, природных катастроф, аварий. Поэтому швейцарцы готовы ко всему, даже к началу ядерной войны или возникновению эпидемии сверхопасных заболеваний (система гражданской обороны страны гарантирует каждому швейцарцу место в специально оборудованном бомбоубежище, и на каждого жителя страны уже создан запас вакцины и медикаментов от птичьего гриппа).

Готовы ко всему худшему и швейцарские предприятия, которые заинтересованы в том, чтобы минимизировать любые риски. В данном контексте стратегией швейцарских предприятий в отличие от американских является вовсе не максимизации прибыли, а минимизация рисков. Швейцарские предприятия в обязательном порядке, гарантированным законом, обязаны располагать стратегическими запасами — резервными активами, составляющими 20% расходов прошлого периода. Подобная предусмотрительность швейцарцев наряду с безусловно положительным стремлением минимизировать риски, в какой-то степени вредит динамике развития национальной экономики, поскольку воспитывает в гражданах страны скорее не потребителей с растущими запросами, а очень осторожных накопителей — консервативных инвесторов.

Индивидуализм, автономия и независимость швейцарцев приводят к особому священству частной собственности. В Швейцарии достаточно повесить табличку *Privé*, чтобы обезопасить парковочное место, лужайку либо жилище от непрошеного и несогласованного вторжения. Это позволяет каждому швейцарцу обладать своим собственным неприкосновенным местечком, в том числе отведенным пространством на работе, на которое коллеги никогда не будут посягать (а тем более любопытствовать о содержимом чужого рабочего стола или компьютера).

Чувство автономии, индивидуальности и частной собственности определяет желания многих швейцарских компаний оставаться независимыми в современном мире глобальных слияний и поглощений. Так, Швейцария долгое время находилась вне институтов ООН, хотя именно в Женеве располагается европейская штаб-квартира этой самой авторитетной в мире международной организации. Подобным образом национальная авиакомпания Швейцарской Конфедерации (сначала *Swissair*, затем *Swiss*) достаточно долгое время предпочитала, испытывая огромные финансовые трудности, существовать автономно и не интегрироваться в глобальные союзы авиаперевозчиков.<sup>13</sup>

Всем швейцарским компаниям свойственна ориентация на клиентов, при этом особенно ценятся персональные и доверительные контакты. Для швейцарских компаний потребитель — хозяин положения, все предназначено для удовлетворения его потребностей (особенно учитывая тот факт, что швейцарские товары и услуги достаточно дороги). Интересно, что этому правилу следуют даже естественные монополисты, например швейцарские железные дороги (*SBB/CFF*). Так, пассажиры поезда *Cisalpine* «Женева—Милан», отправляющегося с начальной станции в 5.50, по предъявлении билета бесплатно доставляются на такси от дома на вокзал, а в пути на перегоне «Женева—Лозанна» им предлагается бесплатный завтрак.

При характеристике швейцарской *модели менеджмента* достаточно часто выделяют такие ее особенности, как мужской характер стиля управления, аналитический склад директоров, безличностный подход к делам, упор на индивидуализм, отсутствие чувств, ориентированность на процесс. Однако это лишь поверхностное мнение. Фактически форма управления в швейцарских компаниях, как мы уже отмечали, напоминает пирамиду, т. е. вертикальную иерархичную структуру со значительным уровнем субординации на местах. Подобное делегирование полномочий сверху вниз дает возможность не только следовать распоряжениям из центра, но и уточнять и обсуждать отдаваемые приказы. Швейцарцев отличает прагматизм в управлении, высокое чувство ответственности и субординация. Особенность швейцарских предприятий такова, что каждый работник со своим профессиональным опытом и индивидуальностью вносит вклад в общее дело компании. Таким образом, швейцарское предприятие представляет собой совокупность работников-индивидуалистов, делающих общее дело.

Иерархия на швейцарских предприятиях — не только концепция организации; она никоим образом не подавляет индивидуальность и низшие по уровню звенья. В швейцарских компаниях даже уборщица является достойным и уважаемым членом трудового коллектива. Это важно, поскольку для швейцарских руководителей необходимо хорошо знать людей, чтобы принимать правильные управленческие решения. Швейцарский шеф не должен играть в начальника, он точно такой же человек, как и его подчиненные. Этому не мешает даже то, что в Швейцарской Конфедерации до 80% директоров — выходцы из высших слоев или верхушки среднего класса (в США и Германии этот показатель составляет менее 75%). Соответственно дистанция между шефом и его подчиненными не слишком велика, даже с точки зрения социальной иерархии.

В Швейцарии нет ни системы классов, ни каст. Всех граждан страны уравнивают школа и обязательная армейская служба (как регулярная, так и нахождение в резервистах),<sup>14</sup> соседские отношения, церковная община и членство в различных политических объединениях и профессиональных ассоциациях. Швейцарский шеф должен быть прост в общении с сослуживцами, доступен, и даже рукопожатия с подчиненными становятся для него негласной обязанностью. Руководитель и даже просто старший по должности должен уважать своих сотрудников, поддерживать благоприятную атмосферу в трудовом коллективе, быть компетентным. Он должен много и продуктивно работать, подавая положительный пример всему коллективу. Так, например, в швейцарских университетах профессор обычно с раннего утра находится в своем бюро, работая над совершенствованием учебного процесса и научными трудами, в то время как его ассистенты собираются на работе заметно позже. В обеденное время работающие в одном коллективе профессора и ассистенты вместе отправляются в ближайшее кафе, чтобы за совместной трапезой обсудить текущие вопросы и наметить планы на ближайшие дни.

**Особенности принятия решений** в Швейцарии таковы, что на федеральном, кантональном и муниципальном уровнях все решают референдумы,<sup>15</sup> а на предприятиях до момента принятия окончательного решения ведется предварительная разъяснительная работа, учитываются альтернативные подходы. Именно так достигается необходимый консенсус, и сюрпризы в поведении руководства чрезвычайно редки. Фактически в процессе принятия решений осуществляются вер-

тикальные консультации — неформальное общение с членами трудового коллектива. Достигается также компромисс среди управленческих и политических элит. И все швейцарцы — как в трудовом коллективе, так и в масштабах всей страны — осознают при этом свою долю ответственности за принятое решение.

Несмотря на консерватизм, изначально присущий швейцарцам, они довольно открыты для *изменений* и *перемен*, легко адаптируются ко всему новому, приспособившись к быстро меняющейся внутренней и внешней организационной среде. Так, информационная революция привела к повсеместному распространению на швейцарском транспорте электронных билетов, приобретаемых через Интернет, а недавно появившийся национальный мобильный оператор *yallo*, составляющий конкуренцию компаниям — старожилам мобильной связи *Swisscom*, *Sunrise* и *Orange*, специально учитывает потребности иностранцев, проживающих в Швейцарии и часто звонящих на родину по тарифам местной связи.<sup>16</sup> На растущую мобильность молодого населения (в возрасте от 16 до 25 лет) рассчитан железнодорожный абонемент *Voie 7/Gleis 7*, позволяющий за 250 швейцарских франков в год путешествовать на неограниченные расстояния по всей Швейцарии после 19 часов и до последнего в этот день поезда (автобуса). Аэропорт Женевы (*Cointrin*) после отмены большей части выполняемых из него международных рейсов авиакомпании *Swiss* достаточно быстро переключился на авиадискаунтера *easyJet*, враз ставшего для *Cointrin* авиакомпанией-перевозчиком № 1. А традиционные ножи *Victorinox* теперь дополняются MP3-плеером и флэшпамятью.

Вместе с тем, если оценивать все данные изменения, то они скорее имеют технологический, чем коммерческий или же социальный характер. Хотя перемены и меняют внешнее содержание бизнеса швейцарских компаний, сам их бизнес остается таким же по своей сути, как и в предшествующие времена. Так, внедрение электронного банкинга ничуть не изменило стиль управления, репутацию и надежность швейцарских банков, оказывающих наряду с прежними еще и современные виртуальные услуги.

Более того, если рассматривать технологичность швейцарских предприятий, то, несмотря на достаточно высокую долю расходов на НИОКР в ВВП (около 3%) и значительное число патентов на 100 тыс. человек населения (26), Швейцария выглядит довольно скромной с точки зрения революционности предлагаемых технологий или фундаментального характера открытий. Большинство из швейцарских инноваций представляют собой лишь улучшение и адаптацию уже существующих продуктов к новой эпохе. Собственно говоря, в этом и заключается ключ успеха товаров и услуг, созданных в Швейцарии: они не более чем усовершенствование до идеального состояния предшествующих аналогов, зачастую придуманных вовсе не самими швейцарцами. В инновационных же областях швейцарские компании не слишком известны, их диверсификация ограничена, они идут традиционным путем эволюции, избегая рисков, связанных с фундаментальными переменами в бизнесе.

## Выводы

Швейцарская экономика является одной из самых диверсифицированных в мире, с большим количеством конкурентоспособных в глобальном масштабе компаний.

Многие успехи Швейцарии объясняются ее небольшими размерами, поскольку дают такие преимущества, как:

- реалистичный, далекий от амбиций сверхдержав взгляд на мир, заставляющий задуматься о поиске своих ниш в мировой экономике;
- высокая степень интернационализации компаний (возникновение на базе зарубежных инвестиций так называемой пятой Швейцарии, дополняющей германогворящую, франкоязычную, итальянскую и ретороманскую части страны);
- надежная защита сравнительно небольшого национального рынка от иностранных конкурентов, которым он не интересен из-за малых размеров;
- высокое качество изделий, поставляемых ограниченными партиями по высоким ценам.

При этом в Швейцарии достигаются компромиссы и преобладает консенсус, практически отсутствует ксенофобия. В свою очередь, швейцарским предприятиям присущ дуализм, им свойственны:

- иерархичность вертикальной организационной структуры наряду с широкими полномочиями и автономией нижестоящих подразделений;
- игнорирование процедуры формального участия в принятии решений и в то же время предварительные консультации и поиск консенсуса на всех стадиях процесса принятия решений;
- наличие центров принятия решений и в то же время децентрализация структурных подразделений;
- сочетание негибких формальных и гибких неформальных структур;
- ожидание инициатив от сотрудников, лояльность к персоналу и в то же время сохранение дистанции между менеджментом и трудовым коллективом;
- невысокая степень прозрачности и в то же время высокий уровень доверия к проверенным партнерам;
- консерватизм и быстрая реакция на перемены.

Говоря о слабостях швейцарского менеджмента, нужно подчеркнуть уже очевидное падение высокой морали и этики в швейцарском обществе из-за растущей пропорции иностранного населения. Это также многоязычие швейцарских бизнес-структур, их не всегда быстрая реакция на перемены в современном мире,<sup>17</sup> медлительность швейцарского бизнес-сообщества, обремененного прямой демократией и необходимостью поиска консенсуса по любым вопросам (характерный пример — медленно идущая аграрная реформа, вынужденная учитывать результаты национального референдума по сельскохозяйственной политике). Это низкая степень инновационности, направленной скорее на улучшение существующего, а не на разработку революционных технологий и изделий. Это отсутствие конкуренции на рынке труда, где наиболее высокие зарплаты сохраняются в общественном, а не частном секторе экономики. Это рост социальных издержек и дороговизна общественной инфраструктуры, медицинского обслуживания, при-сущий швейцарцам бюрократизм.

Вместе с тем психология крестьянина-хозяйственника, а не инженера-технократа, свойственная швейцарцам, делает их реалистами, а прямая демократия по-



звolyет учитывать интересы всех групп населения (любой швейцарец — прежде всего гражданин своей коммуны и работник своего предприятия, а уж затем, после решения насущных проблем, задумывается о благе для всей страны). Маленькая, но гордая нейтральная альпийская страна, очевидно, заслуживает того, чтобы ее уникальный опыт сосуществования в сложном мире современных глобальных перемен был пристально изучен, в том числе и управленческой наукой. Швейцарский стиль менеджмента не просто интересен, он помогает объяснить, как нужно поступать в управлении, чтобы выживать в современную эпоху информационной глобализации.

### Контрольные вопросы

1. Каковы особенности развития экономической системы Швейцарской Конфедерации?
2. Объясните, с какими факторами связана высокая конкурентоспособность швейцарской экономики и швейцарских компаний.
3. Какие отрасли являются основой специализации Швейцарии в мировом хозяйстве? Какие товары и услуги составляют главные статьи швейцарского экспорта?
4. Назовите отличительные черты швейцарской модели менеджмента, выделите ее основные преимущества и недостатки.
5. Охарактеризуйте фундаментальные принципы швейцарской предпринимательской культуры, а также специфику культурной среды швейцарских бизнес-структур.
6. Какими видят себя швейцарцы, как их представляют зарубежные деловые партнеры и какие предпочтения швейцарцев следует учитывать при осуществлении контактов со швейцарскими компаниями?
7. Каковы особенности структуры швейцарских предприятий, а также характера их взаимодействия с внешней и внутренней средой?
8. Каким образом в швейцарской деловой среде принимаются решения, нейтрализуются конфликты и достигаются результаты на переговорах?

### Литература

1. *Билтон П.* Эти странные швейцарцы / Пер. с англ. — М., 2000.
2. Деловой путеводитель по Швейцарии. — Lausanne, 1999.
3. *Красавина Л. Н.* Швейцарский опыт повышения конкурентоспособности банков // Банковское дело. 2006. № 1.
4. *Погорлецкий А. И.* Международное налогообложение. — СПб., 2006.
5. Россия и Швейцария: сотрудничество продолжается // Банковское дело. 2006. № 3.
6. Швейцарский стиль банковской системы // Деньги и кредит. 2003. № 3.
7. *Шевчук Д. А., Шевчук В. А.* Индивидуальное банковское обслуживание в Швейцарии // Банковское дело. 2006. № 1.
8. *Bergmann A.* Le «Swiss way of management» ou les evidences caches des entreprises suisses. — Paris, 1994.

9. Business Guide to Switzerland. 2006. December.
10. *Curzon-Price V.* What Can We Learn from Switzerland // Economic Affairs. Vol. 21. N 4.
11. *Lehmann P.* Le secteur des services: un potential d'exportation considérable // La vie économique. 2006. N 11.
12. *Leibold M., Probst G., Gibbert M.* Strategic Management in the Knowledge Economy. 2 ed. Erlangen, 2005.
13. Politique économique suisse 2005. — Zurich, 2005.
14. *Oberson X., Hull H.* Switzerland in International Tax Law. — Amsterdam, 2006.
15. *Schneider S., Barsoux J.-L.* Managing across Cultures. 2 ed. — Harlow, 2003.
16. *Schoenenberger A., Zarin-Nejadan M.* L'économie suisse. — Paris, 2001.
17. Statistical Data on Switzerland 2006. Neuchâtel, 2006.
18. Statistisches Jahrbuch der Schweiz 2006 / Annuaire statistique de la Suisse 2006. Neuchâtel, 2006.
19. The Statesman's Yearbook 2007. — New York, 2006.
20. Top 2004: Die grössten Unternehmen in der Schweiz. — Zurich, 2004.

## Примечания

- <sup>1</sup> Различие между кантонами и полукантонами заключается лишь в количестве представителей данных субъектов конфедерации в Совете Федерации (Conseil des Etats): кантоны имеют по два представителя, полукантоны — по одному.
- <sup>2</sup> L'Act de Meditation, le 19 fevrier 1803, met fin a la Revolution et prepare la Suisse moderne // La Liberte. 2003. 18 fevrier.
- <sup>3</sup> Отметим, что швейцарский диалект немецкого языка, непонятный иностранцам, служит естественным барьером, затрудняющим адаптацию некоренных жителей (в том числе граждан Германии) к условиям проживания в немецкоговорящих кантонах. Именно поэтому наибольшее число иностранцев в пропорции к местному населению постоянно проживает во франкоговорящих кантонах страны и кантоне Тичино, в которых соответственно французский и итальянский языки лишены диалектических особенностей.
- <sup>4</sup> Интересно, что даже швейцарский национальный герой Вильгельм Телль, по мнению историков, сделал свой знаменитый выстрел в яблоко на голове сына из немецкого арбалета, поскольку Швейцария во времена Телля (XIV в.) не производила собственного технического сложного оружия той эпохи.
- <sup>5</sup> Подобный «экспорт» нередко приводил к тому, что, изначально не имея ничего против друг друга, швейцарцы сражались против швейцарцев на европейском театре военных действий, поскольку регулярные армии многих западноевропейских монархов состояли из швейцарских наемников-гвардейцев.
- <sup>6</sup> Примечательно, что сама Швейцария, с 1919 г. являющаяся штаб-квартирой сначала Лиги Наций, затем — ООН, вступила в ООН лишь в 2002 г., последней из ведущих стран мира.
- <sup>7</sup> Согласно данным *IMD* ([www.imd.ch](http://www.imd.ch)), в 2006 г. наиболее конкурентоспособной экономикой мира были США, за которыми следуют в соответствующем порядке Гонконг, Сингапур, Исландия, Дания, Австралия, Канада, Швейцария, Люксембург и Финляндия. Япония заняла в данном рейтинге 17-е место, Великобритания — 21-е, Германия — 26-е, Франция — 35-е, Россия — 54-е, Италия — 56-е.

- <sup>8</sup> Для женеvского аэропорта *Cointrin* крупнейшей авиакомпанией по числу перевезенных пассажиров, а также по количеству взлетов и посадок является именно *easyJet*.
- <sup>9</sup> В 2006 г. *Migros* и *Coop* вошли в сотню лучших компаний мира по репутации (рейтинг Нью-Йоркского института репутации), заняв соответственно 15-е и 85-е места.
- <sup>10</sup> Трудности содержания федеральной дорожно-транспортной инфраструктуры связаны с поддержанием в рабочем состоянии большого количества железнодорожных и автомобильных тоннелей, а также с необходимостью прокладки новых тоннелей и строительством скоростных магистралей, обновлением парка транспортных средств государственных железных дорог.
- <sup>11</sup> Годовой доход 75% швейцарцев превышает 50 тыс. швейцарских франков, а обладатели специального абонемента стоимостью 150 швейцарских франков могли в ноябре—декабре 2006 г. в течение одного дня совершать любые поездки на неограниченные расстояния внутри Швейцарии на всех видах транспорта (поезд, автобус, теплоход) всего за 39 швейцарских франков, что существенно дешевле стоимости стандартного купейного билета на ночной поезд «Санкт-Петербург—Москва».
- <sup>12</sup> *Bergmann A. Le «Swiss way of management» ou les evidences caches des entreprises suisses. Paris, 1994.*
- <sup>13</sup> В настоящее время авиакомпания *Swiss* входит в альянс международных авиаперевозчиков *Star Alliance* и ее принципиальным акционером является немецкая авиакомпания *Lufthansa*.
- <sup>14</sup> В Швейцарской Конфедерации существует обязательная воинская повинность, в соответствии с которой все граждане страны мужского пола вначале проходят длительную регулярную подготовку, после чего зачисляются в резерв с обязанностью несколько раз в год до достижения 40-летнего возраста выезжать на сборы. При этом полный комплект армейского обмундирования и личное оружие, включая автомат и боеприпасы, хранятся у каждого швейцарского резервиста дома. Очень часто именно армейская служба (особенно сборы резервистов) служит для швейцарских бизнесменов местом приобретения полезных знакомств в сферах деятельности, отличных от основной профессии.
- <sup>15</sup> Швейцария, как одна из немногих в мире стран прямой демократии, использует референдумы (*votation populaire*) для решения всех насущных проблем, возникающих на разных уровнях — как общенационального, так и кантонального либо муниципального характера. Здесь на практике проявляется теория общественного выбора, позволяющая избирателям высказывать свою гражданскую позицию и добиваться желаемого результата большинством голосов, поданных «за» либо «против» обсуждаемой инициативы. При этом при подготовке референдумов выдвигается как инициативный проект, так и контрпроект, учитывающий альтернативный подход к рассматриваемой проблеме. До голосования избиратели располагают, таким образом, всем спектром оценок насущной проблемы, что позволяет им делать свой выбор на референдуме, исходя из тех или иных предпочтений.
- <sup>16</sup> Минута разговора по мобильному телефону оператора *yallo* между Швейцарией и Россией стоит при этом, как и внутришвейцарские звонки, 39 сантимов (около 8 руб.) за минуту.
- <sup>17</sup> Характерный пример — деловая ситуация, известная как *helvetosclerosis* и заключающаяся в том, что швейцарская часовая промышленность, в свое время отвергнувшая инновационные кварцевые часы, была затем вынуждена со значительными трудностями отвоевывать первое место на мировом часовом рынке у более технологичных на тот момент японских производителей.

# Глава 14

## ШВЕДСКАЯ МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА

---

### 14.1. Скандинавская модель экономики

Скандинавская модель экономики является одним из вариантов социально-рыночного хозяйства, т. е. предполагает довольно значительную роль государства в экономике, особенно с точки зрения социальной защиты населения.

Во многом такая модель связана со скандинавской исключительностью: страны Северной Европы стояли в стороне от многочисленных войн и революций, сотрясавших Европейский континент. Здесь зародился капитализм принципиально иного типа, чем в остальной Европе, поскольку экономическое развитие Скандинавских стран шло по пути консолидации общества, компромисса между коронной, дворянством, буржуазией и крестьянами. Социально-экономические сдвиги не сопровождались насилием, властям всегда удавалось поддерживать баланс в обществе. В Северной Европе были созданы и чрезвычайно выгодные условия для накопления капитала, поскольку с середины XIX в. Скандинавские страны не участвовали в войнах, объявив себя нейтральными.

В 1930-е гг. к власти в странах Скандинавии приходят социал-демократы, которые начинают проводить экономическую политику, сочетающую рыночную ориентацию национального хозяйства и высокую степень социальной защиты населения. Целью социал-демократов стало построение общества нового типа, достижение идеала, провозглашенного социалистами и российскими большевиками, но принципиально иным способом. Социально ориентированная экономика, по замыслу скандинавских социал-демократов, строится не через насилие, революции и социальные катаклизмы, а мирным ненасильственным путем в процессе длительных, постепенных реформ на базе компромисса между различными политическими силами и группами, а также их интересами.

Скандинавский социализм — это рыночная экономика смешанного типа с господством частной собственности, парламентаризм в политике (плюрализм и демократия), зрелость социальной инфраструктуры. В сущности, данная модель экономики сочетает в себе лучшие черты капиталистического и социалистического путей развития. Основой скандинавской экономики остаются частная собственность, индивидуальное предпринимательство. Доля частного сектора в экономике составляет около 85%, а на долю государства соответственно приходится менее 15%. Основной задачей государства в скандинавской модели экономики является отнюдь не национализация частного капитала, не прямое вмешательство в экономику, а перераспределение созданного сильным и эффективным частным сектором совокупного общественного продукта.

Особое отношение социал-демократии к частной собственности можно понять из высказывания бывшего премьер-министра Швеции Улофа Пальме: «Зачем резать курицу, несущую золотые яйца?», т. е. обобществлять эффективный конкурентоспособный частный сектор, если можно контролировать процесс перераспределения доходов, создаваемых в частном секторе. Основной смысл скандинавской модели заключается в сохранении различных и равноправных форм собственности (частной, государственной, коммунальной, кооперативной) с абсолютным преобладанием частной собственности. Государство в такой системе не владеет, а распоряжается средствами производства, перераспределяя через налоговую систему доходы, полученные в частном секторе экономики. Государство также осуществляет весьма строгий законодательный контроль за деятельностью частного бизнеса, следит за соблюдением законов, принятых с учетом интересов всех членов общества.

Финансовой основой скандинавской социал-демократии является государственный бюджет, предполагающий достаточно высокий уровень государственных расходов, для финансирования которых установлен довольно высокий уровень налогового бремени. В частности, в Швеции, Норвегии и Дании налоги составляют 52–63% ВВП, в Финляндии и Исландии — 33–36% ВВП. Еще совсем недавно максимальные налоговые ставки в Швеции составляли 90%, но и сейчас их уровень в 55% для индивидуального подоходного налога является одним из самых высоких в Западной Европе. Таким образом, государственный сектор скандинавской экономики — это отнюдь не тотальное государственное регулирование и контроль, полномасштабная государственная собственность, а перераспределение государством ВВП через налоговую систему для достижения принципа социальной справедливости. Доля государственного сектора в распределении ВВП в странах Северной Европы традиционно избыточна: например, в Швеции она составляет почти 70%.

Основными экономическими функциями государства в скандинавской экономике являются разработка долговременной стратегии развития экономики (выработка приоритетов развития национального хозяйства, инвестиционная политика, стимулирование НИОКР, внешнеэкономическая стратегия) и законодательное регулирование предпринимательства.

Социальная направленность скандинавской модели заключается в:

- *перераспределительной роли государства в экономике*: воздействие на экономику через механизм налогообложения, действие принципа «выравнивания доходов» путем передачи части доходов предпринимателей в пользу трудящихся, работающих по найму, социальная защита населения;<sup>1</sup>
- *активности общества в социально-экономических процессах*: на практике воплощается принцип социального партнерства трудящихся, профсоюзов и предпринимателей;
- *экономической политике властей*, нацеленной на первоочередное решение социальных проблем, в частности уменьшение количества безработных;
- *высокой этике труда и предпринимательской культуре*, высочайших морально-этических нормах поведения жителей Скандинавских стран.<sup>2</sup>

Наибольших успехов на пути реализации скандинавского социализма в свое время достигла Швеция, поэтому даже появился своеобразный лозунг: «Равнение — на Швецию!».

Однако уже в 1980-е гг. скандинавская экономика начала испытывать те же сложности, что и схожая с ней по социальной направленности экономика Германии или Франции. Высокий уровень налогов сдерживал развитие предпринимательства, а сильная социальная защита населения подрывала стимулы к труду у наемных работников. Швеция, которая в 1970 г. по уровню экономического развития находилась на четвертом месте в мире, к концу 1990-х гг. переместилась на шестнадцатую позицию, причем главной причиной снижения рейтинга страны среди развитых экономик стала модель развития Швеции. Наглядной иллюстрацией может быть падение численности экономически активного населения Швеции. Если в 1990 г. в стране с населением в 8,5 млн было 4,5 млн работающих граждан, то в 1997 г. на 8,9 млн населения приходилось уже только 3,9 млн работающих шведов. Впрочем, в начале XXI в. ситуация несколько улучшилась, и, по данным за 2004 г., уровень безработицы в Швеции довольно умеренный по сравнению с Германией или Францией — только 5,6% экономически активного населения не имеет постоянной работы.

Стимулы к трудовой активности начали пропадать не только у наемных работников, но и у фермеров, которые получали огромные дотации от государства за невыращенный урожай, и у предпринимателей, которым приходилось выплачивать весьма значительные отчисления по социальному страхованию в пользу государства, а также избыточные налоги. Высокие налоги на занятость, по сути дела, привели к тому, что шведы стали меньше работать за прежнюю высокую заработную плату. Знаменитый «шведский социализм» начал давать серьезные сбои, и появилась реальная угроза в потере конкурентоспособных позиций некогда сильной экономики страны. Вступление Швеции в Европейский союз, а также общая волна неоконсерватизма, господствовавшая в мировой экономической идеологии в начале 1990-х гг., поставили перед страной задачу внести необходимые коррективы в прежнюю модель развития.

В экономической политике Швеции произошли изменения, которые касались отказа от чрезмерной роли государства в экономике. Позиции государственного сектора экономики были несколько видоизменены: снижены корпоративный и индивидуальный подоходный налоги, по стране прокатилась волна приватизации, введен режим «жесткой экономии», предполагающий сокращение государственных расходов. Вступление страны в Евросоюз также оказало позитивное влияние на активизацию рыночных механизмов: экономическая политика страны была приведена в соответствие с требованиями единой Европы, а по отношению к государственным финансам начали применяться критерии валютной конвергенции.

Основными отличительными чертами экономики стран Северной Европы, включая Швецию, являются:

- 1) **Высокая степень интеграции в систему мирохозяйственных связей.** Страны Северной Европы, пожалуй, в наибольшей степени интегрированы в мировую экономику, они достаточно быстро адаптируются к изменениям во внешней среде международного бизнеса, обладают передовым производством, высококвалифицированной рабочей силой. На первый план здесь выдвинулись от-

расли высоких технологий, наукоемкое производство: электроника и средства телекоммуникаций (финский концерн *Nokia* и шведский *Ericsson*), производство медицинских приборов (компании *Polar electronics* и *Gambro*) и промышленных роботов (*ABB*), автомобилестроение и аэрокосмическая промышленность (компании *SAAB*, *Volvo*, *Scania*), высокотехнологичное судостроение, фармацевтика (компания *Astra*) и биотехнологии.

Главной особенностью современной специализации стран Северной Европы является *соединение новейших технологий с традиционными, полномасштабное внедрение высоких технологий в традиционном производстве*. Характерным примером может послужить шведская компания *SAAB*, которая адаптирует технологии, используемые в аэрокосмическом комплексе фирмы, к автомобилестроению. Высокий производственный потенциал Северной Европы подтверждают нижеследующие цифры: при наличии менее 1% населения развитых стран мира на данный регион приходится 3% ВВП и промышленного производства, а также 5% экспорта. Свыше половины ВВП стран Северной Европы поступает на экспорт. Подобная интеграция региона в систему мирохозяйственных связей вместе с тем усиливает и уязвимость Северной Европы от негативного воздействия внешних факторов. В частности, абсолютно все страны региона в 1970–1980-е гг. пострадали от структурных кризисов в мировой экономике, испытали на себе циклический спад в мировом производстве и потреблении. Негативно отразились на Северной Европе и последствия недавнего валютно-финансового кризиса в мировой экономике. Тем не менее внешние факторы стимулируют государства Северной Европы к переходу на новейшие ресурсосберегающие технологии, передовые управленческие технологии, определяют новые направления специализации в глобальной экономической системе.<sup>3</sup>

- 2) **Высокая доля государственного участия в экономике через механизм перераспределения ВВП.** В среднем около 30% ВВП стран Северной Европы перераспределяется через налогообложение и взносы предпринимателей на социальное страхование в пользу трудящихся. Характерна также и высокая степень участия государства в общем перераспределении ВВП: в Швеции государственные расходы достигают почти 60% ВВП. Государство, кроме того, стимулирует научно-технический прогресс, почти на 80% финансируя сферу НИОКР.
- 3) **Наличие мощных финансово-промышленных групп, а также развитое кооперативное движение.** Крупные ТНК государств Северной Европы — это фирмы с общепризнанной в мире репутацией. Всемирно известны, в частности, такие крупнейшие ТНК, как *Ericsson*, *ABB*, *Volvo*, *Svenska Handelsbanken*, *Skandinaviska Enskildabanken*, *Nokia*, *Sonera*, *Statoil*, *Norsk Hydro* и др.<sup>4</sup> Кооперативный сектор примечателен тем, что почти 90% всех сельскохозяйственных предприятий создано в форме кооперативов.
- 4) **Высокая квалификация рабочей силы.** Высокие образовательные стандарты средней и высшей школы, программы тренинга и переподготовки персонала обеспечивают соответствие уровня квалификации рабочей силы необходимым требованиям, предъявляемым рынком.

- 5) **Социальная направленность экономической политики правительства.** Государство в странах Северной Европы обеспечивает полную занятость населения, постоянно заботится об улучшении условий труда, охране окружающей среды, развитии системы социального благосостояния.
- 6) **Активное приспособление экономических структур к меняющимся условиям мирохозяйственного развития.** Примером может служить опыт Финляндии, экономика которой вплоть до конца 1980-х гг. ориентировалась на СССР как на основной внешний рынок сбыта продукции средней степени наукоемкости традиционных отраслей промышленности. После распада СССР и начала развития системного кризиса в российской экономике Финляндии пришлось в кратчайшие сроки переориентироваться на рынок стран ЕС, а также на Северную Америку, заняв на этих рынках достойное место в ряде ниш, представляющих высокотехнологичную продукцию передовых секторов экономики.

Высокое качество и наукоемкость промышленной продукции северных стран обеспечивают хороший сбыт товаров на внешних рынках. Большинство промышленных предприятий региона являются узкоспециализированными, поставляющими на мировой рынок достаточно небольшую номенклатуру товаров. Стратегия интернационализации, а также глобальная стратегия позволяют ведущим компаниям стран Северной Европы все активнее завоевывать мировой рынок.

## 14.2. Шведская модель менеджмента

Считается, что скандинавские менеджеры имеют свой собственный стиль менеджмента в том же смысле, каком принято говорить об американском или японском стиле. Во многих сравнительных исследованиях страны Северной Европы (Швеция, Финляндия, Норвегия, Дания, Исландия) по ключевым параметрам культуры образуют отдельный кластер, или группу, что позволяет говорить об их относительной однородности. На этом фоне внимание исследователей привлекает шведская модель менеджмента, об эффективности которой могут свидетельствовать истории успеха известных всему миру компаний (*Ericsson, Sandvik, Electrolux, IKEA, SAS, Tetrapak, Volvo*), имена руководителей и топ-менеджеров (*Lars Magnus Ericsson, Percy Barnevik, Jan Carlzon, Pehr Gyllenhammar*).

Но в данном случае нас интересует следующее: действительно ли культурные особенности обуславливают эффективность шведского менеджмента? Каким образом ценности культуры отражаются в шведском стиле менеджмента? Проявляется ли культурное происхождение шведских руководителей и менеджеров в том, как они управляют и руководят своими компаниями, подразделениями, подчиненными? Имеет ли значение то, что они — шведы? Утвердительный ответ представляется очевидным.

### Ценности шведской культуры

**Равенство.** В мире шведы известны своими гуманитарными ценностями и равенством в обществе. Речь идет о сравнительно низкой дифференциации по уровню доходов и богатства, хотя различия между социальными слоями, разумеется, есть.



Речь идет также о равенстве полов. Например, в Швеции самое высокое представительство женщин в парламенте — 42%, в правительстве — 50%, собственные источники дохода имеют 80% женщин.<sup>5</sup>

С равенством тесно связана забота об окружающих. В Швеции самая развитая система социального обеспечения, самая большая доля ВВП, выделяемая для помощи развивающимся странам. Забота об окружающих, помощь нуждающимся — это истинная ценность для большинства шведов. Она так укоренена в культуре, что их называют социалистами независимо от того, за какую партию голосуют на выборах. Распространенное объяснение эгалитаризма и кооперативного духа состоит в том, что суровые природно-климатические условия страны делают кооперацию необходимым условием выживания, а потому вклад любого человека является ценным и важным. При таком объяснении все люди ценны, независимо от их разных возможностей.

**Закон Янте** — суть скандинавского менталитета в виде правил, сформулированных датско-норвежским писателем Акселем Сандемусом (*Aksel Sandemose*) в романе о жизни вымышленного городка Янте. Основные правила героев романа и соответственно закона Янте таковы: не думай, что ты что-то собой представляешь, не думай, что ты лучше нас, не думай, что можешь чему-то нас научить. Такой подход к окружающим до сих пор встречается в Швеции. Каждый швед старается ощущать себя обычным, ни в чем не выдающимся человеком. Нет большего комплимента, чем быть причисленным к когорте обычных людей. «Быть как все» — следуйте этому принципу и вы немедленно завоюете всеобщее уважение. Успешные люди — это самые обычные люди, которым совсем чуть-чуть улыбнулась удача, но это ненадолго. Все это очень сильно контрастирует с американской установкой на успех и признание.

Определенные исключения из закона Янте в шведском национальном самосознании, конечно, допускаются. Пример: спортсмен, от которого по определению требуется быть выдающимся и своими результатами прославляющим всю Швецию в целом, так что все прочие шведы тогда тоже могут немножко погреться в лучах его славы. Очевидно, закон Янте справедлив для обычной, повседневной жизни.

**Lagom.** Шведы не одобряют ни экстравагантности, ни излишества. Именно поэтому в их словаре присутствует слово «*lagom*», которое означает «в меру», «достаточно». Все, что угодно, может быть «*lagom*» (и фактически должно быть). Там, где американец будет захлебываться от восторга или же негодовать, у шведа все будет «*lagom bra*» (все исключительно по делу и никакой суеты по ненужным поводам). Слово «*bra*» означает «хорошо», «хороший».

Слово «*lagom*» стало в настоящее время символом (и даже синонимом) шведской умеренности. Это понятие пронизывает всю шведскую жизнь и помогает шведам сглаживать все острые углы. В экономической сфере умеренность помогла шведам найти средний путь между стремлением к экономическому росту и гуманизмом, между капитализмом и социализмом. В социальной сфере тоже царит граничащая с конформизмом умеренность, которая препятствует проявлениям всякого индивидуального превосходства, при этом *lagom* сглаживает контрасты между вызывающим богатством и бедностью, делая шведов спокойными и до-

вольными как собой, так и друг другом. Умеренность и сдержанность являются характерными чертами шведской деловой культуры.

Однако *lagom* означает не только умеренность, оно используется и для выражения похвалы. Если швед говорит о чем-либо «*lagom god*», «*lagom skaplig*» («достаточно хороший», «вполне сносный»), то на самом деле это значит, что он полагает данный предмет просто превосходным и замечательным.

Шведы твердо и искренне убеждены в том, что их страна и люди в ней достаточно (*lagom*) хороши во всех отношениях. Это касается как их образования и изобретательности, так и качества продукции и жизни, производительности труда и промышленности, личной и общественной безопасности. Это укорененное чувство национальной непобедимости и неуязвимости уходит своими корнями в Средневековье.

**Самокритичность.** О шведах говорят, что они ощущают некомфортность в ситуации личных конфликтов, испытывают трудности в проявлении и восприятии сильных эмоций, но при этом более уверенно держатся в окружении, где опираются на факты и причинно-следственные связи.

Восторги по поводу своей родины, ее истории не приняты у шведов.<sup>6</sup> У них даже не было до последнего времени официального национального дня, а появившись в календаре, он не стал выходным праздничным днем.

Но и такие ценности подвержены изменениям. Самоирония шведов была основана на их солидной национальной самооценке, но последнее десятилетие, которое сопровождалось снижением уровня жизни и ростом экономических проблем, похоже, привело к возрождению некоторых проявлений патриотизма.

**Почитание природы.** Есть одна вещь, которой шведы гордятся независимо от изменений национальной моды, — это любовь к природе. В Швеции, как и других Скандинавских странах, на улицах и площадях относительно редко можно увидеть национальные монументы в бронзе и граните. Гораздо чаще можно встретить скульптурные композиции на тему природы, деревенской жизни. Б. Густафссон пишет, что фактически природа почитается чуть ли не больше, чем бог.<sup>7</sup>

## Особенности шведской деловой культуры

Перечисленные выше ценности могут служить объяснением особенностей шведской деловой культуры, выявленных в исследовании Хофстеде.

По соотношению мужественности и женственности Швеция демонстрирует самый низкий показатель (5). Для сравнения аналогичный показатель Франции составляет 43, Италии — 70, а Японии — 95. Шведы ценят «женственные» ценности. Например, отпуск по уходу за детьми до 6 месяцев может предоставляться отцам.

Швеция является страной с весьма низким уровнем избегания неопределенности (29). Высокий уровень толерантности к неопределенности делает шведов менее уязвимыми в ситуации изменений, более способными к восприятию нового мышления и более терпимыми к иностранцам.

Шведская национальная культура в соответствии с исследованиями Хофстеде отличается низкой дистанцией власти (31).

Коллективизм считается одной из ключевых особенностей шведской деловой культуры. Однако соответствующий индекс Хофстеде (71) является достаточно высоким по сравнению с Португалией (27) и Грецией (35), которые, очевидно, в большей мере

могут считаться странами с преимущественно коллективистской культурой. Находящиеся на противоположном конце Великобритании (89) и США (91) — это образцы высокоиндивидуалистичных культур, где с детского возраста люди приучаются защищать себя и отстаивать свои права, искать внимания и соперничать с себе подобными. В Швеции, наоборот, примерное поведение детей означает «умеренное», «не выделяющееся», а школьная система подавляет естественные конкурентные проявления в их поступках.

Еще одним проявлением деловой культуры является неформальный характер ведения бизнеса. Дж. Биркиншоу описывает собственный пример с приездом в Швецию в поисках работы. Когда работа была найдена, ему не предложили трудовой контракт, ибо оказалось достаточно рукопожатия и устного соглашения, по крайней мере для шведского работодателя.<sup>8</sup>

### Стиль менеджмента в шведских организациях

Самым важным отличием от других стилей менеджмента является рассмотрение человека в деловой среде на первом месте. Это, очевидно, отражает эгалитарные ценности скандинавов и понимание того, что без креативности и напряженного труда работников даже самый эффективный стиль лидерства перестает быть таковым. Для постиндустриального общества, по мнению шведов, все большую значимость приобретают социальные и поведенческие навыки людей в отличие от инженерно-технических, которые больше требовались и ценились ранее. Топ-менеджеры тем самым понимают место и роль человека в организации для достижения результата. Самое главное в жизни каждого шведа — два идеала, сохранение которых они лелеют на протяжении жизни. Это их работа, которая является смыслом жизни. На втором месте стоят два понятия: «положено» и «не положено». Строгая приверженность букве закона в Швеции — явление, можно сказать, уникальное.

То, что руководителями организации так высоко ценится место и роль человека, является отражением триады «равенство — закон Янте — лагом».

**Иерархия.** На практике в стиле менеджмента проявляются эгалитарные ценности. А. Лоран пришел к выводу, что шведские менеджеры испытывают нерасположенность к соблюдению иерархической линии, в то время как итальянские менеджеры считают подобное поведение серьезным нарушением. Так, например, с утверждением о том, что для эффективных трудовых отношений зачастую бывает необходимо несоблюдение иерархического порядка, не согласились 22% опрошенных шведских менеджеров и 75% — итальянских.<sup>9</sup>

Шведский стиль менеджмента отличается меньшей по сравнению с другими культурами иерархичностью: неформальность в отношениях, незначительная разница в статусе менеджеров и работников, нестрогое и неформальное планирование организационной структуры. Последнее нередко принимает форму матричной структуры с двойной или тройной отчетностью и подчинением. В шведских международных компаниях отношения между зарубежными подразделениями и головным офисом менее формализованы по сравнению с американскими или японскими МНК. Для зарубежных менеджеров такая структура (распределение ответственности и ролей, размещение ресурсов и т. п.) выглядит не совсем понятной.

Руководители международных компаний расценивают организационную структуру шведских корпораций как двусмысленную из-за того, что она более сложна, чем четко определенная и предсказуемая бюрократия. Иногда она интерпретируется как более предпочтительная по сравнению с сетевыми формами организации и матричными формами координации, основанными на хорошо развитых информационных коммуникациях, и иногда воспринимается просто как хаотичная.

**Контроль.** Даже в крупных шведских компаниях контроль выглядит неформальным и неявным. В США, например, распространенной практикой является организация контроля с помощью ключевых показателей (доходность инвестиций, товарооборот и т. п.). Организация контроля в шведских компаниях меньше опирается на такие показатели, хотя они, конечно, рассчитываются. Больше используются качественные показатели, которые дополняют и иногда заменяют количественные оценки. Одна из современных тенденций связана с новой интерпретацией понятия «капитал». Так, шведская страховая компания *Skandia* стала одной из первых организаций, которая на практике применила концепцию интеллектуального капитала и предприняла попытку измерить отдельные его составляющие. Начиная с 1996 г. в своем годовом отчете она представляет собственный интеллектуальный капитал, который (по ее интерпретации) состоит из человеческого, организационного и клиентского (потребительского) капитала. При этом организационный и потребительский капиталы в классификации *Skandia* объединяются в один вид, который носит название структурного капитала. Величина интеллектуального капитала в компании определяется как разница между рыночной оценкой стоимости компании и ее физическими активами. Такой подход демонстрирует расширенный взгляд на количественные и качественные показатели и соответственно на контроль.

В целом шведы не склонны рассматривать контроль в менеджменте подходящей управленческой практикой. Когда менеджеры пытаются контролировать работников, которые по сути не приемлют каких-либо форм строгого контроля, то вряд ли можно говорить об эффективном стиле управления.

Б. Густафссон аргументирует тезис о том, что не подобает шведскому менеджеру свою личность ставить выше тех, для кого он является руководителем или лидером, и, возможно, это является наиболее понятным объяснением того, почему традиционный управленческий контроль не становится эффективным в шведских организациях. Людям внушают идею о равных правах и равной их значимости, о том, что никому не дозволено выделяться. За исключением спорта, успешный швед — совершенно не обязательно тот, кто достигает богатства или славы.<sup>10</sup>

**Принятие решений и консенсус.** Шведские менеджеры не любят отдавать приказы. Управление через видение и ценности исключает такую необходимость, поскольку считается, что работники могут делать самостоятельные выводы и заключения в пределах своей ответственности. Процесс принятия решений в результате становится относительно длительным и размытым. Иностранцев, привыкших к формализованной и рациональной процедуре, такой стиль сбивает с толку.

Шведский менеджмент отличается своей децентрализованностью и демократичностью. По сравнению с Францией количество иерархических уровней в организации втрое меньше, и поэтому дистанция между различными подразделениями и сотрудниками заметно меньше. Информация не удерживается, поскольку

обязательное информирование является базовым требованием шведского закона. Этот закон («закон согласованного решения») предписывает следующее:

- все важные решения обсуждаются с представителями работников и сотрудников и согласуются с профсоюзами;
- все стороны, вовлеченные в процесс принятия решения, должны быть проконсультированы;
- все нюансы и дополнения по принимаемому решению должны открыто обсуждаться прежде, чем быть окончательно утвержденными;
- работники должны быть проинформированы о принятом решении.

В Швеции, вероятно, дальше всех продвинувшейся в направлении производственной демократии, профсоюзные лидеры часто входят в управляющие органы и привлекаются к принятию важнейших стратегических решений, включая размещение производственных подразделений за рубежом. Каждый работник имеет право предлагать решение. Принятие решений означает, таким образом, поиск консенсуса.

Процесс принятия решений, осуществляемый путем переговоров и взаимного приспособления, занимает относительно много времени. Так, например, сопоставление особенностей принятия стратегических решений в Великобритании и Швеции показало, что шведы затрачивают вдвое больше времени, причем не только на идентификацию стратегических проблем (37 месяцев против 17 в Великобритании), но и на принятие решений (соответственно 23 и 13 месяцев).<sup>11</sup>

Это стремление избегать конфликтов можно рассматривать как сознательный выбор демократических процедур принятия решений или как атрибут культуры. Однако такой стиль, основанный на переговорах, не означает, что сотрудники шведских компаний менее охотно выражают свое мнение. Скорее у каждого человека есть право голоса в тех вопросах, которые имеют непосредственное отношение к нему лично. В итоге решение принимается значительно дольше, но сотрудники компании более заинтересованы в его осуществлении.

В шведских компаниях достижение консенсуса играет решающую роль при принятии решений. Хороший менеджер в соответствии со шведскими стандартами отличается тем, что он умеет использовать креативность и мотивацию своего персонала. Он должен руководить своими подчиненными не через свое должностное положение, а путем кооперации и сотрудничества. Другим важным качеством признается умение слушать. В обсуждениях со своими сотрудниками профессиональный менеджер должен убеждать с помощью аргументов и фактов. Эмоциональность в ходе обсуждения проблем не приветствуется.

Например, в совместном франко-шведском предприятии вопросы сотрудничества сразу же стали источником напряженных отношений. Процессы принятия решений в шведской и французской компаниях настолько различались, что даже на ранних стадиях создания совместного предприятия они стали критическими. Многие шведы были обеспокоены отношениями с французскими «directeurs», которые, казалось им, действовали как диктаторы, изменяющие без консультации решения, достигнутые ранее рабочими группами. Многие из французов, в свою очередь, были озадачены тем, что увидели с самого начала, насколько шведы не-

гибки и медленны в принятии решений. Они не могли понять, почему нужно консультироваться с очень многими людьми и почему менеджеры не выполняют своих обязанностей по принятию решений.<sup>12</sup>

**Делегирование и коучинг.** Шведский стиль менеджмента можно свести к двум наиболее важным элементам — делегирование и коучинг. Делегирование предполагает наделение полномочиями и ответственностью людей, которые работают на вас, принятие решений совместно с ними и поощрение их инициативы.

Коучинг позволяет каждому ощутить себя членом команды, побуждая их к кооперации, делает их информированными и заинтересованными в личном совершенствовании. Коучинг призван повысить эффективность работы подчиненного за счет самостоятельного решения им проблем, препятствующих достижению цели, и увеличения его мотивированности на достижение результата. Такой результат достигается через опору на осознанность и ответственность подчиненного, специальным образом иницируемых и поддерживаемых руководителем. Шведский менеджмент базируется на идее о том, что индивид готов и может выполнять хорошую работу. Менеджер предпочитает рассматривать себя в качестве больше наставника (коучера), чем руководителя, и потому он часто делегирует ответственность и полномочия своему персоналу. В шведских организациях сотрудники на всех уровнях располагают определенной свободой для принятия решений и разрешения возникающих проблем без указаний и команд со стороны руководителей.

Конечно, шведская модель имеет свои внутренние противоречия. Работникам нужно предоставить простор для принятия собственных решений, но при этом надо четко определить границы, через которые они не должны переступать. Работников нужно наделить полномочиями для выполнения работы. Но если наделить их чрезмерными полномочиями без должной подготовки и необходимых навыков, они могут совершать серьезные ошибки. Однако если достигнут баланс в этих направлениях, то получится очень эффективная модель, высвобождающая и раскрепощающая креативность и таланты всех работников.

Если эта модель менеджмента настолько привлекательна, то почему она не используется где-либо еще? Есть ряд причин. Во-первых, ее следует рассматривать именно как шведскую модель, ибо она связана с некоторыми важными культурными характеристиками шведской нации. Далее, как было отмечено выше, шведы весьма успешно адаптируются к условиям неопределенности. Они не склонны преувеличивать свое положение в служебной иерархии. Все это дает возможность руководителям наделить широкой ответственностью своих подчиненных в сфере бизнеса.

Дж. Биркиншоу отмечает, что попытка применения шведской модели в традиционной британской компании напоминает толкание камня в гору — это можно делать, если прилагать большие усилия, но стоит оступиться, как камень сорвется вниз и придавит толкающего.<sup>13</sup>

Сложность использования шведской модели делегирования состоит в том, что сама по себе она является неустойчивой и хрупкой. Когда все идет хорошо, менеджер относительно легко может позволить своим работникам некоторую расслабленность и прощать им ошибки. Но как только возникает проблема, незаме-

длительно срабатывает «коленный рефлекс» — функции контроля выходят на передний план.

Представим следующую картину. Менеджер зарубежного подразделения испытывает проблемы с ключевым местным потребителем и вынужден много времени тратить на выправление ситуации. Но руководитель (куратор из головного офиса) требует его немедленного приезда в головной офис для изложения проблемы и затем еженедельного отчета. Разумеется, сам руководитель не может разрешить проблему, но он по меньшей мере стремится понять суть проблемы и выяснить, как скоро она может быть исправлена. В результате он лишь усложняет ситуацию для менеджера. Хуже того, побочный эффект состоит в том, что менеджер перестает ощущать себя наделенным ответственностью и соответствующими полномочиями.

### **Шведская модель менеджмента и международная практика**

Многие шведские компании из-за относительно небольшого внутреннего рынка открывают подразделения и филиалы в других странах. Считается, что по количеству крупных компаний на душу населения, имеющих свои подразделения и филиалы за рубежом, шведы не имеют себе равных в мире. Немало шведских компаний являются мировыми лидерами в ряде отраслей.

Шведов считают настоящими «глобалистами». В 1997 г. Джек Вэлч, бывший глава *General Electric*, отмечал: «Мы стараемся нанять более “глобальных людей”. Есть люди, которые более комфортно чувствуют себя в глобальной среде. Это — голландцы, шведы. Шведы — глобальные путешественники. Фунт за фунтом Швеция становится обладающей более подготовленными менеджерами, чем любая другая страна».<sup>14</sup>

Все шведы начинают учить английский язык с самого раннего детства, и многие из них проводят школьный год в Англии или США. Шведы очень хорошо знают иностранные языки — почти все они говорят по-английски, а многие владеют и другими иностранными языками. Работа за рубежом в течение некоторого времени кажется естественным шагом в карьере шведа, чему способствует международная ориентация шведской экономики и транснациональные масштабы деятельности крупных шведских компаний. Кроме того, высокая репутация шведских менеджеров как глобальных вызывает спрос со стороны зарубежных компаний и хед-хантеров.

История бизнеса изобилует примерами форм и методов деятельности, разработанных в одном месте и затем распространенных по всему миру. В Англии доминирующим было и остается влияние со стороны США. Метод научного менеджмента в предвоенные годы, затем создание мультидивизиональной организационной формы, реинжиниринг и т. п. — во всем видно влияние американских консультантов и гуру теории и практики менеджмента. Но есть и другое влияние. Так же как и во многих странах Запада, в Швеции изучали японские технологии менеджмента. Более того, шведская деловая культура имеет ряд характеристик, делающих ее похожей на японскую. Из-за этого шведов иногда называют «японцами Европы».

Является ли новым словом в теории управления «шведский стиль менеджмента»? Очевидно, нет. Исследования приводят к выводу о бесплодности попыток поисков стандартизированных моделей успешного менеджмента. Практика им-

портирования управленческих технологий и стилей менеджмента из США или Японии должна предостеречь от некритического восприятия шведского стиля управления. Имитация стилей управления, имеющих различное культурное происхождение, малопродуктивна.

### Контрольные вопросы

1. Каковы отличительные особенности скандинавской модели социального рыночного хозяйства?
2. Как в рамках скандинавской модели социального рыночного хозяйства строится взаимодействие бизнеса, общества и государства?
3. Какие социально-экономические и культурные факторы оказывают влияние на скандинавский менеджмент?
4. В чем суть таких ценностей шведской культуры, как равенство, закон Янте и *lagom*?
5. Каким образом проявляются эгалитарные ценности в шведской деловой культуре?
6. Как реализуется функция контроля в шведской организации?
7. В чем состоят особенности принятия решений в шведской компании?

### Литература

1. *Axelsson R., Cray D., Mallory G. R., Wilson D. C.* Decision Style in British and Swedish organizations: A comparative examination of strategic decision making // *British Journal of Management*, 1991, Vol. 2. P. 67–79.
2. *Birkinshaw J.* The Art of Swedish Management // *Business Strategy Review*, Summer 2002, Vol. 13, Issue 2. P. 11–19.
3. *Czarniawska-Joerges B.* Swedish Management // *International Studies of Management & Organization*, Spring 1993, Vol. 23, Issue 1. P. 13–27.
4. *Gustavsson B.* The Human Values of Swedish Management // *Journal of Human Values*, 1995, Vol.1, No 2, 1995. P. 153–172.
5. *Lindell M., Arvonen J.* The Nordic Management Style in a European Context // *International Studies of Management and Organization*, Fall 1996, Vol. 26, Issue 3. P. 73–91.
6. *Romani L.* Management style in Sweden: teamwork and empowerment // [www.sweden.se](http://www.sweden.se), 22 September 2003.
7. *Экlund К.* Эффективная экономика — шведская модель. — М.: Экономика, 1991.

### Примечания

- <sup>1</sup> Гарантированный минимальный уровень заработной платы в Швеции, в частности, составляет порядка \$1600 (до налогообложения), а расходы на наем и содержание жилья не могут превышать 20% от уровня заработной платы. В Скандинавии в отличие от Германии или Франции любая работа находит общественное признание и неплохо оплачивается. В сущности, неважно, кем человек работает, важно, что работает он за хорошую заработную плату.



- <sup>2</sup> Скандинавские государства являются наименее коррумпированными странами в мире. Кроме того, здесь действуют высокие нормы поведения даже в отношении животных. В частности, в Швеции законодательно запрещено купировать хвосты и уши у домашних животных, а любое домашнее животное должно производить на свет свое потомство только в присутствии ветеринара. Показателем и примером компании *Sandvik*, которая выплатила своим акционерам почти \$500 млн из наличности фирмы только по той простой причине, что эти средства компании не удалось рационально инвестировать с учетом долгосрочных ожиданий акционеров.
- <sup>3</sup> В частности, Финляндия и Швеция в конце 1990-х гг. осуществили настоящий прорыв на мировой рынок телекоммуникационного оборудования. На компанию *Ericsson* при этом приходилось до 15% всего шведского экспорта.
- <sup>4</sup> Следует отметить высокий уровень концентрации промышленно-финансового капитала в Скандинавских странах, наличие достаточно ограниченного круга местных финансовых олигархов. К примеру, в Швеции значительное число активов промышленного и финансового сектора страны принадлежит небезызвестному семейству Валленбергов.
- <sup>5</sup> *Gustavsson B.* The Human Values of Swedish Management // *Journal of Human Values*, 1995. Vol. 1. No 2. 1995. P. 153–172.
- <sup>6</sup> О себе шведы могут говорить так: «Наш менталитет, согласно которому все должно быть “в меру”, проявляется, в частности, в кажущемся отсутствии чувства национального патриотизма. По сравнению с другими народами шведы не большие энтузиасты размахивать флагами и открыто превозносить свои преимущества. Но не поддавайтесь обманчивым впечатлениям, они поверхностны. Это всего лишь свойственная нам традиционная скромность. В глубине души шведы очень уверены в себе и даже националистичны». См.: <http://www.sweden.se>
- <sup>7</sup> *Gustavsson B.* Op. cit.
- <sup>8</sup> *Birkinshaw J.* The Art of Swedish Management // *Business Strategy Review*, Summer 2002, Vol. 13, Issue 2. P. 12.
- <sup>9</sup> *Laurent A.* The Cultural Diversity of western conception of management // *International Studies of Management and Organization*, 1983, Vol. 13, No. 1–2. P. 86.
- <sup>10</sup> *Gustavsson B.* Op. cit.
- <sup>11</sup> *Axelsson R., Cray D., Mallory G.R., Wilson D.C.* Decision Style in British and Swedish organizations: A comparative examination of strategic decision making // *British Journal of Management*, 1991, Vol. 2. P. 67–79.
- <sup>12</sup> *Romani L.* Management style in Sweden: teamwork and empowerment // [www.sweden.se](http://www.sweden.se), 22 September 2003.
- <sup>13</sup> *Birkinshaw J.* Op. cit. P. 17.
- <sup>14</sup> *Ibid.*

# Глава 15

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ФИНЛЯНДИИ

---

### 15.1. Общая характеристика Финляндии

Становление финского менеджмента, превращение разоренного Второй мировой войной аграрного, по своей сути, государства в современную сильную индустриальную страну с высокоразвитыми технологиями и очень высоким уровнем и стандартами жизни можно было бы считать чудом, если бы для этого не было достаточных, вполне земных оснований.

Реализация столь сложных и масштабных задач требовала глубоких профессиональных знаний, создания взвешенных и обоснованных долгосрочных стратегий и, безусловно, системных инвестиций. Все эти важнейшие составляющие были найдены.

Финляндия имеет обширную территорию в 339 тыс. км<sup>2</sup>, на которой проживает (по данным 2003 г.) 5 млн 213 тыс. человек. Средняя плотность населения составляет 15,4 человека на 1 км<sup>2</sup>.

Суровый климат, очень жесткие условия выживания, трудные для сельскохозяйственной обработки земли приучили финнов к немногословию, трудолюбию, упорству, бережливости, чистоплотности, прагматизму, последовательности в достижении целей, свободолюбию и независимости. Они с давних пор были увлечены физическим трудом и, естественно, зимними видами спорта, но новые условия требовали интеллектуальных знаний. Несмотря на большие потери, которые страна понесла во время кровопролитных войн первых десятилетий XX в., она сумела сберечь генофонд нации и успешно реализовала свои потенциальные возможности.

Главным фактором успеха стратегических преобразований страны стали сами финны — граждане своей прекрасной страны.

На первом этапе преобразований возникает задача получения современных знаний, на помощь приходят соответствующие европейские и американские образовательные программы (уроженцы Финляндии проходят обучение в известных университетах США и Европы). По мере накопления научных и педагогических кадров наряду с несколькими старыми университетами во многих городах страны открываются новые гуманитарные и технические университеты, оснащенные первоклассными технологиями и методиками образования.

В стране были созданы условия для разработки и реализации инновационной стратегии, которая имела очень важные последствия. Основными элементами этой системы являлись:

- действующая система образования в стране;

- создание на базе ведущих университетов научных центров, обеспечивающих развитие как фундаментальных, так и прикладных исследований;
- разработанная и принятая к исполнению национальная техническая политика; создание технологических парков;
- высокий уровень компетентности специалистов, четкая ориентированность всех участников программ на достижение результатов;
- системное государственное и частное венчурное финансирование нововведений и новаторских проектов, привлечение иностранного капитала;
- постоянная интеграция всех перечисленных выше составляющих в процессе создания принципиально новых научно-технических продуктов.

Высокий уровень интернационализации науки и образования также способствовал успешности реализации принятой инновационной стратегии.

Среди ключевых организаций, непосредственно участвовавших в разработке и реализации программ и проектов, следует назвать:

- Министерство торговли и промышленности Финляндии;
- Национальный совет по научной и промышленной политике;
- Финскую академию при Министерстве образования;
- TEKES (Национальное технологическое агентство);
- SITRA (Национальный фонд исследований и развития Финляндии);
- VTT (центр технических исследований Финляндии);
- Университеты Хельсинки, Тампере, Лаппенранты и др.

В результате реализованных мер инновационная система Финляндии стала одной из самых эффективных в мире, а по объему государственных вложений (3,5% от ВВП) занимает третье место в мире после Израиля (4,5%) и Швеции (4,0%).<sup>1</sup>

Направленные усилия отразились прежде всего на блоке отраслей, специализированных на информационных и телекоммуникационных технологиях (ИТТ).

Успехи финского ИТТ в области нововведений (одни из самых первых обеспечили широкое внедрение цифровых технологий в производство и продукцию), конкуренции и кооперации превзошли самые оптимистические ожидания и стали общеизвестными.

Наряду с ведущей компанией *Nokia*, специализирующейся на производстве технологий и средств мобильной связи, высоких результатов добились и компания *Tietoerator* — один из крупнейших разработчиков программного обеспечения для промышленных целей в области энергетики, и компания *Martis*, осуществляющая разработку оборудования и телекоммуникационных решений для системы управления сетями, а также многие другие финские компании, успешно работающие со всеми ведущими отраслями финской экономики.

Продукция этого комплекса завоевала очень высокие позиции на мировом рынке. Движущей силой роста и экономических преобразований в Финляндии стали *знания*, сфокусированные в первую очередь на информационных и телекоммуникационных технологиях.

Финский опыт стратегического мышления и планирования в этой области заслуживает глубокого изучения и подражания.

Несмотря на большие трудности в экономике страны в начале 1990-х гг., вызванные в том числе и распадом СССР, сохранявшим внешнюю торговлю страны на уровне 15%, Финляндия избирает дальновидную стратегию наращивания инвестиций в исследования и разработки с целью создания фундаментальной базы роста и развития отраслей высоких технологий.

Диверсификация экспорта была сложным, но неперенным условием улучшения показателей всей финской экономики. В связи с избранной стратегией в этот период жизни страны инвестиции на исследования и разработки со стороны государства и частного бизнеса неуклонно росли (рис. 15.1) и к 2004 г. превысили 3,5% ВВП (при среднем показателе развитых стран ЕС 2%).<sup>2</sup>



Рис. 15.1. Затраты на исследования и разработки, % от ВВП

Источник: <http://norse.ru/society/suomi/business/html>

В итоге к концу XX в. Финляндия четырежды поднимается на первую строчку международного рейтинга конкурентоспособности стран, и уровень ее ИТ признается одним из наиболее высоких в мире.

Доля высоких технологий в экспорте страны возрастает с 5% в конце 1980-х гг. до 20% в 2004 г. Финская корпорация *Nokia* становится глобальным лидером мобильной связи. Наряду с ней создаются сотни других менее крупных высокотехнологичных компаний, часть из них также занимает ведущие позиции в своих нишах.

Убедительным примером изложенных выше фактов стал «Феномен Оулу».

Город Оулу расположен в 650 км севернее Хельсинки у полярного круга. В течение последних десятилетий он пережил радикальные трансформации и стал одним из наиболее крупных центров мира в области высоких технологий, развивающихся на основе знаний.

В 1959 г. в г. Оулу открывается университет, основные направления деятельности которого включают область электроники, инженерии и информационно-коммуникационных технологий. Формируется тесное сотрудничество между университетом, муниципальными властями и промышленностью. Разрабатывается единая стратегия развития, значительная доля финансирования направляется на программы сотрудничества с другими университетами страны, а не только с университетом г. Оулу, где к тому времени насчитывалось уже 13 тыс. профилированных студентов, ученых и специалистов.<sup>3</sup>

Избранная стратегия привлекает внимание бизнеса страны, в первую очередь компании *Nokia*, которая быстро позиционируется в этом регионе и создает крупное новое предприятие с численностью рабочих более 4 тыс. человек.<sup>4</sup> В 1974 г. в Оулу создается Технический исследовательский центр Финляндии, в котором успешно работают порядка 3 тыс. исследователей и специалистов в области беспроводных технологий и оптоэлектроники. В 1982 г. на базе центра создается первый в Скандинавских странах научный парк — «Технополис Оулу», в котором сегодня работает более 200 компаний и 5 тыс. студентов.<sup>5</sup>

Оулу становится четвертым по величине городом страны (124 тыс. жителей, ежегодный рост населения превышает 5 тыс. человек). Большинство жителей кроме сфер обслуживания, питания и различного рода услуг заняты в области высоких технологий. В городе работает 8 тыс. компаний и ежегодно регистрируются 150 новых компаний. Затраты на исследования и разработки в Оулу самые высокие в стране, они в три раза превышают национальные показатели и выше показателей столицы страны. Пятнадцать авиарейсов связывают ежедневно г. Оулу и столицу, большинство отелей города переполнены и в основном не туристами.

Оулу — реальный пример зрелого прогрессивного стратегического мышления, живой пример успешного сотрудничества науки и промышленности в области создания и реализации новых знаний.

Уже давно ушли в прошлое представления о Финляндии как о стране мужественных лесорубов и фермеров.

Инвестиционная привлекательность финской экономики в силу полной предсказуемости и малых рисков становится очень высокой. Инвестиции в основной капитал в начале нового столетия находятся в интервале от \$23 080 млн до \$30 951 млн. Инвестиции в основной капитал на душу населения в иные годы приближаются к \$6 тыс. При этом велика доля прямых иностранных инвестиций, правда, колебания при этом были весьма значительные — от 11 до 30%. Прямые иностранные инвестиции на душу населения колеблются в интервале от \$500 до \$1500. В Финляндии создана развитая и устойчивая финансовая система, в состав которой входят банки, инвестиционные фонды и биржи. Бизнес страны постоянно пользуется услугами высококвалифицированных консультационных фирм и специализированных компаний. Экономика Финляндии развивается гармонично и сбалансированно, успешно преодолевая препятствия.

Рост конкуренции, выход на новые рынки, стремление к повышению эффективности использования всех видов ресурсов и снижению затрат способствовали созданию устойчивого спроса на высококачественные консалтинговые и инженеринговые услуги в сферах проектирования, строительства, эксплуатации и обслуживания промышленных компаний. Сейчас в Финляндии функционирует

большое количество серьезных компаний по специализированным бизнес-услугам и мониторингу их реализации.

В результате реализации комплекса перечисленных мер во второй половине XX в. в стране сформировалась широко диверсифицированная, конкурентоспособная, высокотехнологически оснащенная промышленность. Ее удельный вес распределился следующим образом:

- машиностроение (включая судостроительную промышленность) — 36% от общего объема промышленности страны;
- целлюлозно-бумажная и лесопромышленный комплекс — 15,6%;
- химическая промышленность — 11,3%;
- черная и цветная металлургия — 9,9%;
- топливно-энергетический комплекс — 9%;
- пищевая промышленность — 6,8%;
- другие отрасли — 11,4%.<sup>6</sup>

Машиностроительной промышленности Финляндии, впрочем, как и всем другим ее отраслям, присущи высокие характеристики качества, надежности, экологической безопасности, использования современных технологий и очень высокий уровень автоматизации производственных процессов. К сказанному необходимо добавить и высокий уровень сервиса, связанного с сопутствующими продаже гарантиями и услугами.

Какое бы направление деятельности в экономике Финляндии мы ни рассматривали, непременно приходится пользоваться эпитетами очень высокого позитивного значения. О чем бы ни шла речь — о состоянии оборудования, ассортименте и качестве продукции и услуг, уровне технологий и инноваций, квалификации кадров и их отношении к служебным обязанностям, честности и принципиальности, действующем экономическом законодательстве, охране окружающей среды и безопасности, а также их выполнении всеми без исключения участниками хозяйственной деятельности, — все это можно отнести к феноменальным явлениям человеческой деятельности.

Подлинным шедевром крупномасштабного стратегического проектирования и превосходной реализации этих стратегий следует назвать создание и развитие топливно-энергетического комплекса страны.

Суровые климатические условия и практически полное отсутствие природных ресурсов (кроме торфа) изначально поставили Финляндию в очень жесткие условия выживания.

При полном отсутствии собственной нефти, природного газа, газового конденсата, каменного угля и сланцев создать сбалансированную и одну из самых диверсифицированных энергетических систем в мире смогла только эта страна и ее люди. Рассмотрим эти вопросы подробнее.

## 15.2. Топливо-энергетический комплекс Финляндии<sup>7</sup>

Лишенный ресурсов, ТЭК Финляндии основными продуктами своей деятельности сделал электроэнергию и электростанции (прежде всего дизельные, но также и любые другие, за исключением атомных), трансформаторы, электрические мо-

торы и генераторы, котлы, электрооборудование, приборы для измерения и мониторинга, системы автоматизации и дистанционного управления, аккумуляторы, конденсаторы и многое другое. Всей перечисленной продукции присущи высокие характеристики качества, надежности и экологической безопасности.

Особого внимания заслуживает атомная энергетика Финляндии.<sup>8</sup> Первая финская АЭС Ловииса находится на острове Хястхолмен в 15 км юго-восточнее города Ловииса. Она принадлежит государственной компании *Fortum*. Важно отметить, что два реактора с водой под давлением ВВЭР-440 (*PWR, Pressuried Water Reactor*) станции были изготовлены на Ижорском заводе, также в Советском Союзе были произведены турбины, генераторы и другое оборудование. Станция была оснащена системами безопасности и управления западного производства.

Первый реактор начал работу в феврале 1977 г., второй — в ноябре 1980 г. В результате реконструкции 1977–2002 гг. мощность каждого реактора была поднята с первоначальных 440 МВт до 488 МВт.

АЭС Олкилуото находится на побережье Ботнического залива Балтийского моря, на острове Олкилуото. Эта атомная электростанция принадлежит компании *Teollisuuden Voima Oy (TVO)*. 43% акций *TVO* принадлежат государству (из них 27% — государственной компании *Fortum*), а 57% — частным компаниям, в основном предприятиям тяжелой промышленности. Два реактора станции типа *BWR (Boiling Water Reactor)* производят более 16% потребляемой в Финляндии электроэнергии. Строительство АЭС было начато в начале 1974 г., второго энергоблока — в сентябре 1975 г. Станция строилась «под ключ» шведским концерном *ABB* с использованием собственных технологий. Первый энергоблок был подключен к национальной энергосистеме в сентябре 1978 г., второй — в феврале 1980 г. В ходе двух реконструкций 1984 и 1998 г. мощность реакторов была повышена с первоначальных 660 МВт до 710 и 840 МВт соответственно (табл. 15.1).

Таблица 15.1. Действующие промышленные реакторы

Реактор	Год запуска	Год запуска в коммерческую эксплуатацию	Расчетный срок эксплуатации	Мощность при запуске, МВт	Нынешняя мощность, МВт	Выпуск электроэнергии, ТВт (2003 г.)
Ловииса 1	1977	1977	50	440	488	7,1
Ловииса 2	1980	1981	50	440	488	7,0
Олкилуото 1	1978	1979	60	660	840	3,9
Олкилуото 2	1980	1981	60	660	840	3,7

Источник: <http://www.wikipedia.org/wiki>

В октябре 2003 г. *TVO* объявила, что выбран реактор EPR консорциума *Framatome FNP* (совместного предприятия французской компании *Framatome* и германского концерна *Siemens*), а в декабре, после официального закрытия тендера, подписала контракт стоимостью 3 млрд евро. В октябре было решено, что пятый энергоблок будет построен на АЭС Олкилуото. В 2005 г. коммуна Эурайоки выдала разрешение на строительство, а 17 февраля правительство страны приняло окончательное решение о строительстве. Ожидается, что третий энергоблок АЭС Олкилуото будет запущен в коммерческую эксплуатацию в 2009 г.

В Отаниеми (*Otaniemi*), Эспоо, с 1962 г. работает исследовательский реактор FiR 1 научно-исследовательского центра Финляндии VTT.

До 1996 г. отработанное ядерное топливо АЭС Ловииса возвращалось в Россию на комбинат «Маяк». Поправка 1994 г. к финскому закону о ядерной энергии 1987 г. оговаривала, что отработанное топливо должно оставаться в пределах страны.

Для решения проблемы окончательного захоронения отработанного ядерного топлива *TVO* и *Fortum* создали в 1995 г. совместное предприятие *Posiva Oy*. После проведенных компанией исследований в мае 2001 г. парламент проголосовал за строительство могильника на территории коммуны Эурайоки. Планируется, что после проведения исследовательских работ лицензия на строительство будет получена в 2010 г. и хранилище будет построено к 2020 г. Обе финские АЭС вырабатывают примерно 70 т ядерных отходов ежегодно.

Атомная энергия рассматривается как наиболее эффективное решение проблемы расширения собственных энергетических мощностей.

Для многих стран может быть примером та тщательность и та ответственность, с которой решается эта проблема в Финляндии.

Наряду с отдельными видами энергетического оборудования Финляндия поставляет заказчикам электростанции «под ключ», которые успешно продаются во все страны мира, в том числе и на наиболее требовательные рынки Европы и Северной Америки. В 2002 г. экспорт продукции энергетического и электротехнического машиностроения из Финляндии составил порядка 4 млрд евро.

Развитие и либерализация рынков, рост конкуренции, стремление к повышению эффективности использования электроэнергии и снижению затрат на ее производство сформировали устойчивый постоянный спрос на высококачественные инженеринговые услуги в сфере проектирования, строительства, обслуживания и эксплуатации энергетических предприятий. В результате в Финляндии возникли серьезные компании по специализированным бизнес-услугам, связанным с управлением энергетическим бизнесом, включая производство, распределение и продажу электрической и тепловой энергии. Одна из ведущих энергетических компаний *Fortum* успешно работает на зарубежных рынках не только как один из наиболее крупных покупателей генерирующих мощностей и распределительных сетей, но и в качестве независимой управляющей компании для электростанций разной мощности.

Такие финские компании, как *Jaakko Poyry Group*, *Enpima*, *Empower*, активно экспортируют услуги по созданию и повышению эффективности энергетических объектов и систем и других видов производственных услуг.<sup>9</sup>

В Финляндии успешно работают два нефтеперерабатывающих завода компании *Fortum*, являющиеся одними из самых прогрессивных, наиболее технологически оснащенных предприятий Европы. Эти заводы производят бензин высококачественной очистки, различные технические смазочные материалы, сжиженный газ и другие продукты нефтепереработки.

Таким образом, можно сформулировать три основных направления деятельности ТЭК, производимых услуг и товаров, в которых Финляндия достигла очень высокого уровня компетенции и которые широко экспортируются в разные страны мира:



- 1) энергетическое оборудование и высокие технологии в области энергетики;
- 2) продукты глубокой нефтепереработки;
- 3) энергетические услуги в области создания, технического обслуживания энергетических объектов и управления ими, а также внешнее управление энергетическими компаниями.

ТЭК Финляндии — динамично развивающийся на основе конкуренции и кооперации комплекс, в котором функционируют взаимосвязанные компании, успешно работающие на внутреннем и международных рынках.

Энергетическая система Финляндии имеет ряд важных особенностей.

Прежде всего Финляндия в значительной мере из-за отсутствия собственных сырьевых ресурсов является крупным импортером энергии. Доля внутреннего производства электрической энергии составляет всего 29%, 17% электроэнергии поставляется в Финляндию другими Скандинавскими странами — Норвегией, Данией, Швецией, а 54% энергии и топливного сырья для ее производства поставляется из России.

В силу изложенных обстоятельств правительство и бизнес страны приняли необходимые меры, связанные с максимальной диверсификацией топливного баланса страны и обеспечением ее энергетической безопасности во избежание возможных обострений в условиях любого энергетического кризиса. В итоге энергетическая система Финляндии является одной из самых диверсифицированных в мире (рис. 15.2).

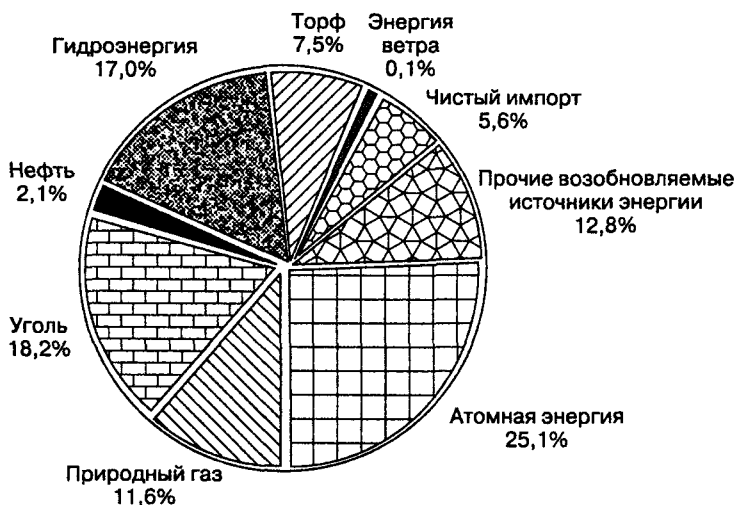


Рис. 15.2. Источники электрической энергии в Финляндии

Источник: Statistics Finland, Energy Statistics, 2005.

Кроме этого, наряду с планами расширения экспорта энергоресурсов из России Финляндия, что важно отметить, сегодня стремится к прямым вложениям в нефтедобычу в самой России (компания *Fortum*). Сырую нефть и природный газ в полном потребляемом объеме Финляндия экспортирует.

Доля России в этом импорте составляет 70%, и не исключено, что она будет расти. Это связано с возникшими отношениями на уровне альянса (на условиях 50 : 50) между компаниями «ЛУКОЙЛ» и *Fortum* по освоению ряда небольших месторождений нефти в Республике Коми.

Как уже отмечалось, природный газ поставляется из России, объемы его закупок имеют тенденцию к росту. Продукция нефтеперерабатывающих заводов компании *Fortum* более чем на 40% экспортируется в США, Канаду, другие страны Скандинавии и в небольших объемах в Россию.

Компания *Fortum* принадлежит порядка 1 тыс. бензозаправочных станций под брендом «Neste», она контролирует около 40% розничной торговли нефтепродуктами в Финляндии. Эта компания активно развивает сеть бензозаправочных станций в России, Эстонии, Латвии, Литве и Польше. К числу других крупных нефтедилеров Финляндии относятся компании *Teboil*, *Shell* и *Exxon Mobil*.

Большую долю в энергобалансе страны имеет каменный уголь (21%). В основном Финляндия импортирует его из Польши, России и США. Применяемые в стране «чистые» технологии сжигания угля позволяют размещать угольные электростанции в крупных городах, не нанося вреда их экологии.

Единственным ископаемым топливом, которым располагает Финляндия, является торф. Его доля в топливно-энергетическом балансе страны составляет 7,6%. Он используется в основном малыми муниципальными ТЭЦ и частными (домашними) котельными в удаленных районах. Запасы торфа в стране велики и, по оценке геологов, в топливном эквиваленте превышают запасы нефти в Северном море.

Очень интересно (в том числе и для будущего российского опыта) использование в Финляндии возобновляемых источников энергии. Это одно из важных приоритетных направлений развития национальной энергетики. Доля таких ресурсов в стране в 2003 г. превысила 24% (без учета торфа). До последнего времени основными источниками в этой области были гидравлическая энергия, а также энергия биотоплива (отходов лесопереработки, сжигание мусора и пр.); широкое использование биотоплива является важной особенностью энергетики Финляндии. В последнее время в связи с прогрессом технологий в этой области быстрое развитие получает энергия ветра. В Финляндии функционирует более 60 ветряных электростанций, которые расположены в основном вдоль западной границы страны и на Аландских островах. Их суммарная установочная мощность составляет порядка 50 МВт.

Гидроэнергетический потенциал Финляндии невелик, так как ее реки довольно коротки и мелководны, но они активно эксплуатируются. В стране более 200 гидроэлектростанций.<sup>10</sup>

В табл. 15.2 и 15.3 представлена информация о потреблении различных источников энергии в стране и о структуре ее потребления по отраслям.

Энергетическая инфраструктура Финляндии представлена плотной сетью линий электропередачи и системой газопроводов. Один из них идет вдоль Южного побережья и поставляет потребителям газ из России в крупные города страны — Хельсинки, Котку, Тампере и др.

Протяженность магистрального газопровода составляет около 1 тыс. км. Система газопроводов находится в собственности компании *Gasum*. Реализуются

Таблица 15.2. **Общее потребление энергии**

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	Доля
	10 <sup>6</sup> MJ							%
Нефть	364	366	354	360	366	374	373	25
Древесное топливо	248	273	273	265	283	289	303	20
Ядерная энергия	229	241	235	238	233	238	238	16
Каменный уголь	148	150	149	168	185	245	219	15
Природный газ	139	139	142	154	153	169	164	11
Торф	80	71	62	86	89	99	91	6
Гидроэнергия	53	45	52	47	38	34	53	4
Чистый импорт электричества	34	40	43	36	43	17	18	1
Другие источники энергии	15	16	16	19	20	22	23	2
<b>Всего</b>	<b>1310</b>	<b>1340</b>	<b>1327</b>	<b>1373</b>	<b>1411</b>	<b>1488</b>	<b>1480</b>	<b>100</b>
Возобновляемые источники энергии <sup>1</sup> , %	23,4	24,2	25,1	23,3	23,4	22,4	24,7	

<sup>1</sup> Включая топливо, полученное в результате переработки

Источник: Statistics Finland, Energy statistics.

Таблица 15.3. **Потребление энергии по отраслям**

	2000	2001	2002	2003	2004	Доля
	10 <sup>6</sup> MJ					%
Промышленность	528	518	535	546	568	50
Коммунальный сектор	215	235	241	246	239	21
Транспорт	170	171	175	178	182	16
Другие	131	136	138	140	142	12
<b>Всего</b>	<b>1044</b>	<b>4061</b>	<b>1089</b>	<b>1110</b>	<b>1129</b>	<b>100</b>

Источник: Statistics Finland, Energy statistics.

крупные проекты строительства газопровода *Mid – Nordic* от месторождения – Норвежского шельфа, а также строительство Северо-европейского газопровода по дну Балтийского моря, берущего начало от Штокмановского газоконденсатного месторождения в Баренцовом море, со строительством ответвления в финский порт Оулу, что позволит заместить уголь как топливо на ряде финских предприятий.

Электрическая сеть Финляндии является одной из наиболее современных и надежных в мире. Ее протяженность более 14 тыс. км. Она покрывает всю страну, позволяя эффективно перераспределять электрические потоки, сохраняя высокое качество электрической энергии. Финская энергосистема синхронизирована с энергосистемами других Скандинавских стран и имеет соединение с Россией.

В 2002 г. с вводом новой, 400-киловольтной линии общая передающая мощность между Россией и Финляндией составила 1300 МВт. Система высоковольтных линий электропередачи на 99% принадлежит компании *Fingrid*, которая несет ответственность за надежность эксплуатации, диспетчерские функции и функции расчетного центра между продавцами и покупателями. Количество генерирующих компаний на рынке Финляндии весьма велико (более 120), крупнейшими из них являются *Fortum* (контролирует около трети генерирующих мощностей

страны) и PVO, контролирующая около 11% мощностей. Важной особенностью финской энергетики является высокая доля ТЭЦ, составлявших в 2003 г. около 35% в структуре генерирующих мощностей.<sup>11</sup>

Особое внимание Финляндия уделяет вопросам экологии. В отличие от многих других стран она подписала и выполняет свои обязательства по снижению выбросов из всех источников загрязнения окружающей среды. За последние 10 лет ей удалось втрое сократить выбросы двуокиси серы, удержать на существующем уровне объем выбросов угарного газа.<sup>12</sup>

Финляндия проводит последовательную политику, направленную на достижение целей, сформулированных Киотским протоколом. Чрезвычайно бережное отношение к природе и окружающей среде, свойственное всем Скандинавским странам, соответствует культурным традициям народов этих стран, воспитанию молодежи и закрепляется на законодательном уровне.

Подводя итоги изложенному, сформулируем особенности функционирования ТЭК Финляндии:

- высокая зависимость ТЭК страны от импорта энергоресурсов вынуждает повышать требования к эффективности и надежности энергетического и электротехнического оборудования и машин, активному поиску и использованию местных и новых источников энергии, широкой диверсификации топливного баланса страны во избежание существенного влияния тех или иных возможных энергетических кризисов;
- высокая доля промышленности как в общем энергопотреблении, так и в производстве энергии, высокий уровень современных и опережающих технологий, качества продукции и услуг;
- растущая доля ТЭЦ в общем объеме генерации энергии;
- большое количество малых и средних участников энергетического рынка наряду с крупными производителями и потребителями, что обостряет рыночную конкуренцию и стимулирует рациональные решения важнейших вопросов цены и качества;
- эффективная система распределения и перераспределения энергетических потоков от энергоизбыточных к энергодефицитным регионам при сохранении высокого качества электрической энергии;
- высокие требования к экологической безопасности, стремление к сокращению выбросов, высокая ответственность компаний
- полная открытость и прозрачность бизнеса, отсутствие какой-либо коррумпированности, строгое соблюдение и уважение к законам страны.

В труднейших условиях отсутствия основных сырьевых ресурсов Финляндия сумела создать сбалансированный, эффективно функционирующий и высококонкурентный энергетический комплекс.

### 15.3. Структура и стратегии компаний, конкуренция

Борьба за конкурентные преимущества, активное позиционирование на внутреннем и международных рынках понуждает компании Финляндии выбирать адекватные рыночные стратегии.

Большинство крупных финских компаний используют разные стратегии конкурентной борьбы в зависимости от условий и меняющейся конъюнктуры рынков, а также других актуальных задач, стоящих перед головными компаниями или перед дочерними предприятиями и филиалами этих компаний.

Например, наиболее известные компании ТЭК Финляндии: *ABB*, *Siemens*, *Fortum*, *Oil and Gas*, *Wartsila*, определяя свое глобальное присутствие на многих рынках, реализуют (по М. Портеру) стратегию дифференцирования. В то же время дочерние предприятия компании *Fortum* — *Fortum Heat and Power* или *Eltel Networks* — сосредоточивают свои усилия на реализации стратегии фокусирования, строго ориентируя свою деятельность на регионы Балтийского моря и приграничные районы страны.

Вместе с тем все перечисленные выше компании, включая и *Fortum*, и *ABB*, и *Siemens*, путем создания устойчивых сетей и альянсов, приобретения акций компаний «местных партнеров», умелого выбора поставщиков и иными методами реализуют стратегию лидерства по издержкам. Такой подход к использованию смешанных стратегических схем в конкурентной борьбе с целью достижения максимального, синергетического эффекта от их реализации применяют сейчас многие МНК и ТНК разных стран мира, добиваясь высоких результатов и устойчивого позиционирования в своей деятельности.

Процессы слияний, поглощений и разделений в составе комплекса характеризуют стремление компаний к оптимизации своих портфелей, активов и сосредоточению на задачах в рамках избранных бизнес-стратегий. Корпоративная структура компаний находится в постоянной трансформации и развитии. Например, только компания *Fortum* в 2002–2003 гг. объявила о прошедших сделках по покупке и продаже более двадцати дочерних компаний на общую сумму 4328 млн евро (табл. 15.4).

Вместе с тем нельзя считать, что этот путь был и остается легким, что нет проблем и сложностей в его реализации. Высокая стоимость рабочей силы, относительно высокий уровень налогообложения, большие транзакционные издержки и другие проблемы приводят к большому оттоку промышленной активности в страны Прибалтики, Восточной Европы, в Китай и другие развивающиеся страны. Эти обстоятельства необходимо учитывать.

В решении всех текущих и стратегических задач, стоящих перед ТЭК страны, правительство Финляндии и ее парламент проводят предсказуемую, проверенную многолетним опытом, дальновидную и обоснованную политику.

Государство делает все необходимое для сохранения контроля над крупнейшими компаниями энергетического комплекса, способствует повышению конкурентоспособности компаний, разработало долгосрочную стратегию развития ТЭК страны, сохраняющую актуальность и значимость и по сей день.

## 15.4. Сотрудничество с Россией

За последние годы значительно увеличились темпы роста инвестиций финских фирм в Россию, общий накопленный объем которых составил \$1025 млн, или 2,7% от всех накопленных в России иностранных инвестиций.<sup>13</sup> Из них \$541 млн —

Таблица 15.4. Крупнейшие компании финского энергетического кластера

Компания	Оборот в 2003 г., \$ млн	Основная продукция
Производители оборудования		
<i>Metso</i>	4250,0	Оборудование для промышленной энергетики
<i>Wartsila</i>	2357,5	Дизельные электростанции и электромоторы
<i>ABB</i>	1438,9	Энергетическое оборудование и системы автоматизации
<i>Siemens</i>	418,9	Энергетическое оборудование и системы автоматизации
<i>Foster Wheeler Energia</i>	508,9	Оборудование для промышленной энергетики, котлы
<i>Kvaerner Power</i>	137,5	Оборудование для промышленной энергетики
<i>Ehsto</i>	163,1	Электрическое оборудование
<i>Helvar Merka Group</i>	110,1	Электрическое оборудование и системы автоматизации
<i>Thermo electron</i>	92,1	Оборудование для измерений и контроля промышленных процессов
<i>Pirelli Cables and Systems</i>	83,4	Энергетические кабели и системы
<i>Hooyrtyts</i>	60,0	Инжиниринговые услуги и оборудование для промышленной энергетики
Производители электрической и тепловой энергии		
<i>Fortum</i>	4200,0	Электрическая и тепловая энергия
<i>PVO</i>	68,9	Электрическая и тепловая энергия
<i>Vattenfall</i>	368,5	Электрическая и тепловая энергия
<i>TVO</i>	223,3	Электрическая и тепловая энергия
<i>E/ON Finland</i>	255,9	Электрическая и тепловая энергия
<i>Nordic Energia</i>	208,7	Электрическая и тепловая энергия
<i>Vantaan Energia</i>	134,1	Электрическая и тепловая энергия
<i>Turku Energia</i>	128,5	Электрическая и тепловая энергия
Электросетевые услуги		
<i>Fingrid-Yhtiot</i>	297,6	Услуги по передаче электрической энергии
Добыча и переработка нефти		
<i>Fortum</i>	7192,0	Нефтепродукты
Экспорт природного газа		
<i>Gasum</i>	653,0	Экспорт, транспортировка и распределение природного газа
Услуги		
<i>YIT Group</i>	2389,7	Услуги по обслуживанию промышленных и сетевых объектов
<i>Eitel Networks</i>	287,8	Услуги по строительству и обслуживанию сетей
<i>Jaakko Poyry</i>	411,6	Инжиниринг и бизнес-консалтинг
<i>Enprima</i>	145,1	Инжиниринг и бизнес-консалтинг
Добыча торфа		
<i>Varo</i>	472,2	Торф

Источник: TEKES.

прямые инвестиции, \$18 млн – портфельные инвестиции и \$466 млн – прочие инвестиции.

По объемам накопленных прямых инвестиций Финляндия занимает 9-е место среди стран – инвесторов в российскую экономику. Если при этом исключить

страны, из которых инвестировались в Россию ранее вывезенные капиталы (Кипр, Люксембург, Виргинские острова, Швейцария), то Финляндия переместится на 6-е место.

Финские инвестиции в основном осуществляются в энергетику, телекоммуникации, лесопереработку, пищевую промышленность, металлургию и строительство. В частности, финские фирмы участвуют в финансировании строительства Северо-Западной ТЭЦ в Санкт-Петербурге. Финансирование осуществляется по долгосрочному контракту между ГУПВО «Технопромэкспорт» и *Fortum Heat and Power* на поставку в 2001–2007 гг. электроэнергии из России в Финляндию в объеме 2,5 млрд кВт ч в год на сумму около \$250 млн. Газпром и компания *Fortum* сотрудничают в подготовке и реализации проекта строительства Северо-Европейского газопровода, который осуществлен по «морскому» варианту из России через Финский залив и Балтийское море в Германию.

Реализован также и проект высококачественного водоснабжения Юго-Запада Санкт-Петербурга. Ведутся переговоры по созданию финской стороны в рекультивации полигона токсичных отходов «Красный Бор» в Ленинградской области, улучшении водоснабжения в Калининградской области, а также о ряде других проектов на Северо-Западе России.

Таким образом, создается благоприятный климат для более масштабных проектов международного сотрудничества Финляндии и России.

Мы рассмотрели ряд долговременных стратегий, разработанных в Финляндии для различных уровней экономики: государства в целом, отдельных отраслей, крупных международных корпораций, малых и средних предприятий. И во всех случаях главными отличительными признаками явились профессионализм, очень высокое качество идей (проектов) и их практической реализации.

## Контрольные вопросы

1. Каковы особенности финской экономики?
2. Дайте характеристику энергетического комплекса Финляндии.
3. Охарактеризуйте особенности развития атомной энергетики Финляндии.
4. Как решаются в Финляндии вопросы охраны окружающей среды в условиях роста и развития промышленности и сельского хозяйства?
5. Как решаются вопросы развития финских предприятий на возобновляемых и экологически чистых источниках энергии?
6. Дайте оценку институциональной привлекательности финской экономики. Как решаются вопросы научно-технического прогресса и развития предприятий высоких технологий?
7. Охарактеризуйте особенности развития технического исследовательского центра в г. Оулу.
8. В чем вы видите особенности финского высшего образования?
9. Дайте оценку качеству услуг финских консалтинговых компаний.
10. Сформулируйте особенности финского менеджмента.
11. Дайте оценку уровню экономических и культурных связей России и Финляндии.

12. В чем вы видите возможные перспективы развития российско-финских экономических отношений?

## Литература

1. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 1999.
2. Мицберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2001.
3. Портер М. Международная конкуренция. — М: Международные отношения, 1993.
4. Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпорации / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2007.
5. Пивоваров С. Э., Тарасевич Л. С. и др. Международный менеджмент. — СПб.: Питер, 2007.
6. Лаурила Ю., Сутырин С. Ф., Хирвенсало И. Прямые иностранные инвестиции Финляндии в России и странах Восточной Европы // Актуальные проблемы экономического развития России / Под ред. Г. Г. Богомазова. — СПб., 2002.
7. Партнерство — XXI век. Россия — Финляндия — Технологии лидерства: финская модель. — М., 2003.
8. Соколенко С. И. Производственные системы глобализаций: сети, альянсы, партнерства, кластеры. — Киев: Логос, 2002.
9. Porter M. The Competitive Advantage of Nations. — London: Houndmills, 1990.
10. Dudarev G., Hernesiemi H., Filippov P. Emerging Cluster of the Northern Dimension // Competitive Analysis of the Northwest Russian. — Helsinki: ELTA, Taloustieto Oy, 2002.
11. Filippov P., Dudarev G., Osipov A. Energy: Raw Materials, Production, Technology // Competitive Analysis of the Northwest Russian. Helsinki: ELTA, Taloustieto Oy, 2003.
12. Dudarev G., Boltramovich S., Filippov P., Hernesiemi H. Advantage Northwest Russia. New Growth Center of Europe? — Helsinki: Sitra, 2004.
13. Efremov D., Smirnyagin D., Valerianova O., Hernesiemi H. ESCO Companies in Northwest Russia: Legal Issues and Organizational Schemes. — Helsinki: ELTA, 2004.
14. Energy Overview of the Republic of Finland. Department of Energy of the United States of America, 2004.
15. Energy YEAR 2005. Finnish Energy Industries.
16. Energy Vision 2030 for Finland VTT Energy. — Helsinki: Edita, 2003.
17. ERP in Banking 2005 — An Empirical Survey, based in research conducted from March to September 2004 by European Business School (EBS).
18. Kivikari U. The North European Economies Finland // Going Global. Transition from Plan to Market in the World Economy. — London, 1997.
19. Norsk Hydro Annual Report 1999–2003.



20. Station Annual Report 1999–2003.
21. [http:// ru.wikipedia.org/wiki](http://ru.wikipedia.org/wiki)
22. <http://www.norge.ru/norwayeconomy.html>

### Примечания

- <sup>1</sup> World Economic Forum, International Institute for Management Development.
- <sup>2</sup> Экономика Финляндии // <http://norse.ru/society/suomi/business/html>
- <sup>3</sup> News Release, 11.07.2005. Oulu 400 // [www.ouka.fi](http://www.ouka.fi)
- <sup>4</sup> A Technology Powerhouse in Northern Finland // [www.hightfinland.com](http://www.hightfinland.com)
- <sup>5</sup> The Economy Business in Oulu (2005) // [www.ouka.fi](http://www.ouka.fi)
- <sup>6</sup> Statistics Finland, 2004.
- <sup>7</sup> В данном параграфе используются материалы ежегодных аналитических отчетов профессиональных российских аналитиков Г. Дударева, П. Филиппова, А. Осипова и др.
- <sup>8</sup> <http://ru.wikipedia.org/wiki>
- <sup>9</sup> *Lindstrom M.* Locational Sources of Competiveness: Finish Companies' Business Operations in the Baltic Sea Region. Helsinki: ELTA, Taloustieto, 2003.
- <sup>10</sup> Boosting innovations (cluster approach). OECD, 1999.
- <sup>11</sup> Energy Vision 2030 for Finland VTT Energy. – Helsinki: Edita, 2003.
- <sup>12</sup> EMEP (Cooperative Program for the Monitoring and Evaluation of Long-Range Transmission of Air Pollutants in Europe), Oslo, Norway.
- <sup>13</sup> Statistics Finland, 2005.

### 16.1. Общая характеристика Норвегии

Норвегия занимает западную и северную части Скандинавского полуострова, архипелаг Шпицберген, остров Медвежий в Северном Ледовитом океане и остров Ян-Майен в северной части Атлантического океана. Норвегия омывается на севере Баренцевым морем, на западе — Атлантическим океаном, на юге — Северным морем. Площадь страны — 387 тыс. км<sup>2</sup>, население — 4,3 млн человек. Средняя плотность населения — 13,5 человека на 1 км<sup>2</sup>. Средняя продолжительность жизни: мужчин — 75 лет, женщин — 82 года (одна из самых высоких в мире). Государственный строй — конституционная монархия.

Доказанные запасы нефти Норвегии оцениваются в 10,4 млрд баррелей — крупнейшие запасы нефти среди стран Западной Европы.

подавляющая часть нефти добывается Норвегией на шельфовых месторождениях Северного моря. Однако серьезные запасы нефти есть и на шельфовых месторождениях Баренцева моря и Северного Ледовитого океана. В Норвегии, как и в других Скандинавских странах, в экономике страны значительная роль принадлежит государству. При этом очень серьезное и постоянное внимание уделяется разработке и внедрению долговременных стратегий развития промышленности, ее отраслей и ключевых компаний. Стратегические программы страны широко диверсифицированы и очень хорошо сбалансированы. Кроме запасов нефти, природного газа и газового конденсата Норвегия обладает запасами железной руды, каменного угля, титана, меди, никеля, пиритов. Разнообразие полезных ископаемых и обширные морские границы способствовали широкой диверсификации промышленности. Наряду с нефтегазодобывающей отраслью развита черная металлургия (электрочугун, электростали и ферросплавы), цветная металлургия. По производству алюминия страна занимает 5-е место в мире. Развито металлургическое производство электролитическими методами цинка, никеля, меди, магния, мощное машиностроение, судостроение (7-е место в мире). В Норвегии производятся турбины, электровозы, железнодорожные вагоны, оборудование для лесной и рыбной промышленности, продукция высоких технологий (радиоэлектроники). Активно развиты электротехническое машиноприборостроение, электрохимия, мощная деревообрабатывающая промышленность, целлюлозно-бумажная промышленность. Бумажная промышленность занимает 5-е место в мире. Эффективно работают текстильная промышленность, обувная, рыбопереработка, пищевая промышленность. Все отрасли технологически хорошо оснащены и конкурентоспособны. Экономика страны хорошо сбалансирована, экономические стратегии выверены и, как правило, успешно реализуются с перевыполнением

сроков. Эта небольшая по численности населения страна по праву занимает достойное высокое место в экономике Европы и абсолютно по всем показателям и характеристикам относится к развитым странам мира.

В последнее время, начиная с 2003 г., резко возросла динамика инвестиций в основной капитал. После высоких темпов экономического роста в конце 1990-х гг. экономика страны развивается умеренными темпами. Рост ВВП в континентальных отраслях (без добычи нефти и газа на норвежском континентальном шельфе, торгового мореплавания и трубопроводного транспорта) в 2002 г. составил 0,5%, а в целом — 0,6%. Его объем достиг почти 1,6 трлн крон (\$242 млрд). На новом этапе развития страны ставится задача постепенного и устойчивого увеличения использования нефтяных доходов.

Объем внешней торговли в 2003 г. был равен 766 млрд крон (в 2002 г. — 750 млрд крон), экспорт — 484 млрд крон (473 млрд крон в 2002 г.), импорт — 282 млрд крон (277 млрд крон в 2002 г.).

Доля внешней торговли в ВВП Норвегии в 2003 г. составила 48,8%. Положительное сальдо внешнеторгового баланса увеличилось с 196,7 млрд крон в 2002 г. до 201,1 млрд крон в 2003 г. (2,2%).

Таким образом, доля ТЭК среди отраслей экономики составляет порядка 35%.

В стране очень развита сфера услуг, включая коммерческие и финансовые услуги, социальные услуги, услуги в сфере госуправления и др.; на этот блок приходится около 30% ВВП страны.

Очень высока доля здравоохранения и социальной защиты (8,4 + 3,2 = 11,6% ВВП). Возможно, это мировой рекорд.

Интересно и то, что предоставление консалтинговых услуг в сфере управления составляет высокую долю, 4,6%, более чем в 4 раза превышающую долю, например, судостроения. Рациональное использование ресурсов, повсеместное внедрение прогрессивных технологий, широкая диверсификация промышленности и сферы услуг, современная организация производства и высокая квалификация кадров — все это типичные черты норвежской промышленности и достойный пример для подражания.

С методической точки зрения отрасли норвежской промышленности подразделяются на четыре группы:

- 1) нефтегазодобывающая как отдельная отрасль, имеющая особое значение для экономики страны в целом, находящаяся под контролем и патронажем специальных государственных структур, объем средств которой на начало 2004 г. составлял 856,6 млрд крон;
- 2) экспортно ориентированные отрасли (металлургия, целлюлозно-бумажная, нефтеперерабатывающая, горнодобывающая);
- 3) отрасли, ориентированные преимущественно на внутренний рынок (текстильная, швейная, деревообрабатывающая, мебельная);
- 4) защищенные отрасли (пищевая, полиграфическая), поскольку импорт многих пищевых товаров в Норвегию сдерживается высокими таможенными пошлинами.

В табл. 16.1 приводятся показатели, характеризующие доли отраслей экономики в ВВП страны за 2003 г.

Таблица 16.1. Доля отраслей экономики Норвегии в ВВП страны в 2003 г.

	Наименование отрасли	Доля в ВВП, %
1	Сельское хозяйство	0,9
2	Рыбное хозяйство, включая товарное разведение рыбы	0,3
3	Добыча нефти и газа, включая предоставление услуг для этой отрасли	17,4
4	Нефтепереработка и нефтехимия	10,9
5	Химическая промышленность	0,3
6	Металлургия	0,6
7	Судостроение	1,0
8	Металлообработка	2,2
9	Горная добыча	0,2
10	Электроэнергетика	2,4
11	Строительство	4,2
12	Розничная торговля	8,4
13	Гостиничное хозяйство и общепит	1,4
14	Трубопроводный транспорт	1,4
15	Судоходство	1,8
16	Другие виды транспорта	3,5
17	Почта и телекоммуникации	1,9
18	Банковская деятельность	3,2
19	ЖКХ	5,3
20	Предоставление коммерческих услуг	9,0
21	Обучение	4,5
22	Здравоохранение и социальная защита	8,4
23	Другие социальные и частные услуги	3,2
24	Предоставление услуг в сфере госуправления	4,6
25	Статьи поправок, включающих финансовые услуги, НДС и другие налоги	8,4

Источники: Statoil Annual Report, 1999–2003; Norsk Hydro annual Report, 1999–2003.

## 16.2. Специфические черты конкурентоспособности Норвегии

Норвегия относится к числу стран, сильно зависящих от внешней торговли. Ее доля в ВВП страны составила к 2003 г. 69%. Норвегия экспортирует 90% нефти, почти весь природный газ на внешний рынок. Вывозится почти 100% продукции алюминиевой промышленности (при этом она целиком базируется на импортном сырье). Активно экспортируется продукция судостроения и ряда других отраслей.

Энергетика страны находится на очень высоком уровне. Норвегия занимает ведущее место в мире по таким показателям, как выработка электроэнергии на душу населения, добыча и экспорт нефти и газа, производство алюминия и ферросплавов, минеральных удобрений, бумажной массы, взрывчатых веществ промышленного назначения, улов рыбы, тоннаж торгового флота.

Экономическое развитие страны во многом связано с иностранными инвестициями, притоком иностранного капитала, в первую очередь из США, Великобритании и Швеции. Основные сферы его продвижения связаны с нефтедобычей, нефтехимией, судоходством, электроникой, химией, металлургией, пищевой про-

мышленностью. Большинство норвежских предприятий относится к категории средних и мелких.

В силу перечисленных причин Норвегия активно участвует в мировых экономических отношениях и работает в 60 международных организациях: в ВТО, МВФ, ОЭСР, в Международной организации труда (МОТ), в Европейской ассоциации международной торговли (ЕАСТ), является одной из сторон договора об Общевосточноевропейском экономическом пространстве (ОЕЭП) и т. д.

ТЭК Норвегии — лидирующий комплекс страны. В его составе: сырая нефть и продукты ее глубокой переработки, природный газ и газовый конденсат, каменный уголь, энергетическое машиностроение, в том числе морские платформы, турбины, электротехническое машиностроение и электротехническое приборостроение, электростанции разных типов и электрические сети. Он является одним из мировых лидеров в строительстве новейших электростанций и энергосистем на возобновляемых источниках энергоресурсов. Страна уделяет огромное внимание экологическим проблемам сбережения биобогатств океанов и морей, охране окружающей среды и в этих вопросах также является одним из мировых лидеров. Норвегия, как и Финляндия, имеет непосредственную сухопутную и морскую границу с Северо-Западом России и ее ТЭК.

Рассмотрим структуру топливно-энергетического комплекса Норвегии. Представленная на рис. 16.1 схема позволяет оценить приоритеты ТЭК Норвегии, а также дает возможность судить о задействованных в рамках энергетического комплекса производственных, технологических и специализированных составляющих, обеспечивающих выпуск широкого ассортимента продукции с высокими потребительскими свойствами.

Энергетическая система Норвегии имеет ряд принципиальных и важных особенностей.

За первую половину 1998 г. Норвегия добыла рекордное для своей страны количество углеводородного сырья (нефть и газоконденсат) — 3,3 млрд баррелей, не являясь при этом членом ОПЕК. Основная часть нефти в настоящее время добывается на шельфовых месторождениях Северного моря, потенциал которого еще очень велик. Запасы сырья Норвегии в Северном море в ближайшие годы могут возрасти на 7 млрд баррелей нефти и 26 трлн куб. футов газа.<sup>1</sup> Норвежская нефть отличается низким содержанием серы.

Большая часть нефти добывалась на нескольких крупных месторождениях (Статфьорд, Озеберг, Гал Факс и Экофиск). Последним крупным открытием геологов стало месторождение Норн (1991 г., Норвежское море).

Добыча нефти в Норвегии началась с месторождения Экофиск в 1971 г., т. е. опыт активной добычи нефти у страны составляет более 35 лет. В августе 1998 г. консорциум, возглавляемый *Phillips Petroleum* (долевое участие 36,96%), при участии ряда норвежских компаний завершил четырехлетний проект «Экофиск-2», который предусматривал перестройку инфраструктуры этого месторождения. На проект было израсходовано \$2,5 млрд. В результате на месторождении построены две новые платформы, которые позволят увеличить добычу нефти и газа на Экофиске примерно на 20%. Сырая нефть этого месторождения экспортируется в Великобританию, а газ — в Германию.

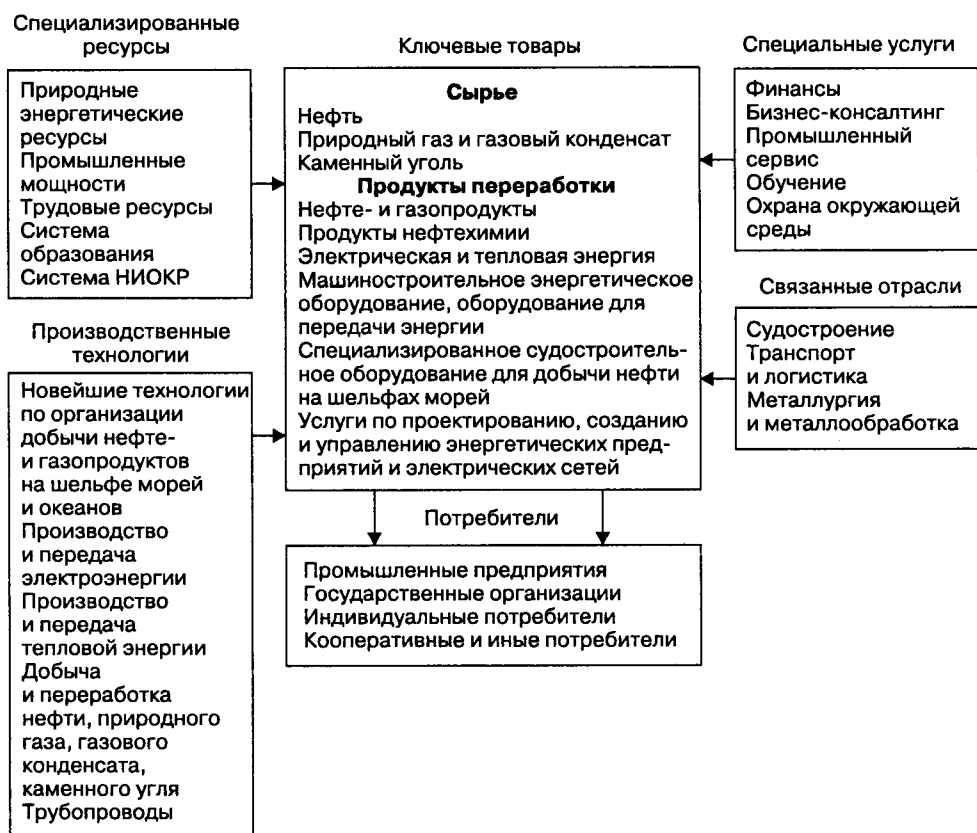


Рис. 16.1. Структура топливно-энергетического комплекса Норвегии

Ожидается, что активная добыча нефти и газа на этом старейшем для Норвегии месторождении может вестись вплоть до 2028 г., т. е. еще 23–25 лет. Описанный нами пример показывает, с каким тщанием и добросовестностью Норвегия относится к своим ценнейшим запасам сырья, расходуя большие средства на реконструкцию оборудования и рациональное извлечение сырья, что называется, до последней капли. Рациональное ведение бизнеса приносит, безусловно, немалый доход.

Норвежская нефтяная отрасль развивалась быстрыми темпами. Уже в 1982 г. в норвежском секторе Северного моря было выявлено 55 месторождений, из них 32 нефтяных и нефтегазовых и 23 газовых и газоконденсатных. В последние годы общее число месторождений увеличилось до 150 и продолжает расти. Отрасли, обслуживающие морскую промышленность в Норвегии, развивались достаточно быстро, и к 1975 г. группой *Aker* было построено 28 платформ (14 — непосредственно в Норвегии и 14 — по лицензиям в Финляндии, Сингапуре и Японии).

Хотя издержки добычи норвежской нефти существенно выше издержек добычи, например, иранской нефти (\$12–14 за баррель против \$3–4), но общий высокий спрос, высокое качество продукта, устойчивость и энергетическая безопасность

поставок норвежской нефти определяют роль Норвегии на мировом и региональном рынках нефти и газа.

Развитие нефтегазовой отрасли естественно привело к переливу капитала и квалифицированной рабочей силы из таких традиционных для Норвегии старых отраслей, как рыболовство и судоходство.

Происходит бурный рост населения городов-портов Ставангер, Берген, Тронхейм и др., связанных с созданием и обеспечением газовой промышленности.

Парламентский отчет за 1974 г. сформулировал программу добычи нефти в Норвегии на ближайшие 15 лет. В ней указывалось, что на 1990 г. общий объем нефти и газа должен достичь уровня 90 млн тонн нефтяного эквивалента что оценивалось как пример «умеренного развития, не позволяющего перегреть национальную экономику и способного воспрепятствовать появлению нежелательных отраслевых диспропорций».<sup>2</sup> Были поставлены основные цели: рост промышленного сектора, снабжение сырьем собственных нефтехимических производств, а также избавление от внешнего долга, достигшего к тому времени \$20 млрд.

Главная цель норвежской экономической политики состояла в рациональном использовании поступлений от добычи нефти и газа. При уровне добычи в 50 млн тонн нефтяного эквивалента нефть и газ обеспечивают треть всех доходов от экспорта и 16% от ВВП, в то время как лесное хозяйство и рыболовство дают по 4,5%, судоходство — 3,6%, строительство — 7,2%. Нефтяная добыча давала государству очень важные налоговые поступления, составлявшие 20% всей доходной части бюджета. В 2001 г. эта доля достигла 30%. Важно отметить, что помимо корпоративного и социального налогов нефтегазовые компании выплачивают арендную плату на лицензионную площадь (более \$9 тыс. за 1 км<sup>2</sup>) и налог на выбросы углекислого газа.<sup>3</sup> Налоговая политика страны может быть хрестоматийным примером того, как надо пользоваться богатством страны, чтобы и капиталисты были не в убытке, и страна реально богатела.

Параллель 62° с. ш. была выбрана Норвегией и Великобританией как предел делимитации Северного моря по национальным секторам, хотя с точки зрения морской картографии граница между Северным и Норвежским морями проходит по 61° с. ш. Этой границе Норвегия придала смысл разделительной линии и в ресурсной политике страны. Выше 62° с. ш. право на поисково-разведочные и эксплуатационные работы на норвежском шельфе до 2002 г. предоставлялось только норвежским компаниям, хотя на условиях сотрудничества иностранные компании привлекались. В Норвегии действовали три компании — участника высокоширотных разработок: *Statoil* — полностью государственная компания, *Norsk Hydro* — во владении государства 51% акций, *Saga Petroleum* — консорциум 80 небольших частных норвежских компаний.

Запасы нефти и газа в норвежском секторе Северного моря обеспечивали нормальное развитие отрасли, что не требовало немедленной экспансии в более северные районы. Районы Северного Ледовитого океана и Баренцова моря практически законсервированы до настоящего времени. Разумно и обоснованно избранная ресурсная стратегия страны направлена на использование нефти и газа в качестве долговременной и устойчивой экспортной базы нормального развития государства. Развивая обеспечивающие производства, строительные мощности, инфра-

структуру, сопутствующие отрасли, Норвегия получает мультипликационный эффект промышленного развития и занятости, а не только 30–40 тыс. рабочих мест непосредственно в морской добыче и деньги от продажи сырой нефти и природного газа. В этом плане очень показательны, например, такие цифры. В 1980 г. поступления от продажи нефти составили 7,5 млрд крон. Точно такую же сумму, 7,5 млрд крон, страна получила от экспорта морского бурового оборудования. Это очень важный пример гармоничного развития экономики страны и сбалансированности ее стратегий. При взвешенной экономической политике мультипликационный эффект способствовал решению не одной какой-то безусловно важной задачи, но решал комплекс задач:

- успешное формирование бюджета страны с безусловным положительным сальдо;
- формирование резервного фонда, имеющего исключительное значение для небольшого северного государства;
- постоянное инновационное обновление отраслей и сохранение ими реальных конкурентных преимуществ;
- серьезное увеличение рабочих мест и минимизация безработицы;
- развитие диверсифицированного экспорта и получение бизнесом страны суммарного денежного эффекта.

Эти выводы подтверждаются следующими данными. К концу 1990-х гг. экспорт Норвегии составлял 40% ВВП, наполовину зависел от экспорта нефти и газа и на 14% — от экспорта машин и оборудования. Объемы капитальных вложений в морской промышленный комплекс страны постоянно растут, причем опережающе — из внутренних, норвежских источников. В настоящее время решаются вопросы развития нефтехимической и газохимической отраслей и газообеспечения Швеции. Эта задача требует увеличения поставок нефти на Норвежское побережье, что, в свою очередь, вызывает необходимость строительства новых нефтепроводов, например от месторождения Озеберг к г. Стуре, от месторождения Тролл — в г. Коллснес и г. Монгстад.<sup>4</sup> Газ, поставляемый в Норвегию, кроме газохимического производства планируется использовать при выработке электроэнергии, в настоящее время практически полностью (99% в 1988 г.) вырабатываемой гидроэлектростанциями. Реализовано строительство теплоэлектростанций (ТЭС) на газе.<sup>5</sup>

Ввод в эксплуатацию ТЭС, в свою очередь, связан с переориентацией добывающих компаний на новые производства и изменением структуры производства и потребления энергии в стране, размещением новых производств в центральных и северных районах.

Стратегические планы развития нефтегазовой промышленности и всего ТЭК страны все более зависят от трех крупнейших нефтегазовых компаний (о которых мы уже упоминали), отражающих три формы собственности: государственную (*Statoil*), смешанную (51% у государства — *Norsk Hydro*) и частную (*Saga Petroleum*). *Norsk Hydro* является одной из старейших компаний страны, образованной в год получения Норвегией государственности (1905). Эта широко и глубоко диверсифицированная компания наряду с производством и переработкой сы-



рой нефти и природного газа занимается алюминиевой промышленностью, агропромышленностью и энергетикой (доля занятости энергетикой составляет порядка 10% от общей продукции страны). Крупнейший холдинг *Statoil* постепенно сокращает свою долю участия в разработках и добыче. В целом холдинг участвовал в 150 месторождениях и обеспечивал 40% общей добычи нефти и газа.<sup>6</sup> После 2000 г. в новых лицензиях его доля сократилась до 15%. Правительство мотивирует это решение тем, что нефтегазовая отрасль, продвигаясь все дальше на север, в труднодоступные регионы, требует увеличения производственных издержек и привлечения крупного иностранного капитала. В 1985 г. был создан *SDFI* (*State's Direct Financial Interest*) — финансовый фонд прямого участия государства в нефтяных операциях. Эта мера увеличила поступления в бюджет и перевела «*Statoil*» из владельца ресурсов в управляющего. В 2001 г. парламент утвердил план продажи 10–25% компании *Statoil* частным инвесторам, а 15% *SDFI* — *Statoil*. В 2002 г. 6,5% *SDFI* продают компании *Norsk Hydro* и восьми другим операторам. Оставшиеся 78,5% *SDFI* реорганизованы в новую компанию *Petoro*, ставшую пятой крупнейшей в мире компанией по добыче нефти и газа (70 млн тонн нефтяного эквивалента в год).<sup>7</sup>

Проводимая в стране твердая и обоснованная макроэкономическая стратегическая политика позволила поддерживать высокий социальный уровень населения. Реальные расходы на душу населения у норвежцев одни из самых высоких в мире, а уровень безработицы в стране составляет 4,5% от экономически активного населения.

Норвегия имеет все основания считаться стабильно устойчивой и благополучной страной. Ее экономика укрепляется за счет высококвалифицированной рабочей силы, умелого государственного регулирования и хорошо организованного сектора бизнеса. В стране отсутствует коррупция, а ее экономика полностью прозрачна.

Высокий рост мировых цен на углеводородное сырье благотворно отразился на состоянии норвежской экономики. К концу 2003 г. рыночная стоимость ее активов возросла по сравнению с тем же периодом предыдущего года на 46%.

Благодаря нефте- и газодобыче страна смогла за последние три десятилетия создать мощные валютные накопления, которые гарантируют ее безбедное существование на последующие десятилетия, позволяя успешно преодолевать неблагоприятную конъюнктуру на мировых товарных рынках при возникновении таковой. Всей своей деятельностью Норвегия постоянно создает благоприятный климат для развития своей экономики, извлекая из существующих ресурсов максимум выгоды, обеспечивая таким образом доступ к товарам и услугам и создавая твердый фундамент для процветания общества.

В табл. 16.2 приводятся важнейшие экономические характеристики страны за период с 2001 по 2005 г.

В целом в топливно-энергетическом комплексе Норвегии, в который входят добыча нефти и газа, поставщики оборудования, товаров, технологий и услуг, исследовательские организации и учебные заведения, работающие на этот комплекс, непосредственно занято 70 тыс. человек (3% экономически активного населения). Но опосредованно через связанные отрасли и иные механизмы ТЭК способствовал занятости 220 тыс. человек. Непосредственно в нефтедобыче заняты 16,4 тыс. человек.<sup>8</sup>

Таблица 16.2. Экономика Норвегии за 2001–2005 гг. (в % к предыдущему году)

	2001 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.	2005 г.
<i>Потребление и производство</i>					
Потребительские расходы некоммерческих учреждений	2,6	3,6	3,2	5,1	4,4
Государственные расходы	2,7	3,2	1,9	2,1	1,7
Валовые вложения в основные фонды	-4,2	-3,6	-1,2	1,8	3,2
Добыча и транспорт	-1,0	-4,6	17,7	4,4	1,0
Континентальные отрасли экономики	0,7	-4,6	-5,1	0,3	4,8
Компании	-1,4	-6,4	-8,8	0,3	4,3
Жилищное строительство	3,7	-4,2	-7,3	-1,4	8,6
Органы государственного управления	2,9	0	6,8	2,0	2,0
Потребление континентальной Норвегии	2,3	2,1	1,5	3,6	3,7
Создание запасов	-1,1	0,4	-0,5	0	0
Экспорт (всего)	4,1	-0,5	-1,1	2,2	1,4
Сырая нефть и газ	5,2	0,2	-1,4	0,7	-0,7
Традиционные товары	3,7	1,3	0,7	4,9	3,4
Импорт (всего)	0,9	1,7	1,9	4,2	4,3
Традиционные товары	2,9	4,7	2,9	3,9	4,6
ВВП	1,9	1,0	0	2,8	2,2
<i>Рынок труда</i>					
Общее количество рабочих часов	-1,0	-1,0	-1,1	1,1	0,3
Количество занятых	0,5	0,2	-0,8	0,2	0,7
Рабочая сила	0,6	0,6	-0,2	0,1	0,5
Доля рабочей силы в общей численности	74,1	74,1	73,4	72,9	72,7
Уровень безработицы	3,6	3,9	4,5	4,4	4,2
<i>Цена и зарплата</i>					
Средняя зарплата на человека в год	5,0	5,4	4,2	4,2	4,1
Индекс потребительских цен	3,0	1,3	2,6	1,3	1,8
Стоимость экспорта	-2,9	-8,7	-0,6	6,1	1,8
Стоимость импорта	-0,2	-8,0	0,9	4,4	0,3
Цены на жилье	7,2	4,0	3,7	6,3	7,3
Процент по ссуде	8,8	8,4	6,7	4,9	5,0
<i>Учетная ставка, курс валюты</i>					
Учетная ставка	2,9	4,4	2,1	2,3	1,8
Курс кроны	-3,1	-8,5	1,3	2,8	-0,1
Сальдо платежного баланса, млрд крон	238,5	200,6	197,2	172,4	163,5

Источник: Nasjonalbudjettet 2004, Det Kongelige Finansdepartement, 09/2003.

Вследствие высоких мировых цен на углеводородное сырье рыночная стоимость государственного нефтяного фонда Норвегии возросла, например, в 2003 г. на 39,7% и составила 845 млрд крон (\$120,7 млрд).

Наконец, следует также заметить, что Норвегия вкладывает серьезные средства в развитие новых направлений энергетики, связанных с возобновляемыми источниками энергии. Речь идет о приливных электростанциях, о ветряной, оке-

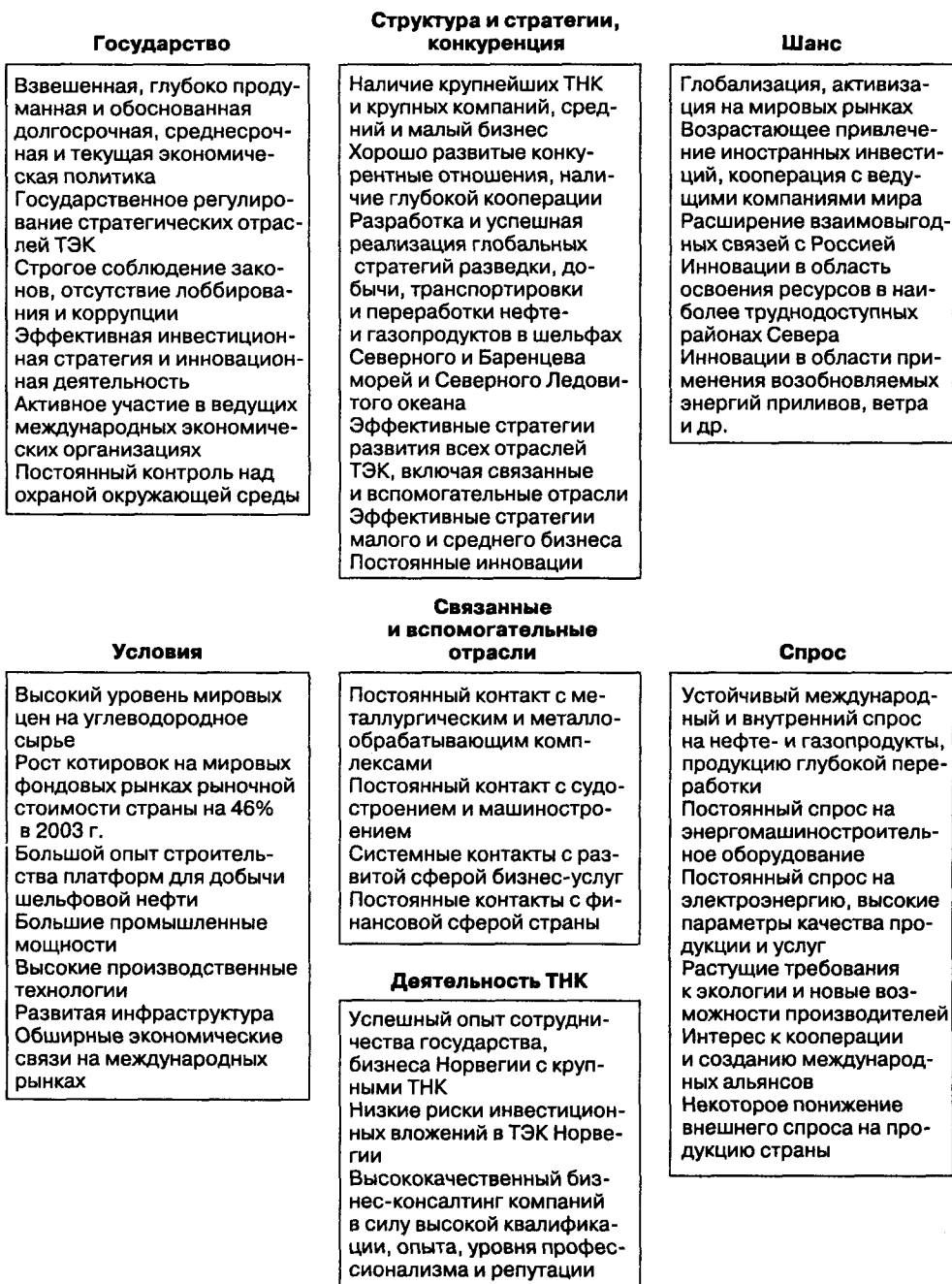


Рис. 16.2. Факторы конкурентоспособности топливно-энергетического комплекса Норвегии (по М. Портеру)<sup>9</sup>

анской, волновой, водородной энергетике и о других источниках. Ведутся теоретические и экспериментальные исследования, проектируются и устанавливаются станции, пока небольшой мощности, с целью апробации и практической эксплуатации принципиально новых решений. К числу таких электростанций относятся и ветряная станция в Квитфиле около Тормеё, и водородная станция в Утеире (Северная Норвегия), разрабатывается крупный проект строительства приливной станции в Северной Норвегии мощностью до 6 МВт, реализуемый компанией *Hammefest Stroem*, и ряд других проектов. Накапливается опыт и знания для нового прорыва науки в области энергетики и обеспечения условий жизнедеятельности в трудных условиях Севера Европы и мира. Все эти проблемы напрямую касаются и российского Севера (рис. 16.2).

### 16.3. Перспективы сотрудничества

Выполненный анализ топливно-энергетических комплексов Финляндии и Норвегии дает достаточно полное представление о сегодняшнем состоянии и тенденциях развития этих комплексов, позволяя нам поставить вопросы: возможна ли системная кооперация между Северо-Западом России и ближайшими соседями; необходима ли она российскому ТЭК; каковы могут быть ее результаты?

Для того чтобы ответить на эти вопросы, составим таблицу сравнительных оценок состояния и перспектив развития энергетических комплексов Севера-Запада России, Финляндии и Норвегии, влияющих на тенденции сотрудничества и совместной кооперации или препятствующих им (табл. 16.3).

Таблица 16.3. Сравнительная оценка состояния и развития ТЭК Северо-Запада России, Финляндии и Норвегии

Топливо-энергетический комплекс Северо-Запада России	Топливо-энергетический комплекс Финляндии	Топливо-энергетический комплекс Норвегии
<i>Оценка состояния</i>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>Огромная территория. Площадь Северо-Западного региона России 1678 тыс. км<sup>2</sup></li> <li>Наличие очень больших запасов природных ресурсов сырья: нефти, природного газа, газового конденсата, каменного угля, горючих сланцев. При этом континентальные запасы нефти и газа в силу интенсивной и не всегда рациональной эксплуатации быстро исчерпываются. Огромные запасы морской периферии (16 млрд т нефти и 82 трлн м<sup>3</sup> природного газа) еще не тронуты</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Отсутствие стратегических топливно-энергетических ресурсов</li> <li>Высокий уровень конкурентоспособности финских энергетических предприятий, трубопроводов и энергосетей, энергомашиностроительных и судостроительных предприятий, в том числе связанных и дополняющих отраслей</li> <li>Высокий уровень информационного и телекоммуникационного обеспечения. Наиболее продвинутые в мире технологии телекоммуникаций</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Большие запасы топливно-энергетических ресурсов: сырой нефти, природного газа и газового конденсата, каменного угля. Основные энергоресурсы страны находятся в северо-западном шельфе Северного моря, Северного Ледовитого океана и Баренцева моря. Доказанные запасы страны оцениваются в 10,4 млрд баррелей, являются крупнейшими среди стран Западной Европы</li> <li>ТЭК является лидирующим промышленно-экономическим комплексом страны, включающим сырьевую</li> </ol>

Продолжение табл. 16.3

Топливо-энергетический комплекс Северо-Запада России	Топливо-энергетический комплекс Финляндии	Топливо-энергетический комплекс Норвегии
<p>3. Наличие квалифицированных и опытных кадров работников и специалистов всех уровней, остро нуждающихся в системных знаниях новейших технологий</p> <p>4. Физически изношенные, морально устаревшие основные фонды комплекса, в первую очередь его оборудования и технологий, электрических сетей, трубопроводов. Низкая конкурентоспособность</p> <p>5. Низкий конкурентный уровень российского энергомашиностроения связанных отраслей</p>	<p>4. Высокий научно-технический потенциал комплекса, превосходно организованная система образования и научного обеспечения инновационной деятельности ТЭК</p> <p>5. Высокий уровень менеджмента, финансового обеспечения, сферы услуг и бизнес-консалтинга</p> <p>6. Полное отсутствие коррупции</p> <p>7. Продвинутое экономическое законодательство в области охраны окружающей среды, безопасности и качества жизни. Высокая квалификация кадров</p>	<p>базу и предприятия ее переработки, энергетическое машиностроение и производство электротехнического оборудования, судостроение, гидро- и теплоэлектростанции, трубопроводы и электрические сети. Как и ТЭК Финляндии, он полностью высококонкурентен и располагает наиболее современными технологиями</p> <p>3. Высокий уровень научно-исследовательских и экспериментальных работ в области морской энергетики, пришельфовой добычи нефти и газа, строительства электростанций на возобновляемых источниках энергии и других специальных энергоустройств. Большой практический опыт строительства сложных энергетических объектов</p> <p>4. Продвинутое законодательство в области экономики и охраны окружающей среды, безопасности и качества жизни</p> <p>5. Важный и успешный вклад государства в вопросы регулирования ТЭК страны и разработку планов сбалансированного развития.</p> <p>6. Высокая квалификация кадров, продвинутые модели менеджмента и финансов, обширная сфера услуг, качественный бизнес-консалтинг</p> <p>7. Обширная международная деятельность государства, в первую очередь по проблемам ТЭК и охраны окружающей среды</p>
<i>Потребности</i>		
<p>1. Острейшая потребность во внутренних и внешних инвестициях в инновации (реконструкция и техниче-</p>	<p>1. Потребности в топливно-энергетических ресурсах (нефти, природном газе, газовом конденсате и др.)</p>	<p>1. Потребности в глобализации и расширении рынков, развитии ТНК и их продвижении на новые рынки</p>

Окончание табл. 16.3

Топливо-энергетический комплекс Северо-Запада России	Топливо-энергетический комплекс Финляндии	Топливо-энергетический комплекс Норвегии
<p>ское перевооружение действующих электростанций, включая АЭС, электросетей, трубопроводов, энергомашиностроительных предприятий и других объектов)</p> <p>2. Острая потребность строительства новых современных конкурентоспособных энергопредприятий всех видов и уровней, энерго-трубопроводов и энергосетей</p> <p>3. Потребность в строительстве новых морских специализированных портов и другой инфраструктуры</p> <p>4. Стабильный растущий спрос на качественные энергетические товары и услуги для региона</p> <p>5. Потребность в высокопрофессиональных кадрах, владеющих современными технологиями производства и бизнеса</p> <p>6. Растущие потребности и тенденции усиления акционерного контроля в российских компаниях</p>	<p>2. Потребность в глобализации и расширении рынков сбыта высококачественных товаров и услуг</p> <p>3. Потребность в развитии ТНК, создании дочерних предприятий, а также филиалов и представительств в развивающихся и малоразвитых странах</p> <p>4. Потребность в международных инвестициях при реализации новых дорогостоящих проектов</p> <p>5. Потребность в добрососедских взаимовыгодных отношениях с Россией и ее северо-западным ТЭК в первую очередь</p>	<p>2. Потребности в привлечении крупных иностранных инвесторов для совместной реализации дорогостоящих крупных проектов добычи нефти в морях Северного Ледовитого океана и Баренцева моря</p> <p>3. Потребности в развитии добрососедских отношений с Россией, в особенности с ее северо-западным ТЭК</p>
<i>Недостатки</i>		
<p>1. Непрозрачность российского бизнеса. Коррупционированность чиновников</p> <p>2. Неполноценность действующего экономического законодательства. Слабое соблюдение исполнения российских законов</p> <p>3. Отсутствие единой стратегии развития ТЭК региона и России</p> <p>4. Высокие риски, связанные с российскими и иностранными инвестициями в экономику России. Экономическая нестабильность</p> <p>5. Многие транзакции ТЭК обусловлены отсутствием выбора или нерыночными факторами</p>	<p>1. Высокая себестоимость продукции, связанная с отсутствием собственных сырьевых ресурсов, большими транзакционными издержками и высокой заработной платой в Финляндии</p> <p>2. Отсутствие системного опыта в освоении энергетических возможностей морской периферии</p>	<p>1. Высокая себестоимость дорогостоящих методов шельфовой добычи нефти в трудных условиях северных морей</p> <p>2. Относительно близкая истощенность основных энергетических ресурсов Северного моря</p>

Анализ показывает наличие прямых и очевидных направлений возможного и реального кооперационного межстранового сотрудничества ТЭК России и его ближайших северных соседей.

Мощный и очень перспективный топливно-энергетический комплекс Северо-Запада России очень заинтересован в новейших технологиях, технике, оборудовании, машинах и приборах Финляндии и Норвегии. Их поставки и прямое участие в российских проектах — гарантия высокого качества и выхода на реальный конкурентоспособный уровень деятельности.

Для Финляндии и Норвегии это может быть огромный и устойчивый рынок для поставки и продаж своей высококачественной продукции и такого же класса услуг.

В свою очередь, Финляндия — постоянный импортер российского углеводородного сырья: нефти, природного газа и газового конденсата, а также электрической энергии. К ряду российских товаров есть прямой интерес и у норвежских соседей.

Модели сотрудничества могут развиваться в самых разных направлениях, включая сложные вопросы охраны окружающей среды и безопасности, социальных аспектов жизни населения регионов и др.

Формы расчетов также многовариантны: от прямых продаж и кредитных схем с участием международных банков до прямых вложений в бизнес, создания альянсов в форме совместных предприятий или размещения дочерних предприятий, филиалов и представительств различных ТНК.

Углубленная многогранная кооперация и постоянное сотрудничество топливно-энергетических комплексов Северо-Запада России и ее северных соседей может стать новой и очень важной моделью экономического развития Северо-Запада Европы.

### Контрольные вопросы

1. Каковы отличительные особенности экономики Норвегии?
2. Каковы особенности норвежского топливно-энергетического комплекса?
3. Какова роль государства в стратегиях организации и функционирования ТЭК Норвегии?
4. Каким образом обеспечивается широкая диверсификация и сбалансированность экономики Норвегии?
5. Какие важнейшие отличительные черты норвежского менеджмента?
6. Какова экспортно-импортная политика норвежской экономики?
7. Каковы международные торгово-экономические связи Норвегии и России и каковы перспективы их развития?

### Литература

1. Мицберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2001.
2. Дойль П. Менеджмент: Стратегия и тактика / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 1999.
3. Портер М. Международная конкуренция. — М.: Международные отношения, 1993.

4. Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпорации / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2007.
5. Пивоваров С. Э., Тарасевич Л. С. и др. Международный менеджмент. — СПб.: Питер, 2007.
6. Соколенко С. И. Производственные системы глобализации: сети, альянсы, партнерства, кластеры. — Киев: Логос, 2002.
7. Шеховцева Л. С. Конкурентоспособность региона: факторы и метод создания // Маркетинг в России. 2001. № 4.
8. Barkley D. L., Henry M. S. Advantages and Disadvantages of Targeting Industry. Clusters Clemson: Clemson University, 2001.
9. Bjerkholt O., Lorentsen L., Strom S. Using the Oil and Gas Revenue: the Norwegian Case. Oslo, 1982.
10. Norsk Hydro Annual Report 1999–2003.
11. Porter M. The Competitive Advantage of Nations. London: Houndmills, 1990.
12. Statail Annal Report 1999–2003.
13. <http://www.courier.com.ru/energy/en0664.golubchikov.html>
14. <http://ru.wikipedia.org/wiki>
15. <http://nefte.ru/oilworld/e3.html>
16. <http://www.norge.ru/norway/economy.html>
17. Федоров В. (генеральный директор ВЦИОМ). Московский энергокризис: мнение граждан // <http://www.worldenergy.ru>
18. <http://www.sap.com/industries/banking/customersuccess/index.exp>

## Примечания

- <sup>1</sup> <http://nefte.ru/oilworld/e3.html>
- <sup>2</sup> Bjerkholt O., Lorentsen L., Strom S. Using the Oil and Gas Revenue: the Norwegian Case. Oslo, 1982.
- <sup>3</sup> Виноградова О. Делать ли из России Норвегию? // Нефтегазовая вертикаль. 2002. № 4.
- <sup>4</sup> <http://nefte.ru/oilworld/e3.html>
- <sup>5</sup> Energy in Norway. Inf. Agency «Freshfields Bruckhaus Diringер», 2004.
- <sup>6</sup> Норвежская государственная нефтяная корпорация *Statoil*, стремясь уменьшить свою зависимость от внутреннего рынка и расширить присутствие на внешнем, диверсифицирует свои нефтегазовые интересы в Северном море путем обмена акциями с международной компанией *British Petroleum (BP)*, *Chevron*, *Total* и др. Так, в результате обмена акциями *Statoil* и *BP* британская компания, имеющая долевое участие в ряде норвежских месторождений, расширяет свое присутствие в Норвегии за счет приобретенных пакетов акций и соответственно увеличивает свою долю ежедневной выработки нефти с 65 до 90 тыс. баррелей. В свою очередь, *Statoil* получает долю *BP* в британских месторождениях в южной части Северного моря и ряде других норвежских месторождений.
- <sup>7</sup> Norsk Hydro Annual Report 1999–2003; Statoil Annual Report 1999–2003.
- <sup>8</sup> <http://www.norge.ru/norway/economy.html>
- <sup>9</sup> Данный анализ выполнен в соответствии с методическими рекомендациями кластерного анализа, разработанными М. Портером с использованием модели «Даймонд».



# Глава 17

## ЯПОНСКАЯ МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА

---

### 17.1. Экономико-географическая характеристика и национальная специфика развития

Япония — четвертая по совокупному объему ВВП экономика мира. ВВП Японии в 2006 г. (по паритету покупательной способности) составил \$4,1 трлн, что составляет около трети от уровня США и чуть более половины — от уровня Китая. Территория Японии — 378 тыс. км<sup>2</sup>, население — 127 млн человек (июль 2007 г.), из них три четверти проживают в городах. Для Японии характерна очень высокая плотность населения — 336 человек на километр квадратный. Если же принять во внимание гористый рельеф местности и то, что только десятая часть территории пригодна для проживания, то фактическая плотность населения в стране ненамного ниже, чем в городах-государствах Сингапуре или Гонконге. Вот почему вопрос о «северных территориях», которых Япония лишилась после Второй мировой войны, является для нее столь болезненным. Своеобразие Японии еще и в том, что ее государственный строй — конституционная монархия, номинальной главой является император Акихито.

Особенность географического положения Японии заключается в том, что страна представляет собой архипелаг, в состав которого входят четыре больших острова (Кюсю, Сикоку, Хонсю и Хоккайдо) и ряд мелких островов (острова Рюкю, Сакисимо, Окинава, Амами, Токара и др.). Такое географическое положение, естественная изолированность от цивилизаций на континентальной части материка во многом определили историческую замкнутость Японии и своеобразный островной менталитет ее жителей.

Запасы полезных ископаемых, которыми обладает Япония, чрезвычайно скудны. Какое-либо заметное хозяйственное значение имеют лишь известняк, сера и каменный уголь. Сельскохозяйственные угодья Японии тоже более чем скромные — 13% всех земель пригодны для обработки. Что же касается ресурсов Мирового океана, то здесь позиции Японии куда благоприятнее — страна является одним из крупнейших в мире производителей рыбы и морепродуктов.

Немаловажную роль в экономическом развитии страны сыграла ее национальная специфика. Япония была изолирована от Европы, и наибольшее влияние на нее оказывали древние восточные цивилизации Китая и Кореи. Довольно длительное время в Новой истории Япония сохраняла черты феодализма, и только буржуазная революция Мэйдзи (1868–1912 гг.) привела к развитию военно-феодального капитализма, во главе которого стояло сильное государство. Подобная модель развития толкала Японию к стремлению почувствовать себя великой нацией,

укрепить свое военно-политическое положение в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Япония неоднократно участвовала в военных действиях, но, как правило, всегда терпела поражение, что развивало у нее определенный комплекс неполноценности. Географическая обособленность Японии создавала чувство отсталости страны от мирового научно-технического прогресса. Не случайно Япония стремилась освободиться от своих комплексов.

Уникальна также модель общественного развития Японии. В обществе строго соблюдается иерархия, главенство старших по возрасту и социальному положению. Страна вплоть до недавнего времени оставалась достаточно закрытой для иностранцев (99% населения — этнические японцы). Свой колорит в социально-экономическое развитие страны вносят также восточный менталитет, знаменитый принцип состязательности и культ образования. Для японцев в очень большой степени характерен и так называемый *сюивизм* (от французского глагола *suivre* — следовать), выражающийся в коллективном поведении, копировании привычек, общих вкусах и предпочтениях. Лучше всего сюивизм иллюстрирует японская поговорка: «На красный свет дорогу переходить можно, но только если это делать всем вместе». Классический пример сюивизма — некогда широко распространенная даже в России игрушка *томогочи*, быстро завоевавшая популярность именно из-за коллективизма японцев. Сюивизм отображается и в японской модели управления, для которой также характерны следование четко разработанным предписаниям и нелюбовь к неординарным поступкам, выходящим за границы общепринятых норм поведения.

Общеизвестны прилежание, сдержанность и настоящий трудоголизм японцев. По среднему количеству рабочих часов в году (1889) они одни из несомненных лидеров в мире, лишь немногим уступая США (1966). Многие японцы даже после официального завершения рабочего дня остаются на своем трудовом месте в добровольном порядке, чтобы в специальных кружках качества обсудить возможности внедрения рационализаторских предложений для повышения эффективности деятельности компании. При этом на Японию приходится наибольшее в мире количество патентов в расчете на миллион человек — 164, в то время как в Германии — 127, США — 111, Великобритании — 92 (Япония является и мировым лидером по ассигнованиям на науку и технологии: 3,06% ВВП в 2002 г., хотя США тратили на эти же цели 2,67% ВВП, Германия — 2,52, Великобритания — 1,89%). Много работающим японцам практически не остается времени на занятия домашними делами. Даже домашние животные на время трудовой недели сдаются в специальные интернаты, откуда они забираются хозяевами лишь на выходные. А во время весьма непродолжительного (как правило, не больше двух недель в году) отпуска японцы по-прежнему остаются активными, предпочитая пляжному отдыху интенсивное посещение достопримечательностей и мест развлечений в тех странах, куда отправляются путешествовать (при этом японцы, как правило, держатся группами, что нехарактерно для американцев или европейцев).

Традиционная японская школа отличается достаточно длительным учебным днем (до 12 часов в сутки, включая дополнительные факультативные курсы и обязательные спортивные занятия) и настоящей зубрежкой, к которой дети приучаются с самого раннего возраста. В домах школьников неизменным атрибутом является специальный закрывающийся с внешней стороны шкаф-парта, откуда ученик мо-

жет выбраться лишь с разрешения родителей после прилежно выполненных домашних заданий. Результаты подобного учебного процесса — высокий уровень квалификации рабочей силы уже на начальной стадии трудовой деятельности, причем бо́льшая часть кадров японских компаний имеет уровень подготовки не ниже степени бакалавра.

Примером японской сдержанности может служить анекдотичный случай, произошедший с российским бизнесменом, командированным в японскую компанию. Каждый день в обеденное время россиянин садился на ступеньки организации, к которой был прикомандирован, и в одиночестве распивал бутылочку пива на виду у входящих в офис и выходящих из него японцев. Не привыкшие к подобному поведению японцы достаточно долго терпели «экстравагантного» иностранца, поскольку распивать слабоалкогольные напитки на улице, а тем более на пороге компании в середине рабочего дня, — не в японских традициях. Делать замечания, а тем более открыто приказывать иностранцам выходит за рамки японских норм поведения. В конце концов директора японской компании были вынуждены связаться с Москвой, чтобы попросить руководство российской компании дать указание своему служащему не нарушать трудовой климат организации в стране временного местонахождения.

Благодаря послевоенным экономическим преобразованиям, которые были проведены в экономике страны по планам и под контролем американских оккупационных властей, Японии удалось достаточно быстро адаптировать свою экономику к новым геополитическим условиям. Превратившись из страны-агрессора в союзника для США, Япония по сути дела испытала на себе то же самое, что и Западная Германия, — адаптацию написанных американцами важнейших законов по регулированию денежного обращения и монополий, стабилизационные программы поддержки экономики, проводимые оккупационной администрацией, аналогичную плану Маршалла продовольственную и финансовую помощь со стороны США.

Сближает Японию и ФРГ еще и то, что мотором экономического роста обеих стран во второй половине XX в. служило форсированное развитие экспорта на основе явно заниженного курса национальной валюты (специально рассчитанного американскими экономистами в период проведения валютных реформ). Однако основное отличие послевоенного возрождения Японии от ФРГ заключается в том, что у Западной Германии был свой собственный мощный интеллектуальный потенциал для экономических преобразований (немецкий неолиберализм и социал-либерализм), а в Японии национальная теоретическая экономическая школа отсутствовала. Поэтому экономика ФРГ, руководимая в 1948–1966 гг. видным ордолибералом Л. Эрхардом, развивалась на основе собственной долгосрочной стратегии роста, зачастую расхившейся с доминировавшей в то время в мире кейнсианской моделью, а Япония лишь копировала не всегда обоснованный опыт других стран.

По существу, та модель развития, которая была заложена американцами в конце 1940-х — начале 1950-х гг., просуществовала в японской экономике вплоть до конца XX в., хотя мир к этому времени уже кардинальным образом изменился. Японцы оказались хорошими менеджерами искусственно созданной для них экономической системы, но сама эта система безнадежно устарела и требует коренных перемен, с которыми Япония медлит. И если вплоть до 1973 г. высокие темпы экономическо-

го роста страны (в среднем 8,8% в 1950–1960 и 9,6% в 1960–1973 гг.) позволяли говорить о таком феномене, как японское «экономическое чудо», а саму Японию стали уважительно называть Страной восходящего солнца, то теперь от заслуг прошлого не осталось и следа. Авторитетная французская газета «Le Monde» в номере от 8 июля 2000 г. назвала Японию «черным бараном Большой семерки» (*le mouton noir de G7*), что вполне отражает картину современного плачевного состояния экономики второй по значимости промышленной державы мира.

## 17.2. Особенности послевоенного развития Японии

Ключ к пониманию успехов в современном экономическом развитии Японии можно обнаружить в особенностях ее послевоенного развития. Япония — достаточно консервативная страна, в современной истории она менялась лишь дважды. Первый раз — в ходе буржуазной революции Мэйдзи, ознаменовавшей переход средневековой Японии к капитализму. Вторая перемена была связана с поражением Японии во Второй мировой войне, когда для выхода экономики страны из коллапса появилась жесткая вертикаль современного администрирования, украшенная декоративным демократизмом. Послевоенные преобразования в Японии отнюдь не были добровольным и осознанным выбором страны, они проводились под давлением внутренних и внешних факторов.

Условия, в которых проводились реформы 1940-х гг., были очень тяжелыми. Послевоенную ситуацию в Японии никак нельзя было считать благоприятной для преобразований: примерно треть своего промышленного потенциала страна потеряла в результате военных действий, уровень безработицы был достаточно высок, поток беженцев захлестнул практически всю территорию государства, свирепствовали голод и инфляция, существовал тотальный дефицит практически всего. Была сломлена даже национальная гордость японцев: страна потерпела поражение в войне, на нее были сброшены атомные бомбы, введены оккупационные войска Соединенных Штатов.

Экономика Японии после окончания Второй мировой войны очень сильно напоминала тоталитарную систему сталинизма, для нее были характерны:

- централизованное планирование и распределение основных продуктов;
- фиксированная оплата труда и регулируемые цены;
- жесткая привязка производителей, поставщиков и потребителей;
- карточная система;
- монополизация и милитаризация, наличие огромных концернов, большинство из которых представляли военно-промышленный комплекс.

Принципиальным отличием Японии от СССР можно было считать наличие института частной собственности, практически не пострадавшего от милитаризованной экономики.

Стартовые условия превращения Японии в Страну восходящего солнца были тяжелыми, и их никак нельзя было считать уникальными: в принципе, аналогичным образом поднималась из руин Германия, примерно такие же трудности переживал и Советский Союз. Тем не менее для Японии оказалась справедлива традиционная российская поговорка: «Чем хуже — тем лучше». Каким же обра-

зом Японии удалось справиться со своими проблемами и превратиться в одну из самых экономически мощных держав мира? Ответ не столь прост. Безусловно, традиционный восточный менталитет и трудолюбие японцев сыграли свою роль, но нельзя принижать и заслугу оккупационных властей, которые, по сути дела, и запустили механизм японских реформ.

Фактически японские реформы разрабатывались ведущими американскими профессорами-экономистами и практическими специалистами, а на месте реформы проводил (по директивам из Вашингтона) знаменитый генерал Дуглас Макартур. Американский журнал «Management Review» (Vol. 87. No. 10. November 1998), кстати сказать, поставил решение Макартура по восстановлению послевоенной японской экономики на 49-е место среди 75 лучших управленческих решений, когда бы то ни было сделанных в истории человечества.

Естественно, американцы отнюдь не стремились стать благодетелями, их в первую очередь занимали весьма практические цели, отвечающие геополитическим интересам США. Соединенные Штаты стремились покончить с военной мощью Японии, их задачей стало уничтожение военного потенциала потенциального агрессора в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Тем не менее реформы, проведенные в послевоенной Японии с подачи США, были системными, комплексными, они учитывали возможные негативные последствия и корректировались в ходе исполнения. Реформы включали в себя следующие составляющие:

- денежную реформу;
- мероприятия по выводу экономики из коллапса;
- реформу трудовых отношений;
- демонополизацию экономики;
- конверсию военных предприятий;
- бюджетную реформу;
- стабилизацию денежного обращения и валютного курса;
- налоговую реформу.

*Цель реформ* — построение в Японии модели демократического капитализма, разоружение бывшего агрессора.

Своеобразие японских реформ заключалось в том, что оккупационные власти обеспечивали политическую стабильность в обществе, в их функции входили полицейские обязанности, судебная система, здравоохранение, образование, защита конкуренции. Американская армия по сути ломала сопротивление старой японской элиты, саботировавшей реформы, обеспечивала внешнее прикрытие реформам, координировала процесс проведения преобразований. Исполнительная роль отводилась самим японцам. Японское правительство занималось бюджетным планированием, финансами, организацией денежного обращения. Вероятнее всего, именно здесь кроются и истоки знаменитого японского менеджмента, который очень силен административно, но уступает другим моделям управления по генерированию идей. Фактически американцы определили направление, в котором следовало двигаться японской экономике, дали исходный толчок и проконтролировали первую стадию развития, а затем японцы сами стали пользоваться заданным алгоритмом.

В первую очередь в Японии была проведена **финансовая стабилизация**, в рамках которой оказывалась американская финансовая помощь, поставлялись горючее, продовольствие и медикаменты. Все гуманитарные товары продавались населению за деньги, а полученная выручка шла на целевое финансирование сельского хозяйства (не будем забывать, что одной из первоочередных задач было обеспечение населения продовольствием). Воровство и разбазаривание полученных средств пресекались оккупационными властями. Интересно, что уже через 10 лет Япония смогла полностью расплатиться с США за оказанную помощь.

Другой особенностью японских экономических реформ стало то, что в качестве приоритета сознательно была выбрана не стабилизация денежного обращения — за основу был взят рост объемов производства. Основой производственного потенциала Японии стала гражданская промышленность. Для ликвидации военной мощи страны была проведена **конверсия военной промышленности**. На каждое предприятие ВПК Японии было послано подразделение американских морских пехотинцев, под контролем которых произошли демонтаж и уничтожение оборудования, предназначенного для производства вооружения. Все военное производство Японии было в одночасье остановлено, а охранять конверсионные заводы были поставлены американские солдаты. Конверсия была также оформлена законодательно: согласно Конституции Японии, не разрешается иметь военные расходы свыше 1% ВВП, запрещается также иметь, ввозить и хранить ядерное оружие. Подобные запреты в немалой степени способствовали лидерству Японии в гражданских технологиях и гражданской промышленности: в то время когда сверхдержавы подрывали свой экономический потенциал гонкой вооружений, Япония занимала нишу за нишей на мировом рынке гражданской продукции.

Далее в японской экономике был **преодолен хозяйственный коллапс**, который проявлялся в закрытии военных заводов, распаде системы военных заказов, сокращении поставок сырья, бюджетно-финансовом кризисе (высокий уровень инфляции), изолированности от внешнего мира, неплатежеспособности предприятий, репатриации иностранных рабочих (главным образом корейских шахтеров). Для предотвращения коллапса были проведены следующие мероприятия, за которые отвечала команда американских университетских профессоров:

- введена процедура банкротства, реорганизации и ликвидации компаний;
- восстановлен контроль над ключевыми отраслями экономики;
- заморожены цены и заработная плата;
- осуществлен возврат к централизованному снабжению предприятий.

Данные мероприятия проводились в условиях жесткой дисциплины, по сути дела диктатуры: к саботажникам применялись самые строгие меры, такие как конфискация имущества, штрафы и тюремное заключение. Одновременно началась и структурная перестройка экономики: загружались производственные мощности конверсионных предприятий, запускались заводы, остановленные в ходе войны и в послевоенный период.

Уникальна по своему масштабу и последствиям и **земельная реформа**, проведенная в Японии. Около 80% всех земель были отобраны у бывших владельцев помещиков, которые не занимались производственным использованием своих сельскохозяйственных ресурсов, и проданы крестьянам по достаточно низким

ценам. Таким образом было основано массовое фермерское производство, и уже через два года после начала реформы в стране был преодолен продовольственный кризис. Новые собственники земли в кратчайшие сроки сумели решить проблему голода.

Не менее радикальной реформой стала для Японии **демонополизация экономики**, в ходе которой был создан массовый класс собственников путем продажи акций предприятий-монополистов населению. Всего за два года была проведена крупнейшая в мировой истории операция по перераспределению прав собственности: 70% акций перешло во владение граждан. Именно здесь кроются причины своеобразных трудовых отношений в Японии, олицетворение работников своей компании как семьи, заинтересованность в делах фирмы, в личном вкладе в деятельность своей компании.

В ходе демополизации были также распущены концерны, холдинговые компании. Не были затронуты только банки, на которых до недавнего времени покоилось могущество японской экономики. Был введен в действие и антимонопольный закон, специально написанный для Японии в Соединенных Штатах.

И в самую последнюю очередь, когда американская оккупация Японии уже подходила к концу, в стране была проведена так называемая **шоковая терапия Доджа** (по имени автора — Джорджа Доджа, управляющего Детройтского банка; Дж. Додж известен также разработкой проекта денежной реформы в послевоенной Западной Германии). «Шоковая терапия», как и все японские реформы, была комплексной программой. Она включала в себя:

- *бюджетную реформу*, основой которой стали баланс государственных доходов и расходов по всем статьям, отмена субсидий убыточным предприятиям, сокращение расходов на управление, фиксация государственного аппарата;
- новую *кредитную политику*, направленную на предотвращение кредитной экспансии, выдачу ничем не обеспеченных кредитов;
- *ценовую реформу*, которая заключалась в отмене фиксированных цен;
- *валютную реформу*, установившую фиксированный курс японской иены по отношению к американскому доллару на уровне 360 иен за доллар.

Интересно, что в результате проведенной ценовой реформы после отмены фиксированных цен рыночные цены установились между уровнем цен «черного» рынка и бывшими фиксированными ценами, чему способствовали рост производства в японской экономике и даже некоторое перепроизводство на внутреннем рынке. Что же касается валютной реформы, то курс 360 иен на доллар был выведен американскими аналитиками, рассчитывающими на стабилизацию денежного обращения в Японии. Тем не менее курс японской валюты был явно завышен и на первых порах тормозил рост экспорта.

Самым важным результатом «шоковой терапии» по-японски стало то, что стране удалось избежать инфляции после отмены фиксированных цен. Напротив, Д. Макартур проводил в Японии дефляционную политику: денежная эмиссия была сведена к нулю, было достигнуто долговременное стабильное положительное сальдо государственного бюджета, уровень процентных ставок был зафиксирован на очень низком уровне. Отмена контроля над частной предпринимательской деятельностью привела к жесткой рыночной дисциплине, которую в немалой

степени диктовала стабильная иена. Тем не менее возникла проблема финансовой базы: многие японские предприятия нуждались в значительных инвестициях. Для решения данной проблемы американцы предложили Японии провести налоговую реформу.

Налоговая реформа для Японии была разработана профессором Колумбийского университета Шоупом, она состояла из следующих основных положений:

- был снижен до 35% максимальный уровень налогового бремени;
- были упорядочены амортизационные отчисления компаний, сформированы резервные фонды нераспределенной прибыли корпораций, произошла переоценка балансовой стоимости имущества предприятий и земли по реальному рыночному уровню цен.

Основной результат налоговой реформы Шоупа — создание стимулов к накоплению капитала, а Япония, как известно, до сих пор отличается высокой нормой накопления и мощным инвестиционным потенциалом.

После реформы Доджа всю экономическую политику оккупационные власти полностью передали японскому правительству. США перестали оказывать Японии финансовую и консультационную помощь, а от Д. Макартура потребовали снятия Японии с американского иждивения.

Японские реформы 1940-х гг. стали примером одних из самых удачных реформ XX в. Они характеризуются прежде всего комплексностью и постепенностью. Их главная особенность в том, что проводились они насильственным путем: оккупационные власти выступали в роли либеральных реформаторов, а японские власти претворяли реформы в жизнь под жестким государственным контролем. Именно послевоенные реформы заложили основу современной процветающей Японии, трансформировали японскую экономику из военно-феодалского капитализма в рыночную систему.

## Модель развития японской экономики

Итак, после демилитаризации и ухода из страны оккупационной армии Япония получает в свое распоряжение преобразованную экономику, которая начинает постепенно отвоевывать себе место под солнцем в системе мирохозяйственных связей. До 1970-х гг. для Японии была характерна **экстенсивная модель роста**, особенностью которой стали:

1. **Ориентация на вертикальные формы участия в международном разделении труда.** Япония, не обладавшая собственными ресурсами полезных ископаемых, фактически превратилась в страну — фабрику по переработке импортного сырья. На территории Японии происходила комплексная переработка сырья в готовую продукцию, был размещен практически весь производственный цикл традиционных тяжелых отраслей промышленности (сталелитейная, нефтеперерабатывающая, химическая индустрии). Готовая продукция предназначалась главным образом для экспорта в развитые страны.
2. **Максимальное использование «эффекта масштаба производства» в целях экономии на производственных издержках.** Япония достигла значительной концентрации производств в основных промышленных областях страны. Гигантские заводы наращивали объемы выпуска продукции, а издержки в расчете на единицу выпускаемой продукции снижались.



3. **Займствование и освоение передового научно-технического опыта.** В первые послевоенные годы у Японии практически отсутствовала собственная научно-техническая база в гражданской промышленности, поэтому передовые технологии приходилось импортировать. Постепенно заимствованные технологии улучшались и совершенствовались, стали появляться и собственные разработки, в ряде случаев не уступающие лучшим мировым аналогам.
4. **Доминирующая роль государства в рамках системы государственного регулирования экономики.** Господствовавшая кейнсианская доктрина регулирования совокупного спроса поставила ведущие отрасли японской экономики (особенно банковскую сферу) под контроль государства, которое само выбирало приоритеты в своей промышленной политике. Для экономики была характерна система государственных заказов, а в сфере кредитно-денежной политики приоритетом стал контроль над уровнем процентных ставок.

Экстенсивная модель дала Японии самые высокие среди развитых стран мира темпы экономического роста. За период 1960–1973 гг. средние темпы роста составили 14%, что позволило говорить о японском экономическом чуде, и Японию стали называть не иначе как Страной восходящего солнца. Для японской экономики периода 1960-х — начала 1970-х гг. были характерны такие черты, как:

- интенсивный инвестиционный процесс, строительный бум, техническая модернизация промышленности;
- бурное развитие металлургии и машиностроения;
- ориентация на экспортное сырье в необработанном виде (нефть, железные руды и т. п.);
- энерго-, материало- и трудоемкость производства;
- рост экспорта.

Япония успешно решила стоявшую перед ней первоочередную задачу ликвидации отставания от других развитых стран. Структура производства и экспорта сместилась в пользу отраслей тяжелой промышленности. Было достигнуто положительное сальдо платежного баланса. Обеспечена полная занятость рабочей силы.

Тем не менее у японской сверхиндустриализации были и определенные негативные последствия. Так, бурный рост отраслей тяжелой промышленности привел к сильному загрязнению окружающей среды. В 1970-е гг. Япония считалась самой грязной в экологическом плане страной мира. Ввиду ограниченности ресурсов стали сказываться пределы дальнейшего расширения производства. В условиях полной занятости проявил себя дефицит трудовых ресурсов, особенно ощутимой стала нехватка молодежи на рынке труда. Наблюдались диспропорции в размещении производства: чрезмерная концентрация промышленности была характерна для центральной части страны, в то время как север страны оставался депрессивной областью.

Первая половина 1970-х гг. поставила под сомнение дальнейшее развитие Японии по экстенсивному пути. «Нефтяной шок» 1973–1974 гг. показал уязвимость экономики Японии от поставок импортных энергоресурсов. Экономический кризис 1974–1975 гг. поставил под вопрос и японский экспорт ввиду падения мирового спроса на готовые изделия. Таким образом, экспортно ориентированная модель

развития экономики Японии стала нуждаться в серьезных корректировках. Стало сказываться и технологическое отставание Японии, импортировавшей в ту пору передовые технологии из других стран мира. Япония нуждалась в смене стратегии развития, в переходе на новую, интенсивную модель экономического роста.

Курс на такую модель был взят в середине 1970-х гг. Характерными чертами новой модели развития Японии стали:

1. **Интенсификация использования производственных ресурсов.** Были снижены издержки производства за счет экономии на расходах сырья и материалов, более эффективно стали использоваться трудовые ресурсы.
2. **Изменения в отраслевой структуре производства и занятости.** На первый план выходят наукоемкие отрасли, такие как машиностроение, электроника, новые материалы, телекоммуникации. Была повышена доля сферы нематериального производства, прежде всего стоит отметить развитие торговли, финансовых услуг, логистики (вспомним знаменитую японскую систему поставок *just-in-time*), маркетинга, рекламы.
3. **Резкое усиление роли НИП в экономике.** Было значительно увеличено финансирование сферы НИОКР (по такому показателю, как доля расходов на НИОКР в ВВП, Япония находится на одном уровне с США, Германией и Израилем — порядка 3%). Результаты не замедлили проявиться: Япония начала производить собственные технологии помимо заимствованных. Отставая по ряду позиций в фундаментальных исследованиях, Япония лидирует в прикладных разработках (гражданские технологии).
4. **Изменение внешнеэкономической стратегии.** Осуществлен переход от ориентации на экспорт товаров к экспорту капиталов. Япония стала осуществлять широкомасштабные инвестиции (прямые и портфельные) за рубежом. Была сделана ставка на рынки Юго-Восточной Азии и США. Позднее в сфере интересов японских инвесторов вошла Западная Европа.
5. **Смена приоритетов в системе государственного регулирования экономики.** Изменение касалось перехода от административно-финансового регулирования (контроль за процентной ставкой, кредитная экспансия, государственное предпринимательство) к косвенным методам государственного вмешательства в экономику (подавление инфляции, контроль денежной массы, обеспечение стабильности курса национальной валюты). Основной целью новой макроэкономической политики государства стало создание рыночного механизма формирования такой политики.

В 1980-е гг. в Японии была проведена административно-финансовая реформа, в ходе которой был денационализирован ряд предприятий, произошла корректировка кредитно-денежной политики, сократились социальные расходы государства. Новая налоговая реформа увеличила роль косвенных налогов в экономике: с 3 до 5% был повышен налог с оборота.

Результатом перехода на интенсивную модель развития стали повышение эффективности японской экономики, превращение Японии в один из главных центров мировой экономики, лидерство Японии в прикладных НИОКР, усиление роли японской иены как мировой валюты.

Успехи новой японской модели экономики были очень тесно связаны также с нижеследующими факторами:

- **Наличие высококвалифицированной рабочей силы.** В послевоенный период Япония совершила настоящий рывок в сфере образования, куда были сделаны значительные инвестиции; нации был привит культ образования (традиционная японская школа с жесткой директивной моделью обучения, большой продолжительностью учебного дня, знаменитой зубрежкой сыграли немаловажную роль в данном процессе). В итоге почти 90% японских рабочих имеют уровень знаний, соответствующий степени бакалавра. Вполне естественно, что данный фактор представляет весьма значительный потенциал для дальнейшего развития Японии.
- **Благоприятная внешняя среда.** Если Вторая мировая война отнюдь не способствовала укреплению экономических и политических связей Японии с мировым сообществом, то демилитаризация страны в конце 1940-х гг. очень быстро вызвала благоприятное расположение внешнего окружения. Положительно повлияла на внешнеэкономические связи и эпоха холодной войны. Япония пользовалась благосклонностью США и стран Западной Европы, импортировала передовые дешевые технологии, проводила реконструкцию промышленности на базе закупок зарубежного высокотехнологичного оборудования. Японский экспорт, который стал конкурентоспособным ввиду своей дешевизны из-за низких издержек вследствие эффекта масштаба, шел в США, Европу и страны Азии, ставшие основными внешнеторговыми партнерами Японии.
- **Кооперация государства и бизнеса.** Одно из принципиальных отличий японской экономики заключается в своеобразном партнерстве государства и бизнеса. Государство разрабатывает стратегию промышленного развития, создает условия для определенных отраслей и меняет свои приоритеты в зависимости от решения запланированных задач. Наглядно представить данную модель развития можно в виде таблицы, демонстрирующей «лесенку», по которой Япония поднялась из послевоенной разрухи к вершине успеха (табл. 17.1). В первые послевоенные годы у Японии был в наличии всего один ресурс — дешевая избыточная рабочая сила. Страна не располагала ни природными ресурсами, ни запасом капитала. Соответственно в промышленной политике 1950-х — первой половины 1960-х гг. государством был выбран курс на развитие текстильной промышленности и отраслей, связанных с производством дешевых (и невысокого качества) товаров потребительского назначения. Трудоемкие отрасли быстро решили проблему занятости и доходов населения, а зарабатываемая прибыль шла на финансирование развития базовых отраслей экономики (тяжелой и химической промышленности). Государство строго контролировало инвестиционный процесс, направляя средства в адрес приоритетных на данный момент отраслей. По мере развития в конце 1950-х — начале 1970-х гг. тяжелой и химической промышленности инвестиции направлялись в группу отраслей, связанных с поточным производством (автомобилестроение, бытовая и промышленная электроника и электротехника, станкостроение), а с укреплением позиций и этих отраслей (к началу 1970-х гг.)

Таблица 17.1. Эволюция структуры промышленности Японии в послевоенный период

Отрасли	Этапы развития			
	I 1950–1965 гг.	II Конец 1950-х — начало 1970-х гг.	III Конец 1960-х гг. — настоящее время	IV С начала 1980-х гг. по настоящее время
Отрасли высоких технологий				Биотехнологии, оптоэлектроника, новые материалы, полупроводники
Поточное производство			Автомобиле- строение, электроника, станкостроение	
Тяжелая и химическая промышленность		Черная металлургия, судостроение, нефтехимия		
Трудоемкие отрасли	Текстильная промышлен- ность и про- изводство несложных потребитель- ских товаров			

государство стало поддерживать отрасли высоких технологий. Таким образом, начав фактически с пустого места, с ручного труда на «фанерном» оборудовании, Япония к настоящему времени и обзавелась собственной мощной научно-технической базой, и стала ведущим мировым экспортером капитала.

Тесное партнерство государства и бизнеса в Японии продолжается до сих пор. Доля компаний так называемого третьего сектора, совместно финансируемых государством и частными собственниками, в экономике страны немалая. В 1996 г. насчитывалось 9344 таких компаний, в которых трудилось свыше 210 тыс. человек. Акционерный капитал компаний данного типа соответствует 3,8 трлн иен (около \$32 млрд). Впрочем, практически все компании «третьего сектора» являются убыточными, что усугубляет ситуацию в сфере государственных финансов страны.

- **Система организации и управления бизнесом.** Здесь следует сделать акцент на таких особенностях, как сетевая система организации фирм и модель управления производством. Широко известная *сетевая система организации компаний кейретсу* заключается в том, что практически все японские фирмы взаимосвязаны друг с другом через систему участия либо через особые доверительные отношения между клиентами и поставщиками. На практике это означает кооперацию между производителями и потребителями, финансирование различных проектов на основе взаимного доверия и круговой поруки.

Такая система создает особую атмосферу всеобщей заинтересованности и взаимозависимости друг от друга, ведет к стабильным долговременным связям и снижает фактор неопределенности в бизнесе. Японская *модель управления производством* нацелена на быструю адаптацию к потребностям клиентов, в ее основе лежит приоритет спроса, ее отличает чрезвычайно высокая степень гибкости.<sup>1</sup> Классический пример — модель управления корпорации *Toyota*, в свое время выигравшей в конкурентной борьбе с не отвечающей нуждам потребителей моделью управления производством компании *Ford*. Организация международного производства, горизонтальная форма интеграции японских ТНК, финансово-промышленных групп, коллективный труд (контроль на рабочем месте, кружки качества, пожизненный найм), система оптимизации поставок и снижения издержек *канбан* — все это отличительные черты японской системы управления бизнесом.

Используя теорию конкурентных преимуществ наций Майкла Портера, можно с уверенностью утверждать, что скудные природные ресурсы Японии, традиционное трудолюбие, желание сбросить комплекс неполноценности и обиды от проигрыша во Второй мировой войне, разумная государственная экономическая политика и стратегия развития компаний, привередливость японских потребителей и быстрая адаптация к ней японских фирм, благосклонность внешних факторов (не будем забывать о Дугласе Макартуре и американских профессорах, реформировавших японскую экономику) в итоге привели к наличию у Японии устойчивых конкурентных преимуществ в целом спектре отраслей. Начав со стадии, движимой единственным фактором — дешевой неквалифицированной рабочей силой, Япония в кратчайшие сроки (и это уникальный пример в мировой истории) достигла стадии, движимой инновациями, и задает тон в мировом научно-техническом прогрессе.

### 17.3. Информационные технологии в Японии

В Японии с января 2001 г. вступил в силу Основной закон о формировании информационного общества. На основании данного закона осуществляется государственная программа «Электронная Япония», задача которой — превращение страны в ведущую мировую информационную державу. Среди приоритетов программы «Электронная Япония» можно выделить:

- всеобщую компьютерную грамотность населения и возможность эффективного и безопасного обмена информацией;
- создание эффективной информационной инфраструктуры страны на основе свободной и честной конкуренции на рынке телекоммуникаций (антимонопольная политика);
- привлечение в Японию лучших в мире специалистов в области информационных технологий.

На пути реализации данной программы уже достигнуты определенные успехи. В частности, 14% населения страны имеют доступ к высокоскоростному Интернету со скоростью передачи данных в 26 Мбит в секунду (самый скоростной в мире Интернет), успешно разрабатывается законодательство в области электронной

коммерции, с апреля 2003 г. действует единая информационная сеть государственных административных органов WAN Касумигасэки, а к 2005 г. правительство привлекло в Японию из-за рубежа не менее 30 тыс. специалистов в информационной области.

Особый интерес также представляет опыт Министерства внешней торговли и промышленности Японии, объединившего программирование и стимулирование производства и экспорта продукции высоких технологий. Для развития приоритетных отраслей Управление экономического планирования сообщало отраслевым ассоциациям количественные показатели роста производства, оказывало финансовую помощь при осуществлении целевых программ путем снижения процентов по ссудам и предоставления налоговых льгот. Создание консультативных советов позволило государству обеспечить консенсус с предпринимателями и в дальнейшем избежать административного вмешательства в развитие информационной экономики. Для становления ее важнейших отраслей министерство непосредственно координировало политику крупных корпораций, что привело к существенным успехам Японии в производстве целого ряда высокотехнологичных продуктов, базирующихся на информационно-коммуникационных технологиях.<sup>2</sup>

Уже в 1994 г. Япония обогнала США по производительности труда в таких отраслях, как производство транспортных средств (в том числе автомобилей), электротехника и металлообработка, но при этом по-прежнему существенно отстает в производительности труда в бумажной, текстильной, легкой и пищевой промышленности. В ряде новых отраслей интернет-экономики из-за более низкого уровня развития фундаментальной науки Япония так и не смогла приблизиться к США.<sup>3</sup>

Восстановление международной конкурентоспособности Японии в начале XXI в. связывается с развитием Интернета и общей либерализацией экономики. В стране приняты новые методы расчета ВВП, более полно учитывающие вклад компьютерного обеспечения, новых технологий, услуг здравоохранения, инфраструктуры и т. д. Новые законы ликвидировали систему пожизненного найма, либерализовали финансовый рынок, усилили самостоятельность малого бизнеса, личные права работников. С помощью специальных государственных программ намечено превратить страну в ведущую интернет-державу мира.<sup>4</sup>

Государственными программами предусмотрены дальнейшие инвестиции в создание сетей с высокой пропускной способностью, НИОКР и производство сетевого оборудования, перевод в Интернет услуг всех государственных учреждений, повышение квалификации кадров. Развитие законодательства об электронной торговле и защите интеллектуальной собственности потребует пересмотра 124 законов и 733 правительственных актов.<sup>5</sup> Совместно с 47 странами Япония намерена развивать консорциум *Eutelsat*, которому принадлежит более 20 спутников, в том числе первый орбитальный передатчик специально для интернет-трафика.

## 17.4. Японская модель менеджмента

Никакая другая национальная модель менеджмента не привлекала такого внимания, как японская. Ни одна страна в мире не представлена так широко в междуна-

родных сопоставительных исследованиях по вопросам управления, как Япония. Библиографический список научно-практической литературы, посвященной особенностям японского менеджмента, насчитывает сотни наименований на разных языках. Немало работ японских и западных авторов было переведено на русский язык. Различные аспекты управленческой практики достаточно широко были представлены в японоведческих исследованиях в СССР и России.

Японская модель менеджмента совсем недавно воспринималась как одна из наиболее эффективных. Однако экономический кризис 1990-х гг, вызвавший проблемы и трудности в управлении бизнесом, заставляет по-новому взглянуть на характеристики японской модели менеджмента. Большое влияние на управление японскими компаниями оказывает процесс глобализации.

В своем становлении японская практика управления начиная с конца XIX — начала XX в. испытывала влияние со стороны Запада вплоть до копирования западных образцов в области как организации производства, так и управления им. Вместе с тем копирование западных образцов не было единственным направлением развития практики управления в Японии, ибо все же большинство японских компаний ориентировалось на совершенно иные принципы взаимоотношений с персоналом, проводя политику патернализма и делая акцент на роли компании как своего рода семьи. Сторонники патернализма оказывали серьезное противодействие внедрению новых методов управления, в которых они видели источник проникновения с Запада конфликтных взаимоотношений с персоналом. Вплоть до окончания Второй мировой войны система управления в японских фирмах развивалась с преобладанием практики патернализма.

Находясь под оккупационным режимом США в послевоенный период, японцы старались применить наиболее рациональные идеи западного, прежде всего американского, менеджмента. В Японию в те годы были приглашены из США самые известные специалисты в области управления. Известны успехи японских компаний даже в тех областях импортированных управленческих технологий, в которых страны-экспортеры потерпели неудачу. Классическим примером такого рода является управление качеством с помощью «малых групп участия работников», или так называемых кружков качества, идея которых пришла в Японию из США вместе со статистическими методами контроля качества. Другим примером эффективности японского подхода к управлению служат результаты, достигнутые в области так называемого гибкого производства, которое хотя и восходит к методам Тэйлора, но уже существенно отличается от них.

Для объяснения феномена японской управленческой системы предлагаются разные концепции и модели, которые предлагают объяснение с точки зрения культурного детерминизма, технологического детерминизма (модель конвергенции) и т. д.

### **Культурный детерминизм в объяснении японской системы менеджмента**

Быстрое восстановление экономики после Второй мировой войны и затем самые высокие в мире темпы развития вызвали огромный интерес со стороны западных ученых, пытавшихся объяснить «японский феномен». Наряду с исследованиями, рассматривающими факторы экономического роста Японии, появились работы, посвященные вопросам управления японскими фирмами.

В целом возобладали две интерпретации японской модели менеджмента. Во-первых, эта модель является японской в смысле специфичного японского стиля (системы или ее отдельных элементов), который не существует где-либо еще в мире. Во-вторых, о «японскости» можно говорить применительно к методам и практике японского менеджмента, когда сходные понятия со схожими функциями (целями) существуют и в других странах, но в разных формах или, наоборот, одинаковые по форме, но с неодинаковыми функциями. При этом оказывалось, что характеристики японского менеджмента известны и в других странах, но становились «уникальными» только в специфической культурно-институциональной среде Японии.

Наиболее авторитетными в тот период оказались взгляды американского ученого Дж. Абеглена (*James Abegglen*), высказанные им в 1950–1960-х гг.<sup>6</sup> Акцент был сделан на различиях, которые существовали между японскими и американскими компаниями. «Японская специфика» рассматривалась в контексте культурной и исторической уникальности страны и сводилась к трем «священным» чертам (*sacred treasures*) системы управления: пожизненный найм, система продвижения по старшинству и так называемые пофирменные (т. е. встроенные в структуру фирмы) профсоюзы. Особенности японской модели управления объяснялись исключительно с социокультурных позиций.

Акцент на различиях оставляет без ответа вопрос о том, что в японском менеджменте является самым важным. Ведь различия могли быть несущественными или чисто внешними, только прикрывавшими суть, ничем не отличающуюся от западного образца. Японская модель менеджмента за послевоенные годы прошла ряд этапов в своей эволюции (рис. 17.1) и претерпела значительные изменения. В настоящее время глобализация экономики, рост информационной экономики также оказывают влияние на методы управления в японских компаниях. Но вряд ли то же самое можно сказать о традиционных ценностях национальной культуры.

### **Технологический детерминизм в объяснении японской системы менеджмента**

Суть технологического детерминизма состоит в том, что производственная технология, уровень технологического развития определяют систему управления. Это позволяло рассматривать отличительные черты японского менеджмента (если они вообще признавались) вне рамок японской культурной традиции.

Наиболее популярными теориями, объяснявшими практику управления японскими фирмами, в свое время были бихевиоризм и другие идеи, связанные с базовой управленческой концепцией «человеческих отношений». Так, например, в сравнительных исследованиях управления предприятиями в западных странах и Японии акцент нередко делался на анализе трудовых отношений в ключе западных теорий, но с признанием специфики их проявления в Японии. Тем самым японский опыт объяснялся с помощью известных управленческих концепций.

Попытки рассмотрения «японского феномена» с позиции западных представлений о «стандартной» модели вылились в дискуссию о «конвергенции» и «дивергенции» путей развития управления в Японии и на Западе. Основной довод в пользу конвергенции состоит в том, что влияние научно-технического прогресса на развитие управления одинаково во всем мире и именно оно приводит к усреднению его модели. Соглашаясь с тем, что роль науки и техники в создании пред-





**Рис. 17.1.** Историческая эволюция японского менеджмента в послевоенный период

Составлено на основе: *Mroczkowski T., Hanaoka M.* The End of Japanese Management: How Soon? // *Human Resource Planning*, 1998. Vol. 21. P. 28.

посылку развития организации очень велика, приверженцы идеи дивергенции считают, однако, что в каждой стране эти предпосылки используются по-разному. Они справедливо полагают, что организация — это нечто большее, чем простая сумма технологии и структуры.

### Характерные признаки и особенности японской системы управления

В зависимости от используемой теоретической концепции или модели исследователи по-разному выделяют характерные признаки и особенности японского менеджмента, но, как правило, везде присутствуют как минимум три особенности: пожизненный найм, система продвижения по старшинству и пофирменные профсоюзы.

**Пожизненный найм, пожизненная занятость.** Система пожизненного найма, при которой работники трудятся в одной фирме с момента первого выхода на рынок труда и до выхода на пенсию, начала складываться в Японии в конце XIX в.,

когда стали создаваться крупные предприятия. Для внедрения пожизненного найма имелись определенные социально-психологические условия в виде патернализма.

Пожизненно нанятый работник с первых дней работы на фирме начинает ощущать стабильность своего положения в жизни. Он проникается уверенностью в том, что, если фирма функционирует, его занятость гарантируется. Даже в сложной финансово-экономической ситуации в крупных японских фирмах к увольнению рабочих стараются не прибегать. Для рядового работника такое положение вещей является важнейшим стимулирующим фактором.

Так, в ряде работ отмечалось, что далеко не все, что считалось «монопольной принадлежностью» Японии, таковым и являлось. Речь, в частности, идет об элементах патернализма на Западе. Так, в 1950–1960-х гг., когда экономика США процветала, крупные американские корпорации точно так же, как и японские, предлагали своему персоналу нечто похожее на пожизненный наем. Более того, хотя продвижение по службе и заработная плата в компаниях США зависели в основном от производительности труда и заслуг работников (*merit system*), возраст также играл большую роль в системах материального стимулирования кадров.

**Система продвижения по старшинству.** В Японии, как известно, старший по возрасту или ветеран фирмы получает более высокую заработную плату по сравнению с младшим или новичком. Уважение старшего в Японии всегда было и остается непреклонной нормой регуляции поведения. В связи с этим японские предприниматели и менеджеры положили принцип старшинства в основу стимулирования трудовой активности своих работников на всех уровнях иерархии. Принцип старшинства служит мерилем всех нюансов при начислении заработной платы.

Японские менеджеры, хотя и отдают должное способностям людей, все же склоняются к тому, что возраст и стаж являются очень четкими и наглядными критериями при определении кандидатов на выдвижение.

Кроме возраста и стажа немалое значение имеет и уровень образования работника. Должности в составе высшей администрации крупных и крупнейших фирм занимают сегодня лишь лица с университетским образованием. Работники, не имеющие высшего образования, могут дослужиться лишь до низшего или среднего управленческого звена.

Повышение заработной платы в японских фирмах осуществляется ежегодно. При этом учитываются, конечно, профессиональное мастерство, должность и образование работника. Однако все эти позиции не очень резко выделяют работника из общего круга лиц своей группы, так как определяющими остаются возраст и выслуга лет в фирме. Эти же факторы определяют и должностное продвижение работника.

Принцип старшинства выполняет мотивационную роль. Он обеспечивает устойчивое поддержание благосостояния работника: с годами он получает большую зарплату, что дает ему возможность покрывать нарастающие расходы, связанные с повышением стоимости жизни и с растущими личными потребностями (обзаведение семьей, воспитание детей, строительство дома и т. д.).

**Пофирменные профсоюзы.** Японские профсоюзы организуются не по профессиональному или отраслевому принципу, а непосредственно на предприятии. На одном предприятии может быть организован только один профсоюз, а не несколько.

ко, как это может быть на британском предприятии. Например, в компании *Toyota* имеется единый профсоюз. Точно так же обстоит дело в *Nissan*, *Honda* и др. Все работники являются членами отдельного профсоюза до тех пор, пока не становятся менеджерами.

В принципе, профсоюзы могут объединяться по отраслевому признаку, но функции таких организаций отличаются от отраслевых профсоюзов в Европе и США. Например, Конфедерация японских профсоюзов работников автомобильной промышленности (*JAW*) — это скорее национальный центр, или политическая структура, лоббирующая интересы отрасли. *JAW* в отличие от Американского союза работников автомобильной промышленности (*UAW*) не занимается вопросами заработной платы и условий труда. Что касается профсоюза на предприятии, то он несет полную ответственность за коллективное соглашение с работодателем. Поскольку на каждом крупном предприятии есть профсоюз, то между ними устанавливается тесная связь, которая, однако, не приводит к образованию «карманного профсоюза».

Помимо пожизненного найма, системы старшинства и пофирменных профсоюзов исследователи часто называют еще ряд особенностей японской модели менеджмента.

**Единовременное рекрутирование.** Академический календарь в японских учебных заведениях длится с апреля по март. Это означает, что учащиеся оканчивают учебное заведение в марте. Финансовый год в большинстве японских компаний начинается также в апреле и заканчивается в марте. В результате почти все работники рекрутируются и устраиваются на работу в апреле. В отличие от Европы и США, где прием на работу осуществляется в течение года в зависимости от потребности в рабочей силе, большинство японских предприятий не принимает на работу людей в середине года (финансового). Новые выпускники университетов и средних школ являются основным источником пополнения числа занятых.

Другим свойством единовременного рекрутирования является то, что компании не обращают внимания на специальность выпускника университета. Например, выпускника юридического факультета могут принять на работу, но совершенно не обязательно на должность юриста. А это, в свою очередь, предопределяет необходимость переподготовки и производственного обучения.

**Производственное обучение.** Японская компания принимает выпускников университета на работу в качестве людей с высшим образованием, но никак не специалистов. С первого апреля они не приступают непосредственно к работе, а для них организуется специальный курс обучения и воспитания, призванный наиболее быстро и рационально адаптировать новых работников к стилю и методам работы в фирме. Формы адаптации могут быть различными: лекционные и семинарские занятия непосредственно в фирме; выездные занятия в отеле или кемпинге с приглашением специалистов и экспертов со стороны; выездной групповой тренинг в кемпинге. Последняя форма является наиболее распространенной и считается более эффективной, чем другие. Группа вновь принятых сотрудников вместе с несколькими опытными работниками фирмы в течение нескольких недель находится в уединенном месте, как правило в горах, где происходит знакомство с процедурами, традициями и ритуалами, принятыми в фирме, читаются лекции и проводятся прак-

тические занятия, которые перемежаются занятиями спортом и совместным проведением досуга. Такая форма занятий получила название «пить из одной чашки».

В ходе указанных разнообразных занятий происходит быстрое и органичное «вживание» молодого специалиста в организм фирмы, он проникается духом коллективизма, познает правила и приемы «командной игры», что особенно важно, так как основной принцип формирования подразделений в фирмах Японии — это групповой принцип.

**Принятие решений «снизу вверх».** Процесс принятия решений в японских компаниях отличаются следующие три момента: выработка решений идет по линии «снизу вверх», она основана на принципе разделения риска и ответственности, решения принимаются на основе консенсуса путем проведения многочисленных переговоров и консультаций между всеми заинтересованными сторонами. В этом плане японскую модель принятия решений можно назвать демократичной (в противовес авторитарным системам компаний в ряде западных стран, где власть концентрируется в руках высшего руководства, а решения спускаются сверху вниз в соответствии с четко определенной иерархией).

На принципах разделения ответственности и достижения консенсуса основана работа широко известных кружков контроля качества, малых групп, групп бездефектного производства и т. д. Но наиболее ярким примером японской модели принятия решений является система ринги.

Ринги — это письменный документ с предложениями по тому или иному вопросу, подготовленный менеджером одного из низовых подразделений и направляемый по цепочке снизу вверх для получения одобрения ответственных лиц на каждом уровне управленческой иерархии. Прежде чем он составляется, инициатор предложения проводит многочисленные неформальные консультации со всеми заинтересованными лицами, получившие название нэмаваси (буквально — переживание корней). При этом для успешного прохождения ринги гораздо большее значение имеет характер отношений подготовившего его менеджера со своими коллегами, чем действительная ценность самого предложения.

Выработка решений на основе консенсуса имеет своим неизбежным следствием распыление ответственности за результаты принятых решений. Понятно, что в случае положительных результатов того или иного решения это не имеет столь важного значения, как в случае его провала. Теоретически ответственность за неудачу должен нести инициатор предложения (хотя бы за то, что недостаточно тщательно провел процедуру нэмаваси). Но поскольку окончательный вариант решения — это результат консенсуса, то ответственность за неудачу распределяется между всеми его участниками (при этом мера ответственности каждого отдельного лица никогда не устанавливается).

С точки зрения западных управленцев, японская система принятия решений и установления ответственности за их исполнение является неэффективной и нерациональной. Однако, с точки зрения самих японцев, она, хотя и имеет некоторые недостатки (такие, как ориентация на инициативу нижнего слоя управленцев или рядовых работников при относительной пассивности служащих более высокого ранга), обладает и несомненными достоинствами. Главное из них — это обеспечение гармоничных отношений между членами коллектива, так как в слу-

чае положительных результатов она позволяет всем приобщиться к плодам успеха, а в случае отрицательных — никому не дает «потерять лицо».

**Программы благосостояния работников.** Многие японские компании обеспечивают широкий набор форм социальной поддержки и программ благосостояния для работников. Например, компании не обеспечивают работников жильем, считая, что это личное дело каждого, но тем не менее молодым работникам, не имеющим собственного жилья, предоставляется место в жилых домах компании, оборудованное и обставленное мебелью, или кредит для покупки жилья под очень низкий процент.

**Культура, ориентированная на коллектив и семью.** Одной из основных особенностей японского менеджмента является упор на приверженность к группе, групповая психология. Ни в какой другой человеческой общности так высоко не оценивают групповую атмосферу, психологический климат в группе, как в Японии. Японский менеджмент, основанный на коллективизме, использует весь спектр морально-психологических рычагов воздействия на личность. И прежде всего это чувство долга перед коллективом, что в японском менталитете почти тождественно чувству стыда. Учитывая то, что налоговая система работает на усреднение доходов и материального состояния населения, в обществе минимально расслоение по благосостоянию, это и дает возможность использовать чувство коллективизма, или «группизм», максимально эффективно.

Японцы считают, что компания принадлежит своим работникам, а не акционерам, как в США. Тем самым они привыкают к мысли о том, что жизнь и карьера как менеджеров, так и работников зависят от процветания их компании, что все «гребут в одной лодке».

Все перечисленные характеристики японской системы управления связаны между собой настолько тесно, что сбой одного элемента может привести к коллапсу всей системы. Например, трудовые отношения определяются условиями пожизненной занятости. Или важность программ благосостояния для работников становится очевидной, если они работают в одной компании длительное время. Японская система управления являет собой эффект синергии всех его характеристик.

## **Роль менеджеров в японской системе управления**

Одной из основных составляющих любой системы управления является то, что главную роль в этой системе играет менеджер, и в частности высшее звено управленческого корпуса (руководители предприятий, президенты компаний и корпораций, вице-президенты и т. д.). На современном этапе высшие управляющие японских предприятий представляют собой особую, имеющую свои характерные черты социальную группу японского общества. Важнейшей характеристикой этого социального слоя является элитарность, которая сохраняется благодаря преимущественному подбору кандидатов на посты высшего управления из лиц, принадлежащих к состоятельным слоям и имеющих возможность получить престижное образование. Однако в последнее время отмечена тенденция продвижения на управленческие должности наиболее способных работников, и отступление от жесткого принципа отбора на основе оценки престижности законченного высшего учебного заведения может привести к расширению социальной базы высшего управленческого корпуса.

Если в западных (прежде всего американских) компаниях высшие менеджеры — это нанимаемые «на стороне» профессионалы, которые в любой момент могут быть уволены по решению собрания акционеров или представляющего их органа, то в японских компаниях их положение гораздо более стабильно: они почти исключительно «люди компании», прошедшие весь путь от рядового служащего до высшего управленца и пользующиеся безусловным доверием и авторитетом. Анализ происхождения около 9 тыс. руководителей и топ-менеджеров 520 ведущих японских компаний показывает, что таковыми, т. е. «людьми компании», или «внутренними выдвиженцами», можно считать свыше 80% (табл. 17.2).

В японских компаниях именно президент и совет директоров принимают все ключевые решения, в том числе и по кадровым вопросам, в то время как собрание акционеров играет в основном формальную роль.

Поскольку основной задачей высших менеджеров в западных компаниях является обеспечение интересов акционеров, все их усилия направлены на получение максимальной прибыли на капитал. А поскольку дивиденды выплачиваются ежеквартально или дважды в год, то они вынуждены делать все возможное для обеспечения высокого уровня прибыльности даже на квартальном уровне, что значительно ограничивает их свободу и возможности как в оперативном управлении, так и в стратегическом планировании.

В японских компаниях усилия высшего менеджмента перенесены с обеспечения интересов акционеров в виде получения максимальной прибыли на капитал, как это имеет место в западных компаниях, на создание условий для стабильного развития компании в целом. В результате японские менеджеры обладают большей свободой действий, чем их западные коллеги, и сосредоточены на разработке общей стратегии развития компании, которая позволила бы ей не только удержать, но и увеличить долю на рынке.<sup>7</sup>

Таблица 17.2. Происхождение высшего управленческого звена японских компаний

Факторы	Аспекты
Система предпринимательства и управления	Собственность и основатели фирм Лидерство на основе авторитаризма и патернализма Клановость в менеджменте Конкурентное целеполагание
Управление человеческими ресурсами	Покорность, трудолюбие, дисциплинированность Высокая квалификация / качественное образование Долговременная занятость Саморазвитие
Структура / система	Иерархичность Связанная и несвязанная диверсификация
Культура / процесс	Ограниченный коллективизм Гармония и устойчивость Лояльность Почитание старших

Возникновение новых черт портрета высшего управляющего связано в основном с изменением критериев подбора кандидатов на высшие управленческие посты, с осуществлением попыток ввести систему продвижения в связи с индивидуальными способностями — так называемая система «быстрого пути», расширением деятельности по переподготовке и повышению квалификации, увеличением приема в управленческое звено корпораций бывших государственных служащих и представителей профсоюза компании. Кроме того, появление новых черт социального портрета высших управляющих связано с ростом доходов высшего управленческого звена и изменением структуры этих доходов, а также с появлением женщин в структуре высшего управления и т. д. По мнению исследователей, эти тенденции будут сохраняться в ближайшем будущем, а их влияние на высшее звено японского управления будет увеличиваться.

Весьма отличаются от западных стандартов также функции и положение в японских компаниях менеджеров среднего звена. Это главным образом начальники или управляющие отделениями, на которых возложены функции оперативного руководства.

Как известно, подразделения и отделения многих японских компаний функционируют как «центры прибыли». Это означает, что их управляющим предоставлена свобода действий в принятии оперативных решений, но в то же время они несут ответственность за обеспечение должного уровня рентабельности. В этом плане функции японских управленцев среднего звена мало чем отличаются от тех, что возлагаются на их западных коллег. Однако одновременно на них возлагается еще одна чрезвычайно важная задача — создание благоприятной психологической атмосферы в коллективе. Поэтому менеджеры среднего звена в японских компаниях должны обладать не только соответствующими профессиональными знаниями, но и чертами характера, вызывающими доверие и уважение их коллег и подчиненных.

Так же как и высшие менеджеры, японские управленцы среднего уровня — это в основном «люди компании», что значительно облегчает их задачу по гармонизации отношений в коллективе, так как, продвигаясь по служебной лестнице, они усваивают те самые неформальные или негласные нормы и правила, в соответствии с которыми и строятся взаимоотношения людей в японских фирмах.

Поскольку в японском обществе с его эгалитарным сознанием не поощряются слишком явные отличия в положении отдельных лиц в пределах группы, для достижения взаимопонимания с подчиненными японские менеджеры всячески избегают демонстрации своего особого положения и, напротив, подчеркивают свою близость к рядовым работникам. Для них не существует отдельных столовых и автостоянок, их кабинеты мало чем отличаются от других служебных помещений, фирменная одежда проста и скромна. Напротив, в западноевропейских и особенно американских компаниях широко используются такие атрибуты власти, как отдельные столовые для менеджеров, богатый интерьер кабинетов, дорогие служебные автомобили и т. д.<sup>8</sup>

### **Возможности использования японской модели менеджмента в других странах**

Уникальное сочетание институциональных особенностей, организационных структур и управленческой практики характеризует японскую деловую организацию.

Многие исследователи, рассматривая это как важнейший фактор эффективности японской экономики, говорили о возможности применения японского опыта на уровне как отдельной фирмы, так и экономики в целом в других странах. Очень часто, однако, попытки импортирования японской управленческой практики оборачивались частичной или полной неудачей.

То, что принято называть особенностями японского менеджмента, на самом деле представляет собой систему, в которой элементы дополняют друг друга. Эта система была адаптирована к демографической, социальной, макроэкономической, правовой и политической среде, в которой японский бизнес функционировал после Второй мировой войны. Соответственно, отдельные особенности системы управления и их значение для эффективности японской экономики не могут корректно быть оценены по отдельности, изолированно от других элементов и без рассмотрения в контексте среды, в которой вся система функционирует. Более того, анализ показывает, что копирование отдельных элементов японской системы управления и тем более трансплантация «кусочков» в системы управления в других странах, где отсутствуют другие, дополняющие элементы, обречены на неудачу или в лучшем случае — на ограниченный результат.

### **Управление в зарубежных подразделениях японских МНК: столкновение национальных деловых культур**

Сравнительный анализ национальных моделей менеджмента можно проводить на примере международных компаний, в которых наглядно и непосредственно осуществляется «стыковка» и сопоставление национальных деловых культур и стилей менеджмента. Дж. Линкольн и соавторы рассмотрели вопросы сравнительного менеджмента, изучая практику функционирования подразделений и филиалов японских МНК, базирующихся в Германии,<sup>9</sup> в основном в земле Северный Рейн—Вестфалия. Наряду с Лондоном Дюссельдорф и прилегающие районы характеризуются наиболее высокой концентрацией японских компаний в Европе.

*Социальные и культурные барьеры.* Дюссельдорфская община японских резидентов является старейшей в Европе. Она обеспечивает практически все условия, поддерживающие японский образ жизни для менеджеров и членов их семей: магазины и рестораны японской кухни, школы для детей с преподаванием на японском языке, культурные учреждения, клубы, ассоциации и т. п. Все это создает реальные возможности для безболезненной ротации и командирования японских менеджеров в германские подразделения. Очевидно, есть и негативные моменты, связанные с тем, что определенная изолированность не позволяет менеджерам, и особенно членам их семей, получить выгоды от зарубежной командировки и глобального опыта. Кроме того, размеры и изолированность дюссельдорфского анклава порождают подозрения со стороны местных жителей в том, что японцы по натуре отличаются клановостью и замкнутостью.

*Проблема английского языка.* Английский является основным языком делового общения в японских фирмах в Германии, что имеет очевидные объяснения: 1) те же самые фирмы действуют в других странах Европы, а также США; 2) все японцы с университетским образованием владеют английским языком, правда языковая практика их является недостаточной; 3) многие сотрудники японских МНК в Гер-



мании не являются ни немцами, ни японцами. При этом западные (в том числе немецкие) сотрудники не говорят на японском языке, а английский язык не является родным языком ни для местных менеджеров, ни для большинства экспатриантов.

*Автономность германских подразделений японских МНК.* Подразделения японских фирм в Германии располагают меньшей автономией по сравнению с североамериканскими. Возможно, это объясняется тем, что свыше 60% из более 1000 японских компаний, действующих в Германии, на самом деле занимаются торговлей и услугами и только 10% — имеют производственные подразделения.

Насколько приемлема автономия зарубежных подразделений японских корпораций? Этот вопрос тесно связан с возможностями для местных сотрудников и менеджеров занимать руководящие должности и быть вовлеченными в процесс принятия решений. Исследования показывают, что в очень редких случаях немцам могут быть предложены высшие управленческие должности в местных подразделениях японских фирм.

*Статусная иерархия.* Одной из отличительных особенностей формальных структур в Японии является стандартная система ранжирования, которая точно позиционирует работников по вертикальной статусной иерархии. Независимо от того, что представляет собой организация или организационная единица (фирма, государственное учреждение, учебное заведение), титулы и звания всегда обозначают одно и то же. Известный японский ритуал обмена визитными карточками во время деловых встреч призван уточнить уровни сторон.

Немцы тоже с почтением относятся к титулам и званиям, но количество рангов и уровней у них меньше и к тому же в разных организациях оно неодинаково. «В Германии трудно выяснить, кто — руководитель организации, а кто — ведущий менеджер по должности и уровню ответственности, — сетуют японцы. — Вы можете потратить много времени впустую, выяснив, что ваш партнер не имеет соответствующих полномочий. Из его визитной карточки нельзя понять его должность».

## **Новые тенденции в эволюции японского менеджмента**

Долгое время японская система управления демонстрировала свою высокую эффективность и рассматривалась как западными, так и японскими специалистами как один из основных факторов экономических успехов страны. Однако резкое ухудшение экономической ситуации в 1990-е гг. подвергло ее серьезным испытаниям. Стали нарастать тенденции к кардинальной трансформации сложившейся в стране системы управления, прежде всего области кадрового менеджмента и таких связанных с ним систем, как пожизненный наем, система должностного продвижения по старшинству, повозрастная оплата труда. В практику управления персоналом в японских фирмах начали активно внедряться технологии, более свойственные традициям Запада, и особенно США, чем Японии. Система разделения труда, его специализация делает возможным такой переход. В возрасте примерно 50 лет с работниками обсуждают дальнейшие перспективы: они могут выбрать переход в другую компанию или оставаться в компании до достижения пенсионного возраста. Эта система основана на уважении к людям и заметно отличается от системы «нанял—уволил». Система вознаграждения меняется от принципа равного уровня для всех работников на внутреннем

рынке труда с небольшими различиями в рамках статусной системы к системе, допускающей более существенные различия в соответствии с уровнем навыков и квалификацией.

## **17.5. Экономическая ситуация в Японии на рубеже XX–XXI вв. и кризис японской модели экономики и управления**

В настоящее время Япония испытывает серьезные экономические трудности. Страна начиная с 1990-х гг. превратилась для многих в Страну заходящего солнца, а самые пессимистично настроенные аналитики считают, что «Япония наполовину мертва». Факты наглядно подтверждают такой пессимизм.

- Темпы экономического роста Японии в 1990-е гг. оказались самыми низкими среди стран Большой семерки. В 1992–1999 гг. они составили в среднем 0,5% в год (впрочем, в 2004 г. положение несколько улучшилось: рост ВВП составил 2,9%).
- После некоторого укрепления курса иены до уровня, близкого к 80 иенам за доллар весной 1995 г., к концу последнего десятилетия XX в. национальная валюта Японии упала до уровня 120 иен за доллар (в начале февраля 2006 г. доллар стоил 118 иен).
- Если дефицит государственного бюджета страны в 1993 г. составлял 2,8% ВВП, то к 2001 г. он уже достиг 11,4% и являлся самым крупным среди стран Большой семерки.
- Еще в 1991 г. государственный долг страны составлял 51% ВВП, но к 2000 г. он уже превзошел 150%, достигнув в 2004 г. 161%. В настоящее время государственный долг Японии является самым большим в мире и ожидается его дальнейшая эскалация. Обслуживание такого огромного долга потребует использования до 70% всех налоговых поступлений правительства.
- На внутреннем рынке ощущается перепроизводство товаров и соответственно падение потребительского спроса. Так, в пик экономического спада продажи автомобилей за период с февраля 1997 по февраль 1998 г. снизились на 22% (при этом показатели экономического роста Японии в 1998 г. были отрицательными и составили –2,5%). Кроме того, в первой в мире по объемам производства автомобилей стране, каковой является Япония, за последнее десятилетие выпуск автомобилей уменьшился на четверть, в то время как в основных странах-конкурентах он возрос: в Германии – на 14%, в США – на 35%.
- Примерно на 3% снизились прибыли компаний, а 60% японских компаний в 2000 г. вообще не платили налоги на прибыль из-за своих убытков, а также пользовались различными механизмами сокрытия полученных доходов от налогообложения.
- Уровень процентной ставки в Японии практически равен нулю (0,1% в начале 2006 г.), что не дает возможность стимулировать экономический рост традиционным способом удешевления кредитных ресурсов за счет снижения процентной ставки.

- Начался рост безработицы, ранее для Японии не характерный. С традиционно низкого уровня в 2,5–3% безработица в 1998 г. доросла до 4,5%, а в 2003 г. она уже составила 5,3%.
- Вследствие валютно-финансового кризиса в Юго-Восточной Азии (1997–1998 гг.) спрос на данном региональном рынке в конце 1990-х гг. существенно снизился, что нанесло удар по японской экономике (порядка 40% японского экспорта связано именно с этим регионом). В январе 1998 г. падение японского экспорта на данном рынке составило 11,5%.
- Японию к концу 1990-х гг. захватила настоящая волна банкротств. Самыми громкими из них стало фиаско одной из крупнейших финансовых компаний «Ямайти-секьюритис» и банка «Хоккайдо Такушоку». Летом 2000 г. обанкротилась компания розничной торговли «Сога», чьи долги составили почти 2 трлн иен (\$18 млрд).
- Япония — стремительно стареющая нация. В 2004 г. 19% населения страны составляли люди старше 65 лет, а к 2015 г. их будет уже 25%.

Негативную роль в экономическом развитии Японии во второй половине 1990-х гг. сыграли и совершенно непредсказуемые события, от которых страна пострадала дважды: землетрясение на Кобе в 1995 г., за которым последовали потрясения на финансовых рынках и драматическое падение индекса Nikkei, а также валютно-финансовый кризис в азиатском регионе в 1997 г., который нанес значительный ущерб экспортному сектору экономики Японии.

Попробуем обозначить основные современные проблемы Японии. Их можно разделить на шесть групп.

1) **Сложная финансовая ситуация.** Произошло настоящее банкротство финансовой системы Японии. Оно выражается в:

- *дефиците государственного бюджета* из-за недопустимо высоких правительственных расходов: только инвестиции в транспортную и ирригационную систему страны в разгар экономического кризиса (вторая половина 1990-х гг.) должны были составить \$531 млрд. Государство попыталось отреагировать на сокращение спроса в частном секторе за счет роста государственных расходов, необеспеченных притоком налоговых поступлений. В результате для накачки в экономику необходимой денежной массы пришлось активно использовать механизм государственного долга. Причем Банк Японии ужесточал кредитно-денежную политику, снижая процентную ставку медленнее, чем падали цены на внутреннем рынке;
- *банковском кризисе*: на японских банках повисло бремя безнадежных долгов на сумму почти в \$200 млрд;
- *снижении рейтинга платежеспособности страны*: ведущие мировые инвестиционные агентства, например *Moodis*, снизили кредит доверия Японии;
- *обвале цен на финансовые активы* (снижение курса акций и облигаций японских компаний), падении цен на недвижимость вследствие переоценки, перегрева рынков. Искусственно вздутые курсы ценных бумаг не отражали реальные доходы компаний, которые снижались из-за сокращения внутреннего спроса.

Японский **банковский кризис** явился отражением периода финансовых спекуляций в экономике. В период экономического бума банки выдавали необеспеченные должным покрытием кредиты (под залог ценных бумаг, земли, недвижимости, которые росли в цене вплоть до начала 1990-х гг.). Система взаимных участия компаний в активах и бизнесе друг друга (система *кей-ретсу*) также не ставила под сомнение платежеспособность клиентов финансовых учреждений. Поэтому солидные банки зачастую кредитовали сомнительные спекулятивные операции, а в итоге начавшейся стагнации экономики промышленные, торговые, строительные и финансовые компании оказались не в состоянии погасить свою кредиторскую задолженность. Падение цен на недвижимость, снижение курсов ценных бумаг обесценили залоговые, и в итоге сумма безнадежных долгов в банковской системе Японии составила 50 трлн иен (около \$200 млрд), что соответствует почти 15% ВВП страны.

Государство, еще с послевоенных времен взявшее банки под свое покровительство, на первых порах стало оказывать попавшим в затруднительное положение банкам поддержку, выдавая кредиты для погашения безнадежных долгов. Затем политика государства переменялась, и только 20 крупных банков остались под контролем правительства, а к 2001 г. было решено полностью отказаться от государственной поддержки банков. После введения процедуры банкротства банков с 1995 г. в банковской системе Японии началась настоящая волна банкротств. Однако банковский кризис привел и к оздоровлению финансовой системы. В результате серии банкротств, слияний и поглощений возникли новые мощные банки, такие как, например, *Bank of Tokyo-Mitsubishi*, явившийся прототипом нового сильного японского финансового учреждения.

Можно ожидать, что в ближайшие несколько лет банки Японии будут оправляться от последствий кризиса, продолжится их реорганизация и структурная перестройка активов и пассивов. Ввиду переживаемых трудностей японские банки потеряли первые места в мировом рейтинге банков (еще недавно вплоть до 9 японских банков входило в первую мировую десятку по величине активов, ныне их позиции куда скромнее). Тем не менее, учитывая то, что японцам всегда удавалось с честью выходить из сложных ситуаций, кредитоспособность банковской системы Японии уже к концу первого десятилетия XXI в. может быть восстановлена.

- 2) **Сложности в сфере экспорта.** На рубеже XX–XXI вв. значительно снизился объем японского экспорта в страны Юго-Восточной Азии, продолжают «торговые войны» Японии с Соединенными Штатами и странами, входящими в Европейский союз. Опасные последствия, связанные с уменьшением экспорта Японии, объясняются тем, что в японской модели экономического роста экспорт является одним из моторов развития. Во-первых, серьезный удар по экспорту нанесло укрепление иены по отношению к доллару в 1992 и 1995 гг. Для улучшения экономической ситуации национальную валюту пришлось девальвировать, скупая американские доллары и накапливая огромные валютные резервы (к концу 2004 г. резервы Японии превысили \$800 млрд, став самыми большими в мире). Однако общее повышение курса иены при-

вело к росту импорта из стран Юго-Восточной Азии, что вместе со стагнацией спроса на внутреннем рынке привело к снижению цен и отрицательному влиянию на экономическую конъюнктуру. Во-вторых, снижение японского экспорта было обусловлено процессом интернационализации производства японских компаний, которые переводили свою производственную базу в страны и регионы сбыта товаров (США, Европу) либо в страны Юго-Восточной Азии с более низкими издержками по оплате труда.

- 3) **Сокращение внутреннего спроса.** На внутреннем рынке произошло перепроизводство товаров, явившееся следствием ошибочных расчетов на стабильно высокие темпы экономического роста и рост доходов населения. Дешевый и качественный импорт из других стран региона привел к снижению цен. В ожидании дальнейшего снижения цен потребители откладывали свои покупки, еще более сокращая спрос. В качестве ответной реакции производителям приходилось идти на новое снижение цен, давая потребителям надежду на дальнейшую понижательную тенденцию в ценообразовании. Сокращение спроса привело к современной стагнации японского производства. Сокращению внутреннего спроса способствует и такая причина, как старение населения.
- 4) **Старение населения.** Данная проблема является едва ли не самой серьезной для Японии. Япония имеет самую высокую продолжительность жизни в мире (средний уровень близок к 80 годам). Последствия старения населения неоднозначны. Во-первых, уменьшается численность молодежи. Японские компании уже сейчас ощущают нехватку молодой мобильной рабочей силы с нетрадиционным мышлением. Средний же возраст высшего управленческого персонала крупных компаний в Японии составляет 60 лет. Учитывая консерватизм пожилых людей, можно только предполагать, в какую сторону заведут такие директора современные предприятия в эпоху быстрых перемен. Во-вторых, рост доли пожилого населения означает увеличение расходов на пенсионное обеспечение и здравоохранение, что заводит в тупик государственные финансы. Уже сейчас высказываются пожелания об увеличении пенсионного возраста с 60 до 65 лет для компенсации нагрузки на социальную систему. Однако при нарастании бюджетного дефицита из-за роста социальных расходов, связанных со старением населения страны, Японии придется активно пользоваться заимствованием на мировых финансовых рынках, что может внести еще большую сумятицу в глобальную финансовую систему.
- 5) **Кризис японской системы управления.** Японская система менеджмента имеет очень сильную черту в виде отличного администрирования. Являясь замечательными исполнителями, обладая отличными навыками работы в команде, японцы в меньшей степени, чем европейцы или американцы, обладают духом лидерства и нестандартным мышлением. Японский хорошо отлаженный механизм управления продуктивно работает только в том случае, если ему задан алгоритм, правильное направление развития. Прекрасные последователи, японцы никудышные архитекторы системы (вспомним, что в 1940-е гг. эту систему строили в Японии американцы, реформировавшие послевоенную экономику страны). Парадокс заключается в том, что в настоящее время

ресурсы этой системы практически исчерпаны. Нестабильность глобальной экономической и финансовой системы, трудности в национальном хозяйстве, нехватка идей и людей, генерирующих идеи, поставили под вопрос правильность японского пути развития. Система взаимосвязей в сфере бизнеса *кей-ретсу*, приведшая ко всеобщему кумовству, вытеснившая рыночные принципы хозяйствования, некогда «мудрое» правительство, погрязшее в коррупции, на сегодняшний день уже являются препятствиями на пути давно назревших перемен. По мнению многих экономистов, Япония испытывает системный застой и ностальгию по авторитарным временам периода революции Мэйдзи и послевоенных реформ. Токио буксует, так как старая программа, внесенная в японскую экономическую машину, уже не действует, а новая пока не внесена. Комизм ситуации заключается в том, что японцы оказались хорошими менеджерами безнадежно устаревшей системы.

- 6) **Слабость развития современных информационных технологий.** Япония, которая совсем недавно задавала тон в информационных технологиях, с развитием глобальных информационных систем и Интернета рискует оказаться едва ли не в хвосте мирового прогресса в данной области. Объяснение этому найти не сложно — все дело в том, что информация, передаваемая через Интернет, в большинстве своем использует в качестве языка-носителя английский, а в Японии далеко не все квалифицированные специалисты им владеют. Возникают сложности и с использованием технологий Интернета в финансовой сфере, в торговле. Кроме того, Японию подвела стратегия развития отраслей *high tech*. Если США вовремя прекратили специализироваться на изготовлении материальной составляющей компьютеров и информационных систем (*hardware*) и сделали курс на производство и экспорт программного обеспечения — мозга современной информационной системы (*software*), то Япония продолжала производить микропроцессоры и компьютеры, которые без умной начинки не более чем «железо». Кроме того, если в США к началу 2000 г. свыше 40% инвестиций в экономику были связаны с внедрением информационных технологий, то в Японии соответствующий показатель едва превысил 25%, а ведь современные технологии движет *software*, а не *hardware*.

Известный американский исследователь международных конкурентных преимуществ стран Майкл Портер в статье «Демоны-близнецы Японии», опубликованной в газете «Financial Times» 5 июля 2000 г., выделил две причины «экономической болезни» Японии: система менеджмента и интервенционализм правительства. Интересно, что эти же два фактора долгое время рассматривались в качестве основных причин успеха послевоенного развития страны. Однако, по мнению Портера, традиционное объяснение высокой конкурентоспособности Японии в 1960–1980-х гг. не является верным.

Исследование целого спектра отраслей промышленности, проведенное группой Портера, показало, что наиболее конкурентоспособные отрасли японской экономики, такие как автомобилестроение, производство роботов и видеотехники, в наименьшей степени регулировались государством, в то время как неконкурентоспособные отрасли, включающие химическую промышленность, самолетостроение,

финансовые услуги и производство программного обеспечения, пользовались всемерной протекцией правительства. Интервенционализм и протекционизм правительства привели к высочайшим издержкам, которые были вынуждены оплачивать японские потребители (стоимость жизни в Японии является одной из самых высоких в мире из-за высокого уровня цен), а также стали бременем для всех компаний, вынужденных не следовать за отраслевым лидером, а равняться на быстроту перемен самой худшей компании отрасли. Следовательно, Япония не являлась уникальным примером успеха этатистской модели развития, напротив, международные успехи страны связаны исключительно с теми отраслями экономики, в которых внутренняя конкуренция велась более интенсивно, а вмешательство государства было минимальным.

Также спорно и утверждение о превосходстве японской модели менеджмента. Реально японским стилем конкуренции можно считать акцент в производстве на высокое качество и постоянное совершенствование продукта. Лозунг «Делай то же самое, что и конкуренты, только лучше их» дал определенные успехи в 1970-е гг. и в начале 1980-х гг. Однако в современной глобальной экономике лучший опыт распространяется мгновенно, и уже к концу 1980-х гг. западные компании начали активно сокращать разрыв в производительности труда и качестве продукции, адаптируя японскую практику. Так, если японская фирма *Toyota* была триумфатором 1970-х гг. благодаря своей системе качества и системе отлаженных поставок (*just-in-time*), то в настоящее время все ведущие мировые автомобильные компании работают по тем же самым стандартам. Многие западные производители при этом еще и ушли далеко вперед от некогда лидировавшей в гражданских технологиях и продуктах Японии, используя более совершенные информационные и управленческие технологии.

Основной бедой японского менеджмента стала его стратегическая составляющая, которая, как оказалось, у многих компаний просто отсутствовала. Акцент на имитацию, а не на создание устойчивых конкурентных позиций на основе дифференциации и уникальности изделий привел многие японские фирмы к серьезным проблемам — их нишевые сегменты на мировых рынках достаточно быстро заполнились аналогичной, но более дешевой продукцией других стран Юго-Восточной Азии, которые в своей модели развития ориентировались на Японию. И напротив, те из японских компаний, которые не занимались имитацией, а выстраивали свою собственную систему устойчивых конкурентных преимуществ, смогли стать мировыми лидерами, хотя это являлось скорее исключением из общего хода дел в сфере японского менеджмента. Примерами таких компаний-одиночек являются фирмы *Nidec* (микромоторы-драйверы для компакт-дисков), *Shimano* (производитель запчастей к велосипедам), *Honda* (производящая не просто автомобили, а автомобили с новаторской концепцией двигателя на основе своей собственной философии развития автомобилестроения и стиля вождения).

В свое время Япония смогла сделать необходимые изменения в послевоенной макроэкономической стратегии, отказавшись от уже освоенного производства дешевых имитаций западных товаров, основанного на низких ценах и низкой заработной плате. Однако теперь в конкуренции, базирующейся лишь на качестве продукции, Япония уже не в состоянии превосходить своих соперников. Для япон-

ских менеджеров наступает новое время перемен, связанное с внедрением модели, основанной на инновациях и стратегии.

Фактически кризис в экономике — это заслуженное наказание Японии за нежелание менять свою модель развития, которая была эффективна до середины 1980-х гг., но теперь дает заметные сбои. Япония попыталась выйти из кризиса 1990-х гг. по-старому: стараясь оживить хозяйственную конъюнктуру за счет увеличения правительственных расходов на поддержание экономики, наращивая экспорт (девальвируя иену) и уменьшая импорт (препятствуя проникновению иностранных товаров и капиталов на внутренний рынок). Однако методы оживления экономики, традиционные для кейнсианской модели развития, уже не действуют в глобальной системе мирохозяйственных связей, в основе которой лежит неоконсервативная экономическая идеология.

Не удалось стабилизировать экономическую ситуацию в Японии и путем экспортной экспансии. Напротив, США и страны Западной Европы еще в начале 1980-х гг. сделали все возможное, чтобы ограничить доступ японских товаров на свой рынок, что способствовало ухудшению платежного баланса страны, традиционно специализирующейся на экспорте промышленных товаров и вынужденной теперь экспортировать капиталы. В 1990-е гг. США и ЕС также не дали Японии возможность выйти из рецессии через экспортную экспансию. Укрепление курса иены в 1990–1995 гг. резко контрастировало с экономической стагнацией. Хотя девальвация иены в 1995–1998 гг. и способствовала оживлению экономической конъюнктуры Японии, а бурный рост новых индустриальных стран региона позволил форсировать экспорт японских товаров и капиталов в Юго-Восточную Азию, но региональный финансовый кризис 1997–1998 гг. нанес по японской экономике новый удар.

Рецептами выхода японской экономики из кризиса могли бы стать:

- наведение порядка в банковской сфере (предотвращение кредитной экспансии, выдача кредитов на рыночной основе);
- ослабление государственного регулирования экономики (снижение налогов, стимулирование предпринимательской деятельности, прекращение интервенционализма и сокращение роли государства как активного хозяйствующего субъекта);
- оживление спроса на потребительском рынке (путем снижения налогов);
- открытие внутреннего рынка для иностранных инвесторов (оживление конкуренции и приток зарубежных капиталов, технологий и управленческого опыта).

Иначе говоря, Япония нуждается точно в таких же реформах, которые были проведены в США и Великобритании в 1980-х гг. Современные экономические проблемы Японии связаны не столько с самой страной, обладающей очень мощным инвестиционным и интеллектуальным потенциалом, сколько с неверными методами управления. Из-за специфики японского менеджмента, из-за недопонимания давно назревших структурных перемен Япония в разгар азиатского валютно-финансового кризиса превратилась едва ли не в самое уязвимое звено мировой системы. Япония не смогла стать локомотивом, выводящим Азиатско-Тихоокеанский регион из кризиса, а даже, наоборот, в немалой степени усугубила ситуацию



в регионе. Многие экономисты уже с сомнениями смотрят на перспективы страны в XXI в. Тем не менее поиск путей выхода из кризиса постоянно продолжается.

Новые надежды и шансы на решение всех давно обозначенных проблем вначале связывались с избранием в конце апреля 2001 г. на пост премьер-министра Японии Дзюнитиро Коидзуми, создавшего себе имидж реформатора и вольнодумца, стремящегося сломить традиционный японский консерватизм. Ожидалось, что Коидзуми удастся сменить прежний курс движения японской экономики в никуда, которому следовали его предшественники Р. Хасимото, К. Обути и И. Мори. Предшествующие премьер-министры Японии не обладали политической волей к переменам. Они лишь законсервировали устаревший механизм управления экономикой, продолжая стимулировать хозяйственную конъюнктуру высоким уровнем государственных расходов, наращивая бюджетный дефицит и государственный долг. Бюрократия, коррупция и некомпетентность высших менеджеров страны (И. Мори — «блошинные мозги в теле слона», по едкой высказыванию европейской печати — и вовсе стал премьер-министром благодаря случайному стечению обстоятельств, поднявшись на вершину иерархической лестницы с мировоззрением рядового партийного секретаря) уже изрядно надоели японцам, которые теперь ждут необходимых перемен от курса Коидзуми. Перед новым премьер-министром страны стоят непростые задачи: в самое ближайшее время ему предстоит решить судьбу государственных финансов, обремененных непосильным бременем долга, сократить непомерно раздутые штаты чиновников, провести необходимые изменения в пенсионной сфере, стимулировать развитие информационных технологий. Эти программы были начаты еще при И. Мори, но так и остались незавершенными. Сам Коидзуми после вступления в должность сразу же обозначил основные направления своего курса. В первую очередь предстояло решить проблему безнадежных долгов частного сектора, начать приватизацию почтовой службы и открыть доступ на ключевые посты в руководстве страной молодежи и женщинам. О решительности начальных действий Коидзуми позволяли судить первые перестановки в кабинете министров, в особенности неожиданное для многих японских политиков назначение главой Министерства иностранных дел женщины. К сожалению, ожидания радикальных перемен пока не оправдались: «бунтарь» Коидзуми на деле оказался ненамного лучше своих предшественников, что по-прежнему ставит дальнейшую судьбу японской экономики в XXI в. под большой вопрос.

### Контрольные вопросы

1. В чем заключается уникальность японской экономики и деловой культуры Японии? Какова национальная специфика развития Японии и японского предпринимательства?
2. С чем связан высокий уровень инновационности современного японского общества?
3. Какие основные экономические реформы были проведены в Японии в послевоенный период? В чем заключалась их специфика?
4. Какова была роль американской оккупационной армии в период проведения послевоенных реформ в японской экономике? Какую роль сыграли американцы в становлении и развитии японской модели менеджмента?

5. Почему японские реформы второй половины 1940-х гг. считаются одними из самых успешных в мировой практике рыночных преобразований?
6. Какие основные черты отличали экстенсивную модель роста японской экономики (1950–1960-е гг.)? Что нового было характерно для интенсивной модели развития (1970–1980-е гг.)? Как развивалась японская экономика на рубеже XX и XXI вв.?
7. Какова роль государства в экономике Японии? Как выстраивается взаимодействие бизнеса и государства на рубеже XX и XXI вв.?
8. Каковы характерные черты японской модели менеджмента?
9. С чем связаны современные экономические трудности, которые переживает Япония? Почему японская модель управления в начале XXI в. претерпевает кризис?
10. Чем примечателен японский рынок труда? Какие трудности он испытывает в настоящее время?
11. Каковы перспективы развития экономики Японии и японского менеджмента в XXI в.?
12. Что представляет собой культурный и технологический детерминизм в объяснении японской системы управления?
13. Объясните три «священные» черты японской системы управления.
14. Дайте характеристику другим черт японской системы управления.
15. Охарактеризуйте роль менеджеров в японской системе управления.
16. Каковы новые тенденции в эволюции японского менеджмента?
17. Оцените возможности использования японской модели менеджмента в других странах.
18. Что из японского опыта управления вы считаете разумным использовать в деятельности российских компаний? Какие элементы японского менеджмента неприемлемы в российских условиях?

## Литература

1. *Godkin L., Endoh M.* An analysis of Japan-focused cross-cultural management // *Journal of Education for Business*, November/December 1995, Vol. 71, Issue 2. P. 87–91.
2. *Hayashi M.* A Historical Review of Japanese Management Theories: The Search for a General Theory of Japanese Management // *Asian Business & Management*, 2002, Vol.1. P. 1–19.
3. *Kono T., Clegg S.* Trends in Japanese Management: Continuing Strengths, Current Problems and Changing Priorities. — Palgrave Macmillan, 2001.
4. *Аоки М.* Фирма в японской экономике: Информация, стимулирование и заключение сделок в японской экономике. — СПб.: Лениздат, 1995.
5. *Имаи М.* Кайдзен: ключ к успеху японских компаний. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
6. *Куликов Г. В.* Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности. — М.: Экономика, 2000.
7. *Леонтьева Е.* Япония: преодоление кризиса // *МЭиМО*. 2000. № 8.

8. *Матрусова Т. Н.* Япония: материальное стимулирование в фирмах. — М.: Наука, 1992.
9. *Морита А.* Сделано в Японии: История фирмы Сони / При участии Э. М. Рейнголда, М. Симомуры. — М.: Прогресс-Универс, 1993.
10. *Оучи У.* Методы организации производства (японский и американский подходы). — М.: Экономика, 1984.
11. *Портер М., Такеути Х., Сакакибара М.* Японская экономическая модель: Может ли Япония конкурировать? — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
12. *Симхович В.* Истоки современной японской системы управления // Проблемы теории и практики управления. 2002. № 6. С. 114–120.
13. *Спицына К. А.* Главные руководители японских компаний: практика работы. — М.: Финансы и статистика, 1999.
14. Уроки организации бизнеса: На примере США и Японии / Под общ. ред. А. А. Демина, В. С. Катькало. — СПб.: Лениздат, 1994.
15. *Фукуяма Ф.* Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию. — М.: ООО «Издательство “АСТ”»; ЗАО «НПП “Ермак”», 2004.
16. *Юрков С.* Японская экономика 90-х: уроки антикризисных мер // МЭиМО. 2000. № 4.
17. Япония 2002–2003: Ежегодник. — М., 2003.

## Примечания

<sup>1</sup> Классическим примером молниеносной реакции японской фирмы на изменение вкусов потребителей может служить выход компании *Honda* на американский рынок мотоциклов. Первоначально *Honda* собиралась продавать в США тяжелые мотоциклы и готовилась к презентации своих новых моделей. Внезапно менеджеры компании заметили, что потребителей вовсе не интересуют японские тяжелые мотоциклы, но они с восхищением посматривают на небольшие мотороллеры, на которых ездили менеджеры. *Honda* изменила свою стратегию проникновения на рынок мотоциклов США всего за одну ночь.

Другим примером может служить компания *Sony*, шеф которой Акито Морита заметил, что молодежь любит слушать музыку когда угодно и где угодно. Морита предложил идею знаменитого плеера «Walkman», впервые появившегося в 1980 г. «Нам не нужны были никакие рыночные исследования. Люди даже не представляли, что такое возможно. Мы просто сделали это», — впоследствии поделился своими мыслями Морита.

<sup>2</sup> Здесь можно отметить успехи, достигнутые страной в борьбе с раком желудка. Соответствующая государственная программа создала благоприятные условия для японских производителей соответствующего диагностического оборудования — гастроскопов и эндоскопов, сделав ряд из них, в частности компанию *Olympus*, мировыми лидерами в данной области. Благодаря государственной поддержке развитию инновационных технологий в гастроэндоскопии, а также обмену информацией с ведущими мировыми онкологическими центрами количество смертных случаев от рака желудка в Японии удалось снизить с 65,9% в начале 1950-х гг., когда появилась первая диагностическая гастрокамера, до 24,2% в 2001 г., когда на вооружение врачей поступили видеоэндоскопы с высокой разрешающей способностью изображения (см.: *Fortune*, 2004. No 6. P. S4).

<sup>3</sup> Так, в 2001 г. в Японии расходы на фундаментальную науку составляли 12,6% всех НИОКР, в то время как в США они соответствовали 20,9% НИОКР. Если на фунда-

ментальную науку в США тратилось около 0,6% ВВП, то в Японии — 0,37% (см.: Towards a European Research Area Science, Technology and Innovation. Key Figures 2003–2004. Luxembourg, 2003. P. 25).

- <sup>4</sup> О содержании данных программ, предполагающих развитие отрасли телекоммуникаций, стимулирование электронной коммерции, а также поддержку инвестиций в сферу информационно-коммуникационных технологий, см. на сайте японского Бюро по научной и технологической политике: <http://www.mext.go.jp/english/kagaku/index.htm>
- <sup>5</sup> Успехи проявились уже в 2002 г., когда Япония впервые в современной истории получила положительное сальдо баланса расчетов по лицензионным платежам (см.: Research. Technology. Management, 2003. November–December. P. 4).
- <sup>6</sup> Наиболее известной работой этого периода является: *Abegglen J. C. The Japanese Factory: Aspects of Its Social Organization.* — New York: Free Press, 1958.  
Дж. Аббеглен свыше 30 лет работал в Японии в качестве управленческого консультанта и исследователя, в настоящее время является японским гражданином. В 2006 г. издательством *Palgrave* планируется издание его новой книги, посвященной японскому менеджменту: *21st Century Japanese Management: New Systems, Lasting Values.*
- <sup>7</sup> *Лебедева И.* О некоторых особенностях японской системы управления // Материалы Международной конференции «Японский феномен: взгляд из Европы», Москва, 28–29 сентября 2001 г.: <http://www.japan-assoc.ru/publics/conferences/texts/t13/index.html>.
- <sup>8</sup> Там же.
- <sup>9</sup> *Lincoln J. R., Kerbo H. R., Wittenhagen E.* Japanese companies in Germany: A case study in cross-cultural management // *Industrial Relations*, July 1995, Vol. 34, Issue 3. P. 417–440.

# Глава 18

## МЕНЕДЖМЕНТ КОРЕИ

---

### 18.1. Общая характеристика экономики Республики Корея

После окончания Второй мировой войны Южная Корея, как и другие государства Юго-Восточной Азии, представляла собой достаточно отсталую аграрную страну, в которой, кроме риса и ряда добываемых полезных ископаемых, практически ничего не производилось. К настоящему же времени Республика Корея превратилась в одно из самых быстроразвивающихся государств мира, которое одевает и обувает, снабжает бытовой электроникой и продуктами питания и США, и Японию, и Западную Европу. Уровень качества произведенной здесь продукции отвечает самым высоким стандартам, технологии отличаются своей прогрессивностью, повышается экологичность производств и товаров. Республика Корея уже всерьез теснит ведущие страны мира на мировых рынках. Корейской компании *Daewoo* дает заказы на производство конструкций для крыльев самолетов А340–600 и А320 европейский концерн *Airbus Industry*, американский концерн *Boeing* оснащает корейскими комплектующими свои новейшие лайнеры В777. Компания *LG Electronics* первой в мире получила международный сертификат экологической чистоты продукции от Британского института стандартов. Автозаводы *Kia Motors*, *Daewoo*, *Hyundai* работают по всему миру, в том числе в России и других странах бывшего Советского Союза. Корея превратилась в достаточно крупный финансовый центр мира и ведущего мирового экспортера капитала. Каким же образом удалось добиться таких успехов? Ответ на вопрос заключается в особенностях экономического развития Юго-Восточной Азии.

Характеризуя модель развития Республики Корея, как, впрочем, и других стран данного региона, прежде всего стоит, пожалуй, отметить культурные особенности восточноазиатских стран. Именно благодаря своеобразной восточной культуре и менталитету им удалось достичь таких успехов в своем развитии. Общими чертами азиатских стран, в частности, являются:

- уважение и беспрекословное подчинение властям;
- высокий уровень образовательных стандартов (по оценкам международных организаций, интеллектуальный уровень молодежи выше всего в Сингапуре, Корее, Японии и Гонконге);
- большое усердие и трудолюбие;
- командный дух и чувство локтя (уже известный нам *спувизм*);
- тесные семейные узы (так называемое *кумовство*).

Большое значение для восточноазиатских стран имел опыт Японии, которой в кратчайшие сроки удалось добиться успехов в послевоенном экономическом

развитии. Японское «экономическое чудо» и стало для стран ЮВА образцом развития, практически все государства региона пошли по японскому пути реформирования.

В 1950-е гг. в странах региона было в наличии только отсталое сельское хозяйство, практически не существовало промышленности. Из ресурсов точно так же, как и у Японии, имелась лишь дешевая многочисленная рабочая сила. Реформа сельского хозяйства стала предпосылкой для индустриализации. Осуществлялись конфискация крупных землевладений, раздел земли, высвобождение рабочих рук.

Базой индустриализации стало первоначально крайне отсталое текстильное производство. Страны региона экспортировали на мировой рынок дешевую некачественную продукцию (одежду, обувь и т. п.). За счет невысоких цен, привлекательного внешнего вида (упаковки), широкого ассортимента продукции им удалось найти свою нишу на мировом рынке. Экспортная выручка направлялась на модернизацию производства и, как в Японии, на развитие новых секторов экономики.

Большую роль в экономическом развитии стран Юго-Восточной Азии сыграло государство. Экономическая стратегия правительства в послевоенный период мало чем отличалась от классического меркантилизма: стимулировался экспорт и достаточно жестко ограничивался импорт. Политика протекционизма, включающая таможенные и административные барьеры импорту, защищала национальных производителей от иностранных конкурентов. На внутреннем рынке действовала политика импортозамещения: местные потребители могли рассчитывать только на товары местного производства. Подобные ограничения способствовали ускорению индустриализации, защите национальных производителей, стимулировали экспортное производство.

Одновременно в экономику стран Юго-Восточной Азии активно привлекался иностранный капитал. Осуществлялись инвестиции в новые производства, внедрялись передовые технологии. Притоку зарубежного капитала способствовала низкая стоимость рабочей силы и благоприятный инвестиционный климат (государство гарантировало зарубежным инвесторам сохранность и приумножение их капиталов). На базе привлечения иностранного капитала и технологий в регионе появилось конкурентоспособное производство.

Очень важную роль на первом этапе развития сыграла политика импортозамещения:

- высокие таможенные пошлины защищали местных производителей от качественной продукции западных конкурентов;
- относительно недорогие товары местного производства быстро насытили внутренний рынок;
- иностранная валюта, полученная от экспорта, тратилась не на импорт товаров потребительского назначения — на нее закупались самое передовое оборудование и технологии, что поддерживало процесс индустриализации.

В ходе индустриализации стратегию экономического развития, приоритетные отрасли национального хозяйства, методы стимулирования экспорта и защиты

местных производителей от иностранных конкурентов — все это определяло государство. Не случайно успехи развития стран Юго-Восточной Азии объясняются продуманностью действий их правительств, правильным выбором приоритетных отраслей экономики, быстрой реакцией на конъюнктуру мирового рынка. Даже несмотря на полномасштабное вмешательство государства в экономику, все ключевые решения принимались в зависимости от потребностей и состояния рынка, на основании рыночных законов. Гибкое сочетание политики протекционизма с ориентацией местных производителей на внешние рынки дало для стран региона великолепные результаты.

Приоритеты промышленной политики государства постоянно менялись. Активная государственная поддержка и финансирование оказывались новым, прогрессивным, нарождающимся отраслям, пользовавшимся режимом временной монополии. Более нейтральная политика проводилась по отношению к достаточно развитым отраслям, которые получали от государства различные льготы и преференции для поддержания своего существования. Подобным образом государство само создавало и ликвидировало стимулы для экономического развития. Гибкость государственных мер содействовала развитию экономики, но одновременно такая политика привела к сращиванию предпринимательской элиты с государственным аппаратом и образованию по сути дела олигархического, кланового капитализма. Уже в конце 1990-х гг. именно эта клановость не позволила государству вовремя отреагировать на первые симптомы валютно-финансового кризиса, поразившего регион в 1996–1998 гг.

Важной чертой государственной политики были действия правительства в валютной сфере. Власти препятствовали повышению курса национальных валют, избегали его резких колебаний. Увеличение курса валют по мере наращивания экспорта и роста конкурентоспособности национальных товаров государство компенсировало субсидиями для экспортеров, что продолжало делать экспорт выгодным. Государство осуществляло контроль над притоком иностранного капитала: привлекались только долгосрочный капитал, прямые инвестиции. Отказ от такой политики в 1990-е гг. был одной из причин кризиса в регионе.

Приоритетами промышленной политики государства в странах Юго-Восточной Азии, в том числе в Республике Корея, в разные периоды времени были следующие отрасли:

- 1950-е гг.: текстильное и стекольное производство;
- 1960-е гг.: производство цемента, минеральных удобрений, переработка нефти, сталелитейная промышленность, производство синтетических тканей;
- 1970-е гг. (после мировых нефтяных и экономических кризисов): судостроение, производство инвестиционных товаров и предметов длительного пользования (оборудование, автомобили и т. п.);
- 1980-е гг.: электротехническая промышленность, телекоммуникации, информатика;
- 1990-е гг.: производство новых материалов и технологий, аэрокосмическая промышленность.

Важным элементом поддержки привилегированных отраслей и предприятий был их льготный доступ к кредитам под достаточно низкие проценты. Таким об-

разом была решена проблема нехватки капитала для поддержания стабильно высоких темпов роста экономики. В свою очередь, это стимулировало создание огромных компаний-конгломератов, которые специализировались сразу в нескольких несмежных отраслях. Кроме того, все шире открывался доступ местных компаний к зарубежным кредитам под гарантии правительства, что создавало предпосылки для валютно-финансового кризиса 1990-х гг.

По мере укрепления национальной промышленности в странах Юго-Восточной Азии роль государства в экономике начала снижаться. Государство уменьшило таможенные пошлины, отменило нетарифные ограничения во внешней торговле. Если для некоторых стран региона была характерна диктатура или так называемая жесткая мужская демократия, то в конце XX в. наступила пора демократизации всего общества. Прежние диктаторы сменились новыми демократически настроенными лидерами, вспыхнули скандалы о коррупции в государственном аппарате (по обвинению в коррупции за решеткой оказались даже первые демократически избранные президенты Республики Корея).

Свою роль сыграла и тенденция к неоконсерватизму в развитых странах мира в 1980-е — начале 1990-х гг. Государство в странах Юго-Восточной Азии тоже отказалось от прямого вмешательства в экономику, все чаще начали применяться косвенные методы регулирования. Однако либерализация некоторых секторов экономики при отсутствии либерализации всей экономической системы была преждевременной. В частности, отход правительства от контроля за финансовыми рынками и банковской системой, использование методов монетаризма в кредитно-денежной сфере (фиксированный валютный курс и регулирование процентной ставки для увеличения притока иностранного капитала в экономику), рост спекуляций в сфере недвижимости и на финансовых рынках заложили мину замедленного действия под финансовую систему стран Юго-Восточной Азии, которая сработала во время валютно-финансового кризиса в регионе в конце 1990-х гг.

Современной особенностью стран региона является то, что их прежняя модель развития, в основе которой лежала экспортная ориентация экономики, уже во многом себя изжила. Рост квалификации рабочей силы, увеличение уровня заработной платы делают товары, произведенные в самых продвинутых экономиках Юго-Восточной Азии, таких как Южная Корея, все менее и менее конкурентоспособными на мировых рынках. Перенакопление капитала заставило задуматься о продолжении роста, в основе которого лежат инвестиции. Крупные компании-конгломераты с широко диверсифицированной деятельностью (знаменитые южнокорейские *чоболы*) испытали в 1990-е гг. серьезные трудности, причем часть конгломератов была вынуждена прекратить свое существование в результате структурных изменений в сфере бизнеса. Открытость экономики обернулась проблемой расчета по внешним долгам с внешними кредиторами в условиях снижения экспортного потенциала. Поэтому странам Юго-Восточной Азии требуется продолжение перестройки национальной экономики на основе рыночных принципов хозяйствования. Кумовство и клановый капитализм обернулись коррупцией и неэффективностью принятия решений на государственном уровне. Пределы экстенсивного роста на базе вовлечения новых ресурсов уже пройдены.



Выходом из сложившейся ситуации стала модернизация экономики и переход на новый уровень развития, в основе которого лежат новые технологии, наукоемкое и нематериальное производство. Потенциал у стран Юго-Восточной Азии в этом плане очень даже неплохой. Наукоемкость их производственной базы постоянно повышается, квалифицированных кадров вполне достаточно, по мере роста доходов населения сложился емкий внутренний рынок. Характерным примером достигнутых успехов может служить опыт Южной Кореи в освоении информационных технологий.

В настоящее время Республика Корея строит свою национальную политику в области науки и техники на основе Программы тотальных инноваций. Национальная инновационная система должна стать важнейшим фактором роста экономики страны. Соответствующая политика правительства Кореи призвана сделать инновации мотором экономики XXI в., она осуществляется путем внедрения в государственную промышленную политику приоритетов развития науки и технологий. Разработчиком и координатором выполнения Программы тотальных инноваций является Совет по науке и технологиям при президенте страны. Основным приоритет получило развитие таких информационных отраслей национальной экономики, как: цифровое вещание, производство специальных дисплеев для цифровой передачи данных, производство интеллектуальных роботов, производство цифрового контента. Данные отрасли должны стать катализатором новой фазы роста корейской экономики. Как ожидается, благодаря их развитию экспорт Кореи увеличится на \$180 млрд, а число вновь созданных рабочих мест в информационной экономике составит 1,5 млн. Кроме того, правительство Республики Корея активно проводит дерегулирование в ряде отраслей информационной экономики, которое способствует существенным успехам страны в некоторых наиболее важных областях информационных технологий.

Так, особый интерес представляет опыт Республики Корея в создании высокоскоростного Интернета. Южная Корея, бесспорно, является мировым лидером в полномасштабном охвате населения высокой скоростью доступа к Интернету. Здесь около 75% домохозяйств могут пользоваться оптоволоконными каналами выхода в Интернет со скоростью доступа до 20 Мбит в секунду, в то время как в самой «продвинутой» информационной державе мира — США — лишь 18% домохозяйств используют высокоскоростной Интернет с параметрами передачи данных в секунду, не превышающими 3 Мбит.

Успех Кореи объясняется открытостью рынка телекоммуникаций для конкуренции (политика либерализации рынка телекоммуникаций стала одной из приоритетных государственных программ в Республике Корея), что привело к резкому снижению ежемесячных абонентских платежей за пользование высокоскоростным Интернетом. Так, если в США скорость связи в 6 Мбит в секунду обходится абонентам *SBC Communication Inc.* в \$199 в месяц, то в Южной Корее скорость доступа в Интернет 20 Мбит в секунду стоит менее \$50 в месяц.

Обеспечение высокоскоростного доступа в Интернет является долгосрочной стратегией развития рынка телекоммуникаций, поскольку стимулирует передачу телевизионной картинки в онлайн-режиме без потерь качества изображения не только на экран персонального компьютера, но и на мобильные переносные устройства с выходом в Интернет, которые чрезвычайно популярны в Республике

Корея. Антимонопольная политика правительства Кореи поощряет, таким образом, не только конкуренцию между телефонными операторами и провайдерами оптоволоконной связи, но и развитие технологий передачи видеокартинки в Интернете, что способствует конкурентным преимуществам южнокорейских производителей мобильных устройств с доступом в Интернет (*LG Electronics, Samsung*).

Таким образом, не только Корея, но и другие страны региона Юго-Восточной Азии перешли к нишевой специализации на мировом рынке на основе высоких (в том числе информационных) технологий, а также начали достаточно активно работать на своем внутреннем рынке. Значительно возрос и сектор услуг, включая производство информационных технологий, туризм и финансы, что дает дополнительные шансы на долговременное развитие.

Более подробно характеризуя экономику Республики Корея, нужно отметить, что по совокупной величине ВВП (\$925 млрд по паритету покупательной способности в 2004 г.) это четырнадцатая экономика мира. Население страны в 2005 г. составило 48,4 млн человек (сопоставимо с населением Украины) и характеризуется своей этнической однородностью.

С 1979 г. Корея проводит политику открытости экономики для зарубежных инвесторов, что привело к широкомасштабным американским, японским и европейским инвестициям в страну по линии ТНК. К концу 1980-х гг. собственные корейские компании-конгломераты уже всерьез начали конкурировать с западными ТНК. Страна, начав, как и Япония, с заимствования иностранных технологий не первой свежести, постепенно превратилась в довольно сильную в научно-техническом плане державу, производящую наукоемкую продукцию и запускающую спутники. Научно-технический потенциал страны находится под особым патронажем правительства.

Несмотря на определенные успехи в развитии, экономика Кореи в настоящее время переживает серьезные проблемы. Предприятия-конгломераты, так называемые *чоболы*, чрезмерно диверсифицировали свою деятельность, что привело к распылению финансовых ресурсов, неконкурентоспособности в большом спектре избранных сегментов бизнеса. Эффект экономии на масштабах производства, которым пользовались чоболы, перестал действовать в результате появления большого числа национальных и зарубежных конкурентов и затоваривания на мировых рынках. Чоболы, теряя прежние прибыли, стали разваливаться, становиться банкротами. Заработная плата в наукоемкой корейской промышленности превысила европейский уровень, сделав невозможным конкуренцию на основе экономии на издержках на оплату труда. Стабильный курс вона отрицательно сказался на дальнейшем наращивании корейского экспорта.

Дополнительный удар по Корее нанес валютно-финансовый кризис 1997 г., который привел к накоплению у предприятий значительных внешних долгов в результате девальвации вона. Растущий дефицит торгового и платежного баланса на время снизил конкурентоспособность корейского экспорта при одновременной необходимости импорта зарубежных технологий и инвестиционных товаров. Безработица, которой практически не существовало за весь период бурного развития Кореи, в 2004 г. составила 3,6% экономически активного населения. Темпы экономического роста в 2003 г. составили довольно скромные 2,8%.

Каковы же причины современных трудностей корейской экономики? Дело в том, что предшествующая макроэкономическая политика стремилась любыми средствами форсировать экономический рост. Практически все было направлено на поддержание высоких темпов роста любой ценой. Экспортно ориентированная модель экономики не ставила перед собой задачу поиска внутренних резервов роста, задействуя исключительно внешние факторы. Очевидно, что подобная стратегия развития в настоящее время подлежит пересмотру. Корея, став в довольно короткие сроки страной с развитой экономикой, далее не может действовать по прежним канонам, она должна вывести свой экономический рост на новый уровень, используя интеллектуальный потенциал и внутренний спрос. Нуждается Корея и в структурных преобразованиях, в разукрупнении своих гигантских монополий и их специализации на конкретных сегментах рынка. МВФ, оказывая Корее финансовую помощь на ликвидацию последствий кризиса 1997 г., как раз и поставил перед правительством страны задачу структурной перестройки экономики и внедрения рыночных методов управления на смену прежнему государственному контролю за экономикой. Как представляется, в начале XXI в. многие поставленные перед страной задачи довольно успешно решаются, в том числе и благодаря довольно своеобразной корейской модели менеджмента.

## 18.2. Корейский менеджмент

Корейский менеджмент нередко представляют как «уникальный» пример заимствования и копирования японской модели управления, причем не отдельных ее элементов, а практически всей системы управления. Это, в свою очередь, порождает вопрос об оригинальности, самостоятельности (самодостаточности) и вообще о существовании корейской модели менеджмента.

Вне зависимости от ответа на данный вопрос изучение ключевых аспектов менеджмента в Южной Корее (далее — Корея) представляет значительный интерес по ряду причин. *Во-первых*, Корея наглядно продемонстрировала пример чрезвычайно быстрого перехода от преимущественно аграрного общества к индустриальной экономике. Причем она стала мировым лидером в ряде важных секторов, включая как традиционные (выплавка стали, судостроение), так и новые отрасли (электроника). «Когда в середине 1950-х гг. Южную Корею посетили североамериканские экономические советники, — пишут А. С. и Н. А. Селищевы, — дела здесь обстояли хуже — некуда. Кругом нищета. Темпы ВВП не поспевали за рождаемостью человека. “И эти ленивые корейцы не желали работать, спали среди белого дня вдоль обочин дорог, и жирные мухи ползали по их лицам!” Американские советники вынесли вердикт: Южная Корея — безнадежный клиент. Но проходит всего несколько десятилетий — и что можно сказать про Южную Корею сегодня? Куда подевались все эти лодыри и лежебоки?»<sup>1</sup>

*Во-вторых*, впечатляющий рост экономики так называемого азиатского дракона (тигра) был обусловлен рядом факторов, в том числе государственным вмешательством в экономику, регулированием и взаимодействием (поддержкой) с крупнейшими корейскими корпорациями, чоболами (табл. 18.1). Эти могущественные диверсифицированные корпорации стали известны во всем мире благодаря своим потребительским товарам и зарубежным предприятиям. Успехи ко-

Таблица 18.1. Общие факторы корейской модели экономического развития

Факторы	Аспекты
Внешние	Экономическая помощь США Роль иностранных компаний (например, японских) Выгоды экспортной ориентации на зарубежные рынки
Государство	Твердая «видимая рука» авторитарных политических режимов Тесные связи с бизнесом и банками Роль наставника, помощника
Бизнес	Модель чоболей Сочетание патернализма и предпринимательства в отношениях между собственниками и менеджментом
Ресурсы	Дешевая рабочая сила Высокая квалификация работников Регулируемость трудовых отношений
Культура	Конфуцианские традиции Групповая гармония Нацеленность на рост и культивирование духа «ты можешь сделать это»

Источник: Rowley C., Bae J.; Sohn T. Introduction: Capabilities to Liabilities in Korean Management // Asia Pacific Business Review, Summer 2001, Vol. 7, Issue 4. P. 4.

рейдской экономики основываются на ее управленческой культуре, отдельные формы которой имеют свои корни в культурных и институциональных традициях страны. Корейский менеджмент в настоящее время претерпевает определенные изменения в результате попыток реструктуризации корпораций. Несмотря на «вестернизацию» и «японизацию», имеются определенные ограничения для быстрых и глубоких изменений, корейский менеджмент остается достаточно уникальным явлением в международных сопоставлениях.

### Корейская модель менеджмента: влияние японской управленческой практики

В исследованиях по сравнительному менеджменту корейская модель в основном сопоставляется с японской моделью, реже — с американской и еще реже — с европейской или китайской моделями менеджмента. Знание корейского стиля менеджмента, его особенностей и отличий важно для зарубежных, в том числе российских, компаний, ищущих деловых партнеров в Азиатско-Тихоокеанском регионе для организации совместных предприятий и стратегических альянсов.

Несколько десятилетий в первой половине XX в., до конца Второй мировой войны, Корея была японской колонией, что оказало огромное влияние на развитие современной корейской управленческой системы. Это влияние остается особенностью организационных структур в корейских фирмах вплоть до прямого копирования японских оргструктур.<sup>2</sup>

В своем экономическом развитии в 1970–1980-х гг. Корея рассматривала Японию как доминантную модель. Как и японское, корейское правительство проводило активную политику регулирования частного сектора, оказывая влияние на процентные ставки и валютные курсы, и поддержку инвестиционных проектов

предприятий. Рост экспорта был национальной экономической стратегией Кореи до конца 1980-х гг. Правительство в целях стимулирования экспорта гарантировало значительные поощрения в виде низких процентных ставок по долгосрочным кредитам, экспортных субсидий и прямой поддержки при вступлении в некоторые привлекательные отрасли. Благодаря такой поддержке избранные компании стали развиваться гораздо быстрее других и осуществлять масштабную диверсификацию. Образовавшиеся в результате *чоболы* были похожи на довоенные японские *дзайбацу*. Прямое и косвенное влияние Японии, а также традиции конфуцианства и буддизма дают основание говорить о сходстве японского и корейского менеджмента.

Я. Ли (*Yangho Lee*) и соавторы рассмотрели две гипотезы:

- 1) по мере роста размеров фирм корейская система менеджмента будет сближаться с японской системой и постепенно стили менеджмента крупных корейских компаний будут становиться все больше такими же, как в японских фирмах;
- 2) то же самое будет происходить по мере роста интернационализации (масштабов международной деятельности, измеряемых долей экспорта в общем объеме продаж) корейских компаний. Обе гипотезы были подтверждены в исследовании, т. е. и рост и интернационализация компаний являются движущими силами конвергенции стилей менеджмента между корейскими и японскими фирмами, причем скорее на региональном, нежели на глобальном уровне.<sup>3</sup>

Вместе с тем одну модель от другой отличают ряд особенностей, среди которых наиболее заметными являются следующие:

- практика пожизненного найма является более гибкой в корейских фирмах, в которых увольнения работников более привычны, а работники могут менять место работы более свободно по сравнению с японскими фирмами;
- топ-менеджмент в корейских фирмах склонен к авторитаризму и единоличному принятию важных решений;
- большинство крупных корейских фирм, входящих в состав чоболов, управляется членами семей их основателей.

В ряде исследований обнаружено, что по сравнению с японцами корейцы более индивидуалистичны, ибо «Я» у них сосуществует с «Мы». Кроме того, кровное родство является серьезным основанием для занятия должностей. Такие различия могут свидетельствовать о том, что из-за индивидуалистической и иерархической особенностей культуры в корейском менеджменте не может быть достигнута та степень «группизма», которая свойственна японской модели.<sup>4</sup> Этот вывод, однако, расходится с оценками соотношения индивидуализма и коллективизма, полученными в исследованиях Хофстеде: 18 (Корея) и 46 (Япония). В соответствии с Хофстеде получается, что для корейской культуры характерен больше как раз коллективизм, ассоциирующийся с семейственностью и клановостью.

К другим особенностям корейской деловой культуры относятся:

- высокая дистанция власти и авторитаризм (значение индекса Хофстеде — 60);
- высокий уровень избегания неопределенности (85).

Кроме того, исследователи отмечают относительно высокую контекстуальность культуры, так как считается, что корейцы предпочитают получать информацию, полагаясь больше на личные или семейные связи либо на доступные неформальные источники.

### Конфуцианские традиции в корейской деловой культуре

Конфуцианство было официальной религией в Корее на протяжении более 500 лет, начиная с 1392 г., времен правления династии Йи (Yi), и заканчивая 1910 г., когда страна была аннексирована Японией.

В XX в. весьма заметным становится влияние христианства. В настоящее время Корея является единственной страной в Юго-Восточной Азии (за исключением Филиппин), где доля населения, исповедующего христианские религии, является весьма значительной (свыше 20%). Распространение христианства в Корее началось в конце XVIII в. Значительную роль в процессах модернизации и вестернизации, которые развертывались в Корее на рубеже XIX–XX вв., сыграли именно корейские христиане, прежде всего протестанты. В 1920–1930-е гг. христианство в Корее окончательно стало восприниматься как национальная религия. Причем его дальнейшему распространению фактически способствовали японцы, для которых в период оккупации оно было менее опасной формой протеста со стороны корейцев. После корейской войны, когда основным союзником Южной Кореи становятся США, позиции и роль христианства становятся еще более заметными. О его влиянии в послевоенный период можно было судить не только по созданным по западному образцу учреждениям образования и здравоохранения, демократическим процессам в сфере политики, но и по распространению приемов и методов западной деловой практики. Тем не менее корейцы, которые исповедуют христианство, в душе остаются конфуцианцами. Многие характерные черты конфуцианского мировосприятия сохранились в корейском обществе и проявляются в национальной деловой культуре и управленческой практике.

**Иерархичность.** Особенностью корейской деловой культуры является иерархичность, основанная на традиционной конфуцианской системе межличностных отношений. Эти отношения построены по вертикальному принципу и разделяются на пять типов: государь — подданный (начальник — подчиненный), отец — сын, муж — жена, старший брат — младший брат, друзья. В строго иерархизированной пирамиде, с которой отождествляются общество и государство, невозможен абсолютно равный статус двух общающихся, за исключением, возможно, отношений между друзьями.

Обычно при знакомстве друг с другом корейцы стараются узнать о том, на какой иерархической ступеньке находится собеседник. Определяющими критериями помимо возраста и пола являются уровень образования, род занятий, служебное положение. Вежливые вопросы-ответы помогают впервые встретившимся людям определить статус друг друга в общественной иерархии и соответственно построить стратегию общения.

Иерархичность во многом способствовала корейскому «экономическому чуду», ибо дисциплинированность рабочей силы, готовность корейских работников без ропота сносить лишения и без пререканий исполнять приказы руководителей стали одним из факторов, который обеспечил политическую стабильность в стране

и высокую производственную дисциплину. К позитивным сторонам иерархичности можно отнести также упорядоченность системы и четко работающий административный механизм, так как иерархия предполагает ясное разграничение сфер ответственности.<sup>5</sup> С другой стороны, излишняя иерархизированность становится в последнее время серьезной проблемой, ибо она во многом сковывает инициативу и творческое мышление, сдерживает карьерный рост. Если в западном обществе умный и способный менеджер может сделать карьеру достаточно быстро, обгоняя лиц старшего возраста, но менее компетентных, то в корейском обществе это практически невозможно.

**Ритуализация как приверженность традициям и ориентация на внешние формы.** Иерархичность имеет внешнее проявление в специфических формах речи, жестах, поведении (глубокие поклоны, особая манера приветствия, специальный самоуничижительный стиль в разговоре). В корейском обществе чрезвычайно велика сила традиций, ритуалов и норм поведения, что оборачивается в деловой культуре формализмом, чрезмерным вниманием к внешним формам. Строжайшее соблюдение всех формальностей при исполнении решения или оформлении процедуры нередко оказывается более важным, чем достигаемый ими эффект. В корейской системе аудита, например, большее внимание обращается на правильность оформления документов, чем на отрицательный результат деятельности, ответственность за который может быть ниже, чем за несоблюдение ритуала.<sup>6</sup>

Действия, выходящие за рамки традиционных правил, с точки зрения корейских менеджеров, могут привести к «потере лица». Связанные с этим опасения делают менее вероятным принятие решений на основе собственного мнения, которое может показаться отличным от мнения общества или коллектива.

**Соотношение общественного престижа и материальных ценностей, моральных и материальных стимулов.** Несмотря на влияние западной культуры предпринимательского типа и немалые масштабы коррупции, по-прежнему сильны конфуцианские традиции, в соответствии с которыми общественный престиж, почет и уважение не менее важны, чем материальное благосостояние. Среди предпочитаемых форм стимулирования и поощрения значительную роль играют знаки внимания, почетные сувениры, грамоты, благодарности и т. п. Стремление к получению богатства любой ценой воспринимается с пренебрежением, а престижная работа далеко не всегда является высокооплачиваемой. Так, многие корейские профессора стремятся перейти из менее престижных частных в более престижные государственные университеты, хотя заработная плата там на 25–35% ниже.

**Трудовая этика и трудолюбие.** К конфуцианскому наследию можно отнести трудовую этику корейцев. Конфуцианство всегда высоко ценило напряженный систематический труд, самодисциплину и способность к работе в коллективе. Трудолюбие корейцев, часто рассматриваемое как черта национального характера, сделало возможным «экономическое чудо» в стране, разоренной войнами, коррупцией, политической нестабильностью. Хотя, как отмечалось ранее, оценки иностранных наблюдателей в предшествующий период были прямо противоположными («...ленивые корейцы не желали работать, спали среди белого дня вдоль обочин дорог...»). За пределами Кореи (например, в США, России, Казахстане, Узбекистане) представители корейской диаспоры выделяются своим трудолюбием.

**Корейская фирма и наемный работник.** Представления корейцев о государстве как своего рода большой патриархальной семье не только сохранились, но и оказались также перенесены и на фирму, на отношения в ней. В большинстве крупных компаний даже ведется целенаправленная пропагандистская работа, направленная на то, чтобы сформировать у работников дух единства. Эта «семейная» атмосфера играет двоякую роль. С одной стороны, власть руководства компании является беспрекословной, сотрудники должны мгновенно выполнять любые приказы, ни при каких обстоятельствах не высказывать недовольства, с готовностью оставаться на сверхурочные работы и воздерживаться от непосредственного обсуждения перспективы повышения заработка. С другой стороны, компания, особенно крупная, берет на себя ряд функций по социальной защите работника, предоставляет ему различные льготы, что очень важно в стране с почти полностью отсутствующей системой государственного страхования, и, наконец, гарантирует ему пожизненную занятость: пока существует фирма, ее сотрудник может быть переведен с места на место, из подразделения в подразделение, но уволить его могут лишь в исключительных случаях (относится это, правда, только к квалифицированным работникам — мужчинам).

Что касается мобильности работников, то сами служащие и работники нередко меняют место работы. Поскольку понятие лояльности в Корее основано на межличностных отношениях, то лояльность служащих часто имеет место по отношению к конкретному руководителю. Когда менеджер переходит в другую компанию, он может переманивать туда своих сотрудников по прежнему месту работы.

**Деловая карьера.** В соответствии с традиционными представлениями организовано в корейских фирмах и продвижение по службе. До недавнего времени определяющую роль при продвижении играл стаж работы. Сейчас это правило все чаще нарушается, но в целом стаж остается одним из важнейших факторов, который определяет назначения и перемещения. Любой работник знает, что он получит повышение и когда это приблизительно произойдет, так что поводов к подсиживанию и взаимным интригам в коллективе остается совсем немного. Все это позволяет достичь стабильности и гармонии во внутриорганизационных отношениях. Правда, платой за это является негибкость, неповоротливость корейского менеджмента, присущее ему боязливое отношение к нестандартным решениям.

Как и японские, корейские фирмы предпринимают значительные усилия по совершенствованию своего персонала на всех уровнях. Однако в отличие от японской системы ротации кадров они уделяют внимание больше формированию положительных отношений, нежели получению новых профессиональных знаний и навыков. Считается, что лояльность, преданность и дух товарищества более важны для фирмы и ее корпоративной культуры. Цель компании состоит в том, чтобы воспитать «всестороннего человека», или «всесторонне развитую личность». Такой человек обладает общими навыками и способностями, но он — не специалист. Его приверженность к компании и ее сотрудникам не подвергается сомнению, и прежде всего он вписывается в группу. Обучение же позволяет наряду с другими методами привить такое отношение служащим во всей корпорации.<sup>7</sup>

**Стремление к бесконфликтности, гармонии.** Характерной чертой корейского менталитета, которая объединяет его с японским и китайским, является стремление



к бесконфликтности, гармонии. Несмотря на распространенность в корейском обществе соперничества и столкновений разнообразных группировок, внутри семьи и фирмы открытого конфликта стремятся избегать всеми силами. В большинстве случаев, например, неприязнь, существующая на работе между двумя сотрудниками, не найдет выхода в открытой ссоре, а будет скрываться и подавляться. В том же случае, если разногласия приводят к открытому столкновению, окружающие склонны считать виновным не столько того, кто виновен по сути дела, сколько того, кто придал конфликту открытую форму, вынес, так сказать, сор из избы. По этой же причине в служебных и семейных отношениях корейцев прямые «выяснения отношений» встречаются крайне редко.

**Роль государства.** Для дальневосточной культуры всегда был характерен этатизм, особая роль государства, которое воспринималось не как нечто чуждое, враждебное и механистическое (подход, в той или иной степени свойственный европейскому или ближневосточному сознанию), но, наоборот, как органичная сила, как естественный защитник человека. Вмешательство государства в самые разные стороны жизни считалось благом, тем более что исторический опыт однозначно говорил человеку, выросшему в условиях дальневосточной цивилизации: слабое государство — это кризис оросительных систем, это голод, это жестокие внутренние смуты и еще более жестокие вторжения кочевников.

Этот подход, хотя и несколько поколебленный распространением западных ценностей, в целом сохранился и до наших дней. Уважительное отношение к власти, законопослушность остаются и поныне заметными чертами корейского национального характера. В период правления военных диктаторов (1948–1987) корейское государство было авторитарным и в его распоряжении находился немалый полицейский аппарат. И в нынешней Южной Корее существует развитая система органов принуждения. Достаточными являются незначительные усилия от властей для того, чтобы обеспечить выполнение официальных распоряжений. В бизнесе рекомендации правительственных органов воспринимаются как категорические приказы.

## Современная корейская модель менеджмента

Конфуцианство является основным источником, определяющим характерные черты корейской системы менеджмента (рис. 18.1).



**Рис. 18.1.** Характеристики корейского менеджмента, связанные с конфуцианскими ценностями

**Собственность и менеджмент.** В крупных корейских компаниях, многие из которых остаются, по сути, семейными фирмами, собственность не отделена от менеджмента. Во главе фирм находятся либо их основатели, либо, чаще, сыновья — наследники основателей. Действующий руководитель обычно заранее решает, кому из сыновей или иных близких родственников предстоит стать его преемником. Члены семей собственников занимают высшие управленческие должности. Во главе многочисленных дочерних фирм также находятся братья, племянники, сыновья и внуки основателя, имя и деяния которого в большинстве случаев окружены почти религиозным культом. Корейцы очень высоко ценят кровно-родственные отношения, на основе которых формируются настоящие кланы. Клановость обеспечивает безопасность членам семьи.

Сложная система перекрестного владения акциями дочерних компаний означает, что чобол фактически принадлежит сам себе, а все стратегические решения принимаются в правящем клане. Влияние «простых» акционеров, не являющихся членами семьи, ничтожно, да и «посторонние» менеджеры, как правило, не могут занимать высших постов.

**Профессионализация менеджмента.** В последние годы под давлением правительства предпринимаются активные попытки отделить управление от владения, добиться того, чтобы в руководстве концернов было больше профессиональных менеджеров, напрямую не связанных с кланами основателей.

Профессиональные менеджеры и руководители, многие из которых учились или стажировались в США, становятся влиятельной силой. Важную роль в формировании менеджерского корпуса играют личные связи, устанавливаемые по месту рождения и учебы. Распространенной практикой является привлечение руководителями компаний на управленческие должности своих школьных или университетских друзей, а также друзей детства. В некоторых компаниях среди топ-менеджмента доминируют выпускники какого-либо престижного университета (Сеульского национального или Йонсей, например).

Таблица 18.2. Организационные факторы корейской модели менеджмента

Факторы	Аспекты
Система предпринимательства и управления	Собственность и основатели фирм Лидерство на основе авторитаризма и патернализма Клановость в менеджменте Конкурентное целеполагание
Управление человеческими ресурсами	Покорность, трудолюбие, дисциплинированность Высокая квалификация/качественное образование Долговременная занятость Саморазвитие
Структура/система	Иерархичность Связанная и несвязанная диверсификация
Культура/процесс	Ограниченный коллективизм Гармония и устойчивость Лояльность Почитание старших

**Власть и лидерство на основе патернализма.** Конфуцианские традиции поддерживают регламентацию и авторитаризм в организации. Поэтому в корейских фирмах власть концентрируется на высшем уровне управленческой иерархии, которая начинается с председателя правления, президента и т. д. вплоть до диспетчеров и «синих воротничков». Иерархия четко поддерживается функциональным контролем со стороны штабных подразделений (планирование, финансы, персонал). Генеральный директор или основатель обычно несет личную ответственность за все дела в фирме. Отношения между руководителями и подчиненными в чоболах отличаются высокой степенью патернализма. Считается, что руководитель или управляющий лично отвечает за результаты деятельности своих подчиненных, а те, в свою очередь, отвечают соответствующим уважением и покорностью. При этом руководитель или менеджер будет активно интересоваться личной и семейной жизнью своих подчиненных, принимать участие в похоронах или днях рождения, делать подарки по разным поводам и т. д.

**Стиль менеджмента и принятия решений.** Многими исследователями выделяются такие черты корейского стиля менеджмента, как иерархичность, авторитаризм, централизованность. Это верно, в частности, по отношению к чоболам, где их основатели-предприниматели склонны принимать лично все основные управленческие решения. Авторитарная природа процесса принятия решений в Корее позволяет фирмам действовать быстро и решительно, они не скованы необходимостью согласования решений с подразделениями и службами по всей вертикали иерархии. Однако такой стиль не находит адекватного понимания и восприятия со стороны всех сотрудников, а решения принимаются (могут приниматься) без достаточного объема знаний и информации.

Принятие решения, особенно если речь идет о вопросах управления финансами, централизовано и строго контролируется топ-менеджерами, которые принимают решения в одностороннем порядке или в малых группах после консультации с различными вовлеченными сторонами. В целом предпочтение отдается быстрым действиям в ущерб детальному планированию по принципу «сначала сделать, а потом исправить». Выдвижение предложений для их последующего обсуждения, пумми (*pummi*), выглядит как аналог японской системы принятия решений ринги. Однако пумми служит главным образом для обеспечения документации при разработке всех проектов компании и новых предприятий, а также для распространения ответственности за выполнение принятых решений. После того как решение принято, ответственность за его выполнение становится децентрализованной.

Семейные традиции проявляются в лидерстве и принятии решений. Руководители корейских компаний, особенно их основатели, стремятся использовать в управлении принципы семьи или клана. В традиционной корейской семье отец является непререкаемым и уважаемым главой. Он обладает практически неограниченной властью и при этом несет ответственность за благосостояние семьи, воспитание детей и обеспечение их будущего. Сохранение семейной традиции в деловом лидерстве в корейских компаниях выражается в авторитарном стиле управления.

М. Чен (*Min Chen*) отмечает, что «принятие решений по принципу сверху вниз является типичным ... около 80% полномочий сосредоточено на высшем уровне

управления и очень ограниченный объем — на среднем и низшем уровнях, ...однако, авторитарный стиль не является деспотическим».<sup>8</sup> Лидерство в корейских компаниях отражает такую ценность корейской культуры, как инва (*inwa*), которая означает гармонию и подобна японскому ва (*wa*). Инва подчеркивает гармонию между неравными по должности, власти и престижу (классическое конфуцианское понятие). Корейские менеджеры поддерживают межличностные отношения со своими подчиненными и стараются держать в памяти их чаяния и нужды.

**Коммуникация.** Формальная коммуникация достигается в основном по вертикали иерархии. В процессе вертикальной коммуникации руководители дают указания, а подчиненные принимают их. Причем эти указания имеют часто общий характер, без детализации и спецификации. Подчиненные, как предполагается, должны самостоятельно определить способ их применения и выполнения. Однако они могут остерегаться обращений к руководителям, когда директивы кажутся малопонятными или неоднозначными. Причина такого поведения может состоять в боязни вызвать недовольство со стороны начальника или потерять лицо.

Корейская культура представляет собой наглядный пример высококонтекстуальной культуры, в которой невербальные, пространственные и тактильные знаки играют важную роль в коммуникации.

М. Чен отмечает, что склонность руководителей и менеджеров оперировать в процессе коммуникации общими указаниями в сочетании с высокой дистанцией власти представляет основной источник недоразумений в корейских компаниях. Поэтому для подчиненных чрезвычайно важно уметь распознать и расшифровать намерения руководителя из его общих указаний. Близкие личные отношения с руководителями помогают подчиненным преодолевать иерархические барьеры коммуникации. Кровное родство, а также земляческие и университетские связи могут улучшить взаимное понимание и доверие, способствуя, таким образом, более эффективной коммуникации. Те, кто добиваются лучшей коммуникации, образуют в результате неофициальную управленческую клику в компании.<sup>9</sup>

Корейцы проявляют сдержанность в открытой коммуникации на формальных встречах и испытывают затруднения в высказывании собственных взглядов, особенно если они противоречат суждениям других. Культурные традиции корейцев не поощряют открытость в общении, за исключением близких личных отношений. Однако они оказываются хорошими собеседниками в неформальных ситуациях, особенно в непосредственном общении один на один с руководителем. Так что есть много возможностей для неформальной коммуникации между подчиненными и руководителями.

## Контрольные вопросы

1. Каковы особенности экономического развития стран региона Юго-Восточной Азии? Какое значение сыграли культурные факторы в процессе этого развития и в становлении восточноазиатской модели менеджмента?
2. Чем примечательна государственная промышленная и внешнеэкономическая политика в период индустриализации стран Юго-Восточной Азии? Какие отрасли находились под государственным покровительством в 1950–1990-е гг. и как менялся вектор государственного регулирования экономики?

3. Каков характер взаимодействия бизнеса и государства в странах Юго-Восточной Азии в настоящее время?
4. С какими факторами связана высокая степень конкурентоспособности Республики Корея в ряде отраслей информационной экономики?
5. Почему восточноазиатская модель развития испытывает проблемы в настоящее время? Возможно ли повсеместное распространение восточноазиатского опыта развития?
6. Какие положительные черты модели управления Кореи могут быть адаптированы к российским условиям?
7. Каковы общие черты и отличия между корейской и японской моделями менеджмента?
8. Назовите основные черты корейской деловой культуры с использованием индексов Хофстеде.
9. Что представляет собой иерархия в корейском мировосприятии?
10. Опишите роль высшего образования в современном корейском обществе.
11. В чем состоит традиционная трудовая этика корейцев?
12. Что представляют собой отношения между деловой организацией и наемным работником в Корее?
13. Как воспринимается корейцами особая роль государства?
14. Что отличает современную корейскую модель менеджмента?
15. Каковы особенности принятия решений в корейских организациях?

## Литература

1. *Chai Y.-H.* The Need to Promote «Total Innovation» // *Korea Focus*. 2003. November-December.
2. *Chang C. S., Chang N.J.* The Korean management system: cultural, political, economic foundations. — Westport, CT: Quorum books, 1994.
3. *Chen M.* Asian Management Systems. — London: Routledge, 1995.
4. *Cho Y., Yoon J.* The Origin and Function of Dynamic Collectivism: An Analysis of Korean Corporate Culture // *Asia Pacific Business Review*, Summer 2001, Vol. 7, Issue 4. P. 70–88.
5. *Chung K. H., Lee H. C., Jung K. H.* Korean Management: Global Strategy and Cultural Transformation. — Berlin and New York: Walter de Gruyter, 1997.
6. *Lee J., Roehl T. W., Choe S.* What Makes Management Style Similar and Distinct Across Borders? Growth, Experience and Culture in Korean and Japanese Firms // *Journal of International Business Studies*, 2000, Vol. 31, No. 4. P. 631–652.
7. *Morden T., Bowles D.* Management in South Korea: a review // *Management Decision*, 1998, Vol. 36, No. 5. P. 316–330.
8. *Rowley C., Bae J.; Sohn T.* Introduction: Capabilities to Liabilities in Korean Management // *Asia Pacific Business Review*, Summer 2001, Vol. 7, Issue 4. P. 1–21.
9. *Ungson G. R., Steers R. M., Park S. H.* Korean Enterprise: The Quest for Globalization. — Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997.

10. *Асмолов К.* Административная культура Южной Кореи // Проблемы теории и практики управления. 2003. № 6. С. 37–44.
11. *Ланьков А. Н.* Корея: будни и праздники. — М.: Межд. отношения, 2000.
12. *Погорлецкий А. И.* Экономика зарубежных стран. — СПб., 2000 (второе издание — СПб., 2001).
13. *Суслина С. С.* Республика Корея на постиндустриальной стадии развития (конец 80-х — начало 90-х годов). — М., 1997.
14. *Фукуяма Ф.* Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию. — М.: ООО «Издательство “АСТ”»; ЗАО «НПП “Ермак”», 2004.
15. *Хруцкий В. Е.* Южнокорейский парадокс. — М.: Финансы и статистика, 1993.

### Примечания

- <sup>1</sup> *Селищев А. С., Селищев Н. С.* Китайская экономика в XXI веке. — СПб.: Питер, 2004.
- <sup>2</sup> *Chang C. S., Chang N. J.* The Korean management system: cultural, political, economic foundations. — Westport, CT: Quorum books, 1994.
- <sup>3</sup> *Lee J., Roehl T. W., Choe S.* What Makes Management Style Similar and Distinct Across Borders? Growth, Experience and Culture in Korean and Japanese Firms // Journal of International Business Studies, 2000. Vol. 31, No. 4. P. 631–652.
- <sup>4</sup> *Chang C. S., Chang N. J.* Op. cit. P. 45–47, 144.
- <sup>5</sup> *Асмолов К.* Административная культура Южной Кореи // Проблемы теории и практики управления. 2003. № 6. С. 37–44.
- <sup>6</sup> *Асмолов К.* Указ. соч.
- <sup>7</sup> *Ungson G. R., Steers R. M., Park S. H.* Korean Enterprise: The Quest for Globalization. — Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997. P. 197.
- <sup>8</sup> *Chen M.* Asian Management Systems. — London: Routledge, 1995. P. 217.
- <sup>9</sup> *Ibid.* P. 219–220.

# Глава 19

## КИТАЙСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

---

### 19.1. Общая характеристика

Территория Китайской Народной Республики (КНР) составляет 9,6 млн км<sup>2</sup>, а население — около 1,3 млрд человек (2007 г.). ВВП КНР в 2006 г. по паритету покупательной способности составил около \$10 трлн, и по этому показателю Китай занял второе место в мировой экономике вслед за США. Показатель ВВП на душу населения (около \$7,7 тыс. в 2006 г.), впрочем, не слишком высок, хотя Китай делает определенные успехи в данном направлении, с каждым годом сокращая свое отставание в относительных показателях от ведущих стран мира. В частности, существенным успехом Китая можно считать то, что за последние два года КНР удалось сократить число бедных в стране на 200 млн человек.

Называя страну Китай, следует помнить, что фактически Большой Китай состоит из трех частей. Во-первых, это КНР, которую мы кратко охарактеризовали. Затем это Гонконг, ставший частью КНР с лета 1997 г., но сохраняющий в течение 50 лет с момента объединения с КНР автономный статус и собственное законодательство. И наконец, это Тайвань, суверенитет которого Пекин не признает, а долгосрочная политика КНР направлена на возвращение в состав коммунистического Китая мятежного Тайваня. В рамках данной главы, говоря о Китае, мы будем иметь в виду именно КНР.

КНР — одна из великих мировых держав. Страна входит в ядерный клуб, запускает космические аппараты (в том числе пилотируемые), является постоянным членом Совета Безопасности ООН. Китай обеспечен огромными ресурсами. По численности населения страна не имеет себе равных, поскольку каждый пятый житель Земли — китаец. Существенны также земельные ресурсы и запасы полезных ископаемых. Китай является крупнейшим в мире производителем зерна, мяса, овощей и фруктов, олова, угля, хлопка. Кроме того, КНР входит в пятерку крупнейших мировых производителей свинца, цинка, алюминия, никеля и древесины. Древняя китайская цивилизация обладает богатейшим культурным наследием.

Китай еще в древние времена был ведущей державой мира по степени развития науки и техники. История изобретений, сделанных китайцами, в частности, включает такие немаловажные вплоть до настоящего времени изобретения, как:

- компас (I в. до н. э.);
- бумага (I в. н. э.);
- процесс производства железа (IV в.);

- бумажные деньги (X в.);
- ракеты (XI–XII вв.) и т. д.

Китайские технологии переменяли мир еще в 600–1500-е гг., когда Китай представлял самую передовую в техническом плане страну мира. И до сих пор Китай сохраняет значительный потенциал производства технологий мирового класса, обладая передовыми учеными и крупными исследовательскими центрами. Признанием научно-технического потенциала КНР служит тот факт, что в ноябре 1998 г. в Пекине был создан исследовательский центр компании *Microsoft*, единственный за пределами США. По признанию руководителей компании, лучшего места в мире было просто не найти. Кроме того, Китай является одной из трех стран мира (наряду с США и Россией), запускающих пилотируемые космические корабли.

Экономическая система КНР своеобразна тем, что представляет собой рыночные отношения под контролем коммунистической партии. Такую систему Китай начал вводить с 1978 г. Несмотря на коммунистическую идеологию, Китай является одним из мировых лидеров по темпам экономического роста, а в 2010 г. он должен, по замыслу коммунистической партии Китая (КПК), догнать США по совокупному объему ВВП. Тем не менее называть Китай сверхдержавой пока преждевременно. КНР испытывает серьезные трудности в своем развитии, которые в первую очередь связаны с нехваткой собственных технических и финансовых возможностей для модернизации национальной экономики.

### Модель экономического развития КНР

Характерными чертами модели экономического развития КНР вплоть до конца 1990-х гг. являлись две особенности:

1. Высокие темпы развития.
2. Преимущественно экстенсивный характер экономического роста.

**Высокие темпы развития.** Китай — крупнейшая в мире аграрно-индустриальная держава, поэтому главной стратегической целью КНР стал выход на первые позиции в мире по уровню промышленного производства. Для ликвидации отсталости, для повышения уровня ВВП, как совокупного, так и в расчете на душу населения, Китаю необходимо поддерживать достаточно высокие темпы своего развития. Не случайно средние темпы роста экономики КНР в 1990-е гг. достигли почти 10%, а в начале XXI в. Китай оказался одной из немногих стран мира, способной поддерживать рост ВВП на уровне 9% в год (в 2004 г. темпы роста ВВП составили 9,1%).

«Мотором» экономического роста КНР служат внутреннее потребление и внутренний спрос колоссального и быстро увеличивающегося населения страны. Основными источниками роста являются:

- трудовые ресурсы;
- природные ресурсы;
- формирование устойчивого накопительного инвестиционного механизма, в основе которого лежат высокие нормы накопления и инвестирования (в структуре ВВП страны инвестиции составляют около трети, что более чем вдвое превышает аналогичный показатель США).



Высокие темпы роста КНР наблюдаются наряду с преобразованиями всей экономической системы, для которой характерны такие изменения, как:

- переход к многоукладности экономики при сохранении ведущей роли общественной собственности;
- превращение натуральной и полунатуральной экономики в товарно-денежную;
- реформирование товарного и денежного обращения, ценообразования, банковской системы.

В целом же реформы не нарушают сложившийся государственный и кооперативный статус экономической системы.

На экономический рост оказывает существенное влияние политика открытости национальной экономики КНР. Китай в очень высокой степени интегрирован в систему мирохозяйственных связей. В 2002 г. он занимал 5-е место в мире по экспорту товаров (при этом в рейтинге ведущих мировых экспортеров товаров одиннадцатую строчку занимал Гонконг) и 6-е место как импортер товаров (Гонконг – 10-е). На долю Китая приходится почти 40% всех прямых зарубежных инвестиций, сделанных в развивающиеся страны. При этом в 2003 г. КНР являлась мировым лидером по объему привлеченных ПЗИ (\$53 млрд). Столь высокая доля Китая на мировом рынке инвестиций, впрочем, объясняется довольно своеобразно. Почти 80% иностранных инвесторов в экономику КНР – это этнические китайцы (хуацяо), проживающие за рубежом. При этом хуацяо контролируют свыше половины всей экономической деятельности в странах Юго-Восточной Азии.

Значительное воздействие на НТП оказывает импорт технологий, позволяющий развивать такие прогрессивные сектора экономики, как производство программного обеспечения, новых материалов, телекоммуникационную индустрию, биотехнологии, здравоохранение. В «Китайскую Силиконовую долину», расположенную в районе Хайдиан, севернее Пекина (*Haidian Area*), и насчитывающую большое число исследовательских центров и университетов, уже устремляются самые передовые в технологическом плане компании ведущих стран мира. С будущим КНР связана подготовка одаренной молодежи, обучающейся в ведущих странах мира. Китайцы отличаются своей отличной математической подготовкой, способностями к изучению иностранных языков (в первую очередь – английского). По мнению многих западных специалистов, уровень исследований, проводимых китайскими учеными на теоретическом и прикладном уровне, просто фантастический.

Удельный вес расходов на НИОКР в КНР составлял в начале XXI в. уже 1,1% от ВВП, тогда как в середине 1990-х гг. этот показатель равнялся 0,6% ВВП. При этом 40% китайских инвестиций в НИОКР пришлось на долю государства, 60% – на долю китайских и иностранных частных фирм. В 2003 г. Китай находился на 3-м месте в мире по масштабам ассигнований на научные исследования и опытно-конструкторские разработки. По этому показателю Китай уступает только США и Японии. Только на образование и НИОКР в области фундаментальных исследований и медицины правительством было выделено \$10 млрд. При этом по числу инженеров и ученых, которых готовит китайская система образования, КНР

уже сравнивалась с США. Это отражает и достаточно высокую степень государственной поддержки науки и технологий, и особую систему ценностной ориентации стран Юго-Восточной Азии, которые значительную часть государственных и личных расходов вкладывают в науку, образование и современные технологии.

Зарубежные инвестиции и технологии оказывают существенное влияние на качественный рост экономики КНР. Постепенно меняется тип воспроизводства населения, все больше становится высококвалифицированных специалистов. Структурные изменения происходят в национальном хозяйстве страны: осуществляется химизация сельского хозяйства, реконструкция промышленности, быстрыми темпами развиваются отрасли высоких технологий (информационные технологии, электроника, аэрокосмическая промышленность и т. п.). Современные информационные технологии все активнее проникают в быт китайцев, а по развитию сети Интернет Китай сопоставим с уровнем ведущих стран мира, и в 2006 г. он должен стать первой в мире державой по числу пользователей глобальной компьютерной паутины (около 155 млн человек).

**Преимущественно экстенсивный характер экономического роста в КНР.** Проблема перехода КНР к интенсивному типу воспроизводства экономики заключается прежде всего в огромной численности населения страны. Большая численность населения в свое время стимулировала развитие широкомасштабного мелкотоварного производства, кустарной промышленности. Не случайно в стране возникла огромная масса мелких и технически отсталых предприятий, на которых трудились ремесленники, портные, обувщики и т. п. Вследствие развития кустарной промышленности произошло значительное распыление материальных и финансовых ресурсов страны, вызвав нерациональную структуру производства, слабое использование производственных мощностей (особенно — в обрабатывающей промышленности), хронический дефицит сырьевых, энергетических, земельных и водных ресурсов. Китайская модель отличалась очень низким уровнем производительности труда, широкомасштабным применением ручного труда. Популярными в свое время анекдоты (про запуск ракеты, двигатель китайской подводной лодки, производство электроэнергии и т. п.) очень точно уловили данную отличительную черту китайской модели развития, предполагавшей достижение результатов за счет своего главного стратегического ресурса — избыточной массы малоквалифицированных трудовых ресурсов.

В результате экстенсивный путь развития КНР характеризовали следующие особенности:

- обвальное падение эффективности производства;
- увеличение числа убыточных предприятий и размеров убытков, низкая эффективность государственных предприятий;
- рост неплатежей и государственного долга;
- увеличение числа безработных;
- отрицательное воздействие на окружающую среду, существенное загрязнение среды обитания.

Кризис экстенсивной модели роста наиболее ярко проявился в 1992–1996 гг., когда стало очевидно, что сверхвысокие темпы роста экономики КНР имеют су-

губо разрушительный характер. Поэтому начиная с середины 1990-х гг. и ученые-экономисты, и руководство КНР пришли к выводу, что экстенсивная модель развития, затратный характер экономического роста не смогут обеспечивать решение неотложных проблем развития страны. Был выработан прогноз экономического и социального развития КНР на 1996–2010 гг., который утвержден сессией ВСНП в марте 1996 г.

Стратегией дальнейшего макроэкономического развития Китая стала концепция «двух стратегических переходов»:

1. От традиционной плановой экономики к системе социалистической рыночной экономики.
2. От экстенсивной формы роста к интенсивной.

При этом первый «стратегический переход» должен был служить основой для второго. Данная концепция заложила фундамент экономического развития КНР в XXI в.

Концепция развития экономики КНР и обеспечения ее безопасности расставляет следующие по степени значимости приоритеты отраслей и сфер народного хозяйства страны:

- *сельское хозяйство*, развитие которого служит первой предпосылкой социальной и политической стабильности общества. Предполагается всемерное развитие и укрепление сельского хозяйства как основы жизнеобеспечения гигантского населения страны и экономического развития вообще. Трансформация сельскохозяйственного производства началась в Китае еще с 1978 г., однако до сих пор половина из почти 700 млн рабочих страны занята в аграрном секторе;
- *базовые отрасли экономики*: энергетика, транспорт (инфраструктура); металлургия, химическая промышленность (тяжелая индустрия);
- *опорные отрасли*: машиностроение, автомобилестроение, электроника, текстильная, пищевая промышленность.

Исключительно важное значение приобретает развитие высокотехнологичных отраслей, таких как электронная, аэрокосмическая промышленность, новейшие технологии. Изменения в структурной политике влекут за собой изменения в сфере инвестирования, направляя капиталовложения преимущественно в приоритетные отрасли национального хозяйства.

В настоящее время в КНР уже созданы условия перехода на новую модель экономического роста:

- заложены основы современного производства;
- формируются высококвалифицированные кадры;
- быстрыми темпами развивается сфера НИОКР;
- создан благоприятный инвестиционный климат, практически отсутствует внешняя угроза безопасности страны.

Переход на интенсивную модель развития КНР осуществляется под четким руководством коммунистической партии и правительства. В так называемой Программе 2010 четко сформулированы основные принципы управления переходным процессом: макроэкономическое регулирование, единое государственное

планирование (в модифицированной форме), нормативное рыночное регулирование. Предусмотрено широкое использование правовых и административно-политических методов управления. Конкретные экономические показатели и темпы роста прогнозируются достаточно осторожно, поскольку считается, что переход будет связан с усилением социально-политической напряженности в обществе, возможны различные конфликты, которые смогут повлиять на реализацию планов.

В случае развития событий по благоприятному сценарию Китай в 2010 г. сможет догнать США по общему объему ВВП (количественному показателю), хотя при этом качественные показатели ВВП КНР (структура ВВП, его технический уровень, величина ВВП на душу населения) будут заметно уступать американским. Тем не менее прогресс развития Китая очевиден, а качественные показатели страны будут со временем улучшаться.

Основными проблемами и трудностями переходного периода в КНР остаются:

- *перенаселенность страны*, которая вызывает избыток трудовых ресурсов (особенно в части малоквалифицированной рабочей силы) и трудности с обеспечением полной занятости;
- *распыленная, слабо специализированная и интегрированная структура экономики*, в которой возникает дефицит энергии, сырья, материалов, пресной воды, продовольствия;
- *региональные диспропорции развития*, значительное отставание внутренних провинций страны от приморских (географически в КНР можно выделить развитые юг и юго-восток, а также слабо развитый север);
- *заниженный курс национальной валюты*, искусственным образом повышающий экспортную конкурентоспособность КНР;
- *экология*: невозможность удовлетворения потребностей быстрорастущего населения за счет имеющихся природных ресурсов.

Несмотря на имеющиеся проблемы, курс развития КНР направлен на создание социалистической рыночной экономики, сочетание в ней различных экономических укладов при сохранении ведущей роли социалистической собственности. Для такой модели по-прежнему актуально государственное регулирование (особенно — в сфере регулирования цен), но все активнее проявляют себя рыночные механизмы. Уникальность экономической модели КНР как раз и заключается в развитии рыночной экономики при ведущей роли государственного сектора и идеологическом контроле коммунистической партии.

Благодаря валовым показателям своего социально-экономического развития к середине XXI в. Китай вполне может стать самым мощным государством мира. Уже сейчас КНР является самым благоприятным регионом для выгодных инвестиций, а по мере развития страны ее инвестиционный и экономический потенциалы будут возрастать. В развитии КНР интересно и то, что многомиллионный Китай, проводя реформы, преподносит миру великий эксперимент управления страной со столь многочисленным населением, не допуская при этом серьезных социальных волнений. Коллективное партийное руководство страны успешно преодолевает трудности, а главный урок развития КНР заключается в том, что ки-

тайцы начали с либерализации экономики и лишь постепенно переходят к либерализации политической системы.

### Оценка эффективности китайской модели экономики

На первый взгляд Китай развивается успешно и последовательно. Тем не менее вполне резонно встает вопрос: а так ли на самом деле эффективна модель развития Китая? Может ли быть подлинная рыночная демократия в условиях коммунистического правления? Связаны ли надежды на процветание страны с массированным притоком иностранных инвестиций? Не является ли внешне благоприятная китайская модель развития очередным мифом, который тоже может вот-вот лопнуть как мыльный пузырь? Попытаемся ответить на данные вопросы.

Главной проблемой экономики КНР, впрочем, как и любой другой, где доминирует государственный сектор, является неэффективность государственных предприятий. Столь высоким темпам своего роста Китай обязан прежде всего частному сектору, как собственному, так и созданному на базе иностранных инвестиций. Частный сектор постепенно превращается в доминирующий по своему экономическому потенциалу, на него приходится (по разным оценкам) от 43,5 до 53% всей экономики страны. Позиции государственного сектора наиболее сильны в производстве алкогольных напитков (96,9%), нефтепереработке (84,9%), электроэнергетике (75,3%), металлургии (70,8%). Все данные отрасли национального хозяйства отличаются своей значительной ресурсоемкостью и экстенсивностью производственных процессов. Государственный сектор экономики в целом доминирует в экспортной индустрии страны, хотя его позиции в экспорте отдельных услуг уже не столь значительны, как в середине 1990-х гг.

Целесообразно также уточнить особенность частных предприятий с иностранными инвестициями в КНР. Действительно, компании с иностранными инвестициями вносят значительный вклад в развитие национальной экономики страны. Они дают около 13% налоговых поступлений в бюджет КНР, создают 18% добавленной стоимости в китайской промышленности, обеспечивают работой около 10% городского населения. Вместе тем прямые зарубежные инвестиции составляют всего одну седьмую часть всех инвестиций в экономику страны (около 5% ВВП), причем примерно половина из так называемого иностранного капитала на деле представляет внутренний капитал КНР, возвращающийся в страну через Гонконг. Правительство страны целенаправленно ограждает деятельность иностранных компаний, сдерживая их доступ на внутренний рынок (особенно на финансовый и рынок телекоммуникаций), ориентируя предприятия с иностранными инвестициями на экспортное производство. КНР заинтересована в иностранных инвесторах прежде всего для формирования мощных валютных резервов страны, которые в конце 2004 г. (с учетом резервов Гонконга) составили около \$600 млрд.

Несмотря на свою высокую эффективность, китайские частные компании испытывают много проблем из-за регулирующей роли государства, особенно касающейся развития банковской и финансовой системы страны. До 80% всех банковских займов получают государственные предприятия, а число небанковских финансовых учреждений в стране неуклонно снижается. Очень немногие частные компании имеют доступ к финансовым ресурсам. Как и для предприятий с ино-

странными инвестициями, многие сегменты внутреннего рынка закрыты также и для частных компаний, поскольку там господствуют предприятия госсектора, огражденные от конкурентов.

Перемены в подходе руководства Китая к проблемам развития страны предполагают усиление частного сектора. Рост числа предприятий частного сектора в основных отраслях национальной экономики уже привел к тому, что к концу 1990-х гг. порядка 75% всей занятости в сельском хозяйстве уже приходилось на частный сектор. Свыше половины ВВП промышленности также находится под контролем частного бизнеса. И только в сфере услуг позиции частного сектора пока весьма скромны. Лишь около 37% общего выпуска сферы услуг создается частными предприятиями. В целом же на частный сектор приходится менее 40% ВВП, что говорит пока о слабости частной экономики в КНР.

Особое внимание государства к сфере нематериального производства наносит свой отпечаток на прогрессивность развития страны. В частности, государство в КНР довольно жестко контролирует средства массовой информации, включая электронные СМИ. Своеобразно развивается китайский Интернет. Специальные службы своевременно предотвращают доступ пользователей Сети к материалам, способным разложить «высокие моральные устои» граждан. В частности, полностью закрыт доступ к сайтам правозащитных организаций, прессе на китайском языке, выходящей за рубежом, порнографическим сайтам. «Бамбуковый» занавес, ограждающий КНР от влияния западной цивилизации, по-прежнему продолжает успешно существовать в сфере идеологии, коммунистические устои которой остаются незыблемыми.

Проблемы, связанные с неэффективностью экономики из-за давно назревшей модернизации промышленности, роста производительности труда, государство пытается решить сразу по нескольким направлениям. Во-первых, «Программа 2010» предполагает серьезное обновление производственных мощностей, создание высокоэффективных производств, для чего привлекается как собственный, так и иностранный капитал. Осуществление реформы уже можно проследить на примере модернизации текстильной промышленности. В текстильной индустрии только в 1998 г. произошло сокращение численности работающих почти на 660 тыс. человек, часть рабочих при этом была направлена на пенсию. Новое оборудование позволяет вести производственный процесс без потерь, связанных с сокращением численности работников, а производительность труда при этом заметно растет.

Во-вторых, КНР рассчитывает на заметный приток экспортной выручки благодаря не только конкурентоспособной на мировом рынке продукции предприятий с иностранными инвестициями, но и использованию эффекта заниженного курса национальной валюты. Многие экономисты полагают, что курс юаня занижен примерно в восемь раз, в связи с чем средняя дневная заработная плата в КНР эквивалентна всего \$2,4. Вполне понятно, что при столь низкой стоимости рабочей силы КНР еще долгое время будет более конкурентоспособной по сравнению с другими странами Юго-Восточной Азии.

Итак, китайская модель экономики нуждается в следующих изменениях:

- более активном внедрении рыночных механизмов во все сферы хозяйственной деятельности;

- отказе государства от своей монополии в ряде ведущих секторов экономики, которые способны эффективно развиваться при участии частного сектора;
- реструктуризации финансовой и банковской системы страны;
- внесении коррективов во внешнеэкономическую политику (поддержание благоприятных торгово-экономических отношений с основными торговыми партнерами из стран Запада, переход к определению курса юаня на основе рыночных методов);
- преодолении региональных диспропорций развития;
- применении принципов устойчивого развития экономики с учетом экологических последствий продолжающегося экономического роста.

В результате успешного решения вышеназванных проблем экономическая система КНР могла бы стать еще сильнее.

## 19.2. Китайский менеджмент

Китай вступил в ВТО и уверенно движется по пути превращения в экономическую супердержаву. Китайские фирмы *Haier*, *Huawei*, *Lenovo*, *SinoChem* и др. расширяют свою международную экспансию, стремясь встать в один ряд с ведущими МНК мира. Китай является самым большим рынком в мире и, вероятно, наиболее привлекательным рынком в Азии, что находит отражение в гигантском объеме прямых зарубежных инвестиций. Очень скоро можно будет говорить об эффективной модели китайского менеджмента в том смысле, каком принято, например, говорить о японской модели. Уже сейчас большое количество примеров деловых стратегий и структур в лице фирм Тайваня, Сингапура и других стран, основанных и возглавляемых этническими китайцами, вполне могут служить неким образцом успешного китайского менеджмента в «экспортном» варианте.

Можно ли говорить в настоящее время о сформировавшейся китайской модели менеджмента? Станет ли китайский менеджмент «вызовом» в XXI в.? Насколько полезными окажутся уроки китайского менеджмента для остального мира, в том числе для России?

### Особенности китайской деловой культуры

Сравнение Китая с другими странами, например США и Японией, в соответствии с индексами Хофстеде показывает наиболее заметные различия по таким показателям, как дистанция власти, соотношение индивидуализма и коллективизма, соотношение кратко- и долгосрочной ориентации (табл. 19.1).

Таблица 19.1. Сравнение деловых культур Китая, США и Японии

	Дистанция власти	Индивидуализм/коллективизм	Мужественность/женственность	Избегание неопределенности	Долгосрочная/краткосрочная ориентация
США	40	91	62	46	29
Китай	80	20	50	60	118
Япония	54	46	95	92	

Значения индекса «индивидуализм/коллективизм» говорят о том, что Китай — страна с высоко коллективистской культурой (значение индекса 20), США — наоборот, с индивидуалистической (91). В самом деле, главной ценностью в китайской культуре является семья. Более того, китайцы свою работу строят вокруг семьи. Отсутствие доверия кому-либо, помимо членов собственной семьи, не позволяет людям, не связанным узами родства, объединяться в группы или организации. В отличие от Японии (46) китайские сообщества не ориентированы на группы. В связи с этим многие наблюдатели отмечают высокую индивидуалистичность китайского общества. О китайском коллективизме, видимо, следует говорить как о коллективизме, основанном на феномене семье.

Высокая дистанция власти (индекс Хофстеде — 80) обнаруживается в низкой степени делегирования полномочий и ответственности, строгом подчеркивании вертикальных иерархических отношений. Руководители китайских организаций поддерживают дистанцию в отношениях со служащими. Атмосфера непринужденности, равенства и товарищества, возникающая, когда японский менеджер идет после рабочего дня в кафе или бар со своими подчиненными, не характерна для китайской деловой культуры.

### **Роль *guanxi* в управленческой и деловой практике**

К числу существенных отличий китайской деловой культуры относят *guanxi* (гуаньси), которое означает «хорошие отношения».<sup>1</sup> Традиционные установки *guanxi* подразумевают распределение ресурсов через «хорошие отношения», или «личные контакты». При *guanxi* управляющие различных компаний поддерживают хорошие отношения с государственными чиновниками, а также с управляющими других фирм, для того чтобы обеспечить снабжение ресурсами (такими, как электричество, вода и т. д.), а также поставку сырья и деталей. Способность местных чиновников поддерживать систему *guanxi* в рабочем состоянии является критической для функционирования смешанной экономики Китая, а коррупция — это масло, которое смазывает колеса. На практике *guanxi* воспроизводит nepotism и кумовство, когда управленец, обладающий властью и полномочиями, принимает решения, полагаясь на семейные связи или общественные контакты.

В исследовании, проведенном в Шанхае, 92% из 2 тыс. опрошенных китайских менеджеров подтвердили, что *guanxi* играет важную роль в их повседневной жизни. Более того, и молодое поколение китайцев стремится уделять внимание *guanxi*. На деле *guanxi* становится даже более распространенным в настоящее время. Многие бизнесмены, имеющие деловые контакты в Юго-Восточной Азии, соглашались с тем, что для успешности бизнеса то, «кого ты знаешь, важнее, чем то, что ты знаешь». Другими словами, иметь связи и контакты с нужными людьми и чиновниками часто является более значимым, нежели «правильный» товар и/или цена.<sup>2</sup>

### **Семейное предпринимательство и семейный менеджмент**

«Искусство китайского менеджмента»<sup>3</sup> правильнее было бы назвать «искусством китайского семейного предпринимательства». Китайское управление главным образом осуществляется через семейную концепцию, подразумевающую особый характер взаимосвязей сотрудников. Но если в Японии корпорация — это семья,



то в Китае семья — это корпорация. Ядром корпоративной организации здесь является семейный бизнес. Из ста крупнейших компаний Тайваня только две не являются собственностью одной семьи. Средняя численность гонконгских компаний не превышает полутора десятков человек, что вдвое меньше аналогичного показателя в США. Такое управление имеет черты союза и группы. Американское управление, наоборот, поддерживается договорными отношениями, т. е. формированием взаимосвязей сотрудников посредством контрактов и договоренностей, что является результатом коммерчески ориентированного общества и следствием доминирования рынка труда.<sup>4</sup>

Китайское семейно ориентированное управление в прошлом проявлялось в управлении государством. Главой государства являлся император, и все государство считалось одной большой семьей, каждая семья управлялась императором. Император и чиновники во многом были уравнены, но все полученные чиновниками блага определялись императором.

Почти все западные компании начинались с семейного бизнеса и лишь затем приобретали корпоративную структуру.<sup>5</sup> В этом смысле семейный бизнес не является характеристикой только китайской экономики или экономики китайских обществ за пределами самого Китая.

Но, как показывает Ф. Фукуяма в приводимом ниже примере, для китайского семейного бизнеса тот путь, который должна пройти компания, чтобы обрести стабильность, т. е. путь от семейного менеджмента к профессиональному, оказывается труден и зачастую непреодолим.

### **Деловая ситуация. История *Wang Labs***

*Wang Laboratories, Inc.* (Лаборатории Ванга, далее — *Wang Labs*), основанная в 1951 г., начиналась как маленький семейный бизнес. Основатель *Wang Labs* Ан Ванг родился в 1920 г. в Шанхае и эмигрировал в США в 1945 г. В 1948 г. защитил докторскую диссертацию по физике в Гарвардском университете. За изобретения, оказавшие значительное влияние на развитие компьютерной индустрии, Ан Ванг был введен в Национальный зал славы изобретателей (*National Inventors Hall of Fame*), в котором ранее такой чести были удостоены Эдисон, Пастер и Белл. Фирма *Wang Labs* приобрела известность в конце 1950-х гг. и стала одним из самых значительных примеров предпринимательского успеха в области высоких технологий в Америке. В 1984 г. прибыли компании — изготовителя компьютерного оборудования составили \$2,28 млрд, компания насчитывала 24 800 служащих, и это было одно из самых крупных предприятий в районе Бостона. В середине 1980-х гг. Ан Ванг, готовясь отойти от дел, настоял на том, чтобы его сын Фред Ванг, американец по рождению, возглавил бизнес. Фред Ванг встал во главе нескольких ведущих менеджеров, среди которых был и Джон Каннингхэм, которого сами служащие компании прочили старшему Вангу в преемники. Явная семейственность подобного назначения оттолкнула многих американских менеджеров, которые в скором времени покинули компанию.

Через год, после того как во главе компании встал Фред Ванг, компания понесла первые потери. Вангу-старшему оставалось лишь признать, что его

сын как глава компании уступает ему, и он был вынужден отстранить его от дел. За следующие четыре года исчезли 90% капитала, и в 1992 г. компания была на грани банкротства. Крах *Wang Labs* был ошеломляющим даже для непостоянной компьютерной индустрии. Вопрос о том, сможет ли компания, торговая марка которой была хорошо известна многим американцам, сохранить свое место на рынке, оставался открытым до тех пор, пока в 1999 г. она не была приобретена голландской компанией *Getronics*.

История с *Wang Labs* хотя и произошла в Америке и территориально далека от Китая, напоминает об основных явлениях китайского бизнеса, опирающихся на многовековые традиции. Несмотря на стремительное развитие китайской индустрии по всему миру (в особенности в области высоких технологий) в течение последних двадцати лет, несмотря на современное лицо многих китайских компаний, в основе китайского бизнеса по-прежнему лежат семейные узы и преемственность. Китайская семья, обладая социальным капиталом, достаточным для начала нового бизнеса, структурно ограничивает его кругом семьи, что во многих случаях мешает превратиться в стабильное, долгосрочное предприятие.

Крах *Wang Labs* иллюстрирует также и другой аспект китайской культуры. Наблюдатели отмечают, что многие из проблем, возникших после того, как Фред Ванг принял бразды правления компанией, были результатом методов работы его отца. Ан Ванг был крайне авторитарным руководителем и не желал ни с кем делиться своей властью. В 1972 г., когда компания уже насчитывала 2 тыс. служащих, 136 подчинялись ему лично. Ан Ванг был энергичен и умел крутить эту типично китайскую систему менеджмента по типу «втулка и спицы», что в некоторой степени помогло сплотить компанию. Но эту систему управления оказалось невозможно воспроизвести, что и послужило причиной краха, когда старший Ванг отошел от дел. Подобная практика управления наблюдается во многих китайских компаниях. Корни этих традиций в китайских семьях прочны и глубоки.<sup>5</sup>

Китайское управление поддерживает родственные связи, дифференцированный подход к вознаграждению и дисциплинарным взысканиям в отношении собственных сотрудников, членов их семей и сторонних работников. Китайский управленец дорожит родственными отношениями сотрудников и, в частности, семейной иерархией и диктатом главы семьи. Тот же диктат переносится и на управление деловой организацией: зарабатывая деньги, сотрудник знает, что получает их от руководителя, так же как и чиновник в старой системе получал жалованье от государя. Таким образом, руководитель воспринимается как хозяин или родитель. Главу семейного предприятия нельзя считать менеджером в западном смысле. Он руководит предприятием в силу своего положения в семье и при этом обладает почти диктаторскими полномочиями. Его жизненные интересы часто имеют отдаленное отношение к критериям экономической эффективности. Например, в Китае принято делить семейное имущество между всеми детьми поровну, в Японии, наоборот, хозяйство передается одному наследнику. Именно поэтому китайские семейные предприятия редко перерастают формат малых и средних.<sup>6</sup>

Ф. Фукуяма выделяет в развитии китайского семейного бизнеса три этапа. На первом этапе дело основывается предпринимателем, главой семейства, который ставит своих родственников на все руководящие посты и управляет компанией в авторитарной манере. Сплоченность китайской семьи отнюдь не означает, что внутри нее никогда не возникает никаких разногласий, но все споры решаются авторитетом главы семейства, а со стороны семья предстает единым фронтом. Так как многие китайские предприниматели начинали в бедности, вся семья работает не покладая рук на благо общего бизнеса. И, несмотря на наличие наемных рабочих, существует весьма смутное разграничение между капиталом компании и семейным капиталом.

При первом поколении предпринимателей-руководителей, даже в случае процветания и развития компании, часто нет возможности перейти к современной системе управления, формальному распределению труда, к структурированному руководству, децентрализации. Компания по-прежнему остается высокоцентрализованной организацией, управление которой строится таким образом, что различные ее отделения подчиняются напрямую главе компании, т. е. ее основателю. Китайский стиль управления часто называют персонализированным. Вместо того чтобы полагаться на объективные показатели, решения принимаются на основании личных отношений руководителя с подчиненными, даже если они не его родственники.

Второй этап развития семейной компании при условии успешного развития бизнеса начинается после смерти основателя компании. Традиция равного наследования между членами семьи мужского пола очень прочна в китайской культуре, и после смерти основателя каждый из его сыновей получает свою долю семейного бизнеса, абсолютно равную долям его братьев. Сотрудничеству между наследниками, заинтересованными семейным бизнесом, препятствует их соперничество. Несмотря на то что в наследство они получают равные доли, они не одинаково компетентны и мотивированы. У компании больше шансов выжить, если один из братьев возьмет на себя лидерство и распределит всю власть вокруг себя. В случае если этого не происходит, авторитет делится между братьями. Частым результатом являются споры, для разрешения которых иногда приходится прибегать к суду. Если распределение обязанностей не удастся установить мирным путем, наследники могут опуститься до силовой борьбы за контроль над компанией, что в некоторых случаях приводит к ее распаду.

На третьем этапе контроль над компанией переходит к внукам основателя. Компании, сохранившиеся до этого момента, на третьем этапе склонны к распаду. Так как сыновья часто имеют разное количество детей, доли внуков различаются размерами. В случае успешного бизнеса дети растут в очень благополучных условиях. В отличие от отцов-основателей они воспринимают процветание как само собой разумеющееся и не готовы на большие жертвы для поддержания конкурентоспособности компании. Кроме того, их личные интересы часто лежат в другой плоскости. Постепенный спад предпринимательского таланта от первого поколения к третьему не является чертой исключительно китайской культуры. Главная разница между семейным предпринимательством Китая и США состоит в том, что очень немногим китайским компаниям удается институционализироваться

к третьему поколению. Американские семейные компании быстро привлекают к работе профессиональных менеджеров (в особенности после того, как основатель компании отходит от дел), и уже к третьему поколению управление компанией полностью переходит в руки профессионалов. Поколение внуков может по-прежнему сохранять контрольный пакет акций, но лишь немногие из них активно участвуют в управлении компанией.

Небольшие размеры и семейная структура китайских компаний помимо указанных недостатков имеют свои преимущества. Они хорошо проявляют себя в трудоемких отраслях, на рынках товаров, подверженных быстрым изменениям, таких как рынки текстиля и одежды, компьютерных деталей и аксессуаров, товаров из кожи, металла, пластика, мебели, игрушек, бумажной продукции, и в банковском деле. Небольшая семейная компания очень гибка, решения в ней могут быть приняты мгновенно. По сравнению с крупной, иерархически организованной японской компанией с громоздкой системой принятия решений небольшая китайская компания значительно лучше отвечает постоянно меняющимся требованиям рынка. Но в капиталоемких крупных отраслях, таких как производство полупроводников, самолетостроение, машиностроение, производство нефтехимической продукции, китайские компании уступают крупным компаниям Западной Европы, США, Японии.

В целом то, что не происходит укрупнения местных частных фирм при наличии благоприятных для этого условий, указывает на определенную неэффективность китайской экономической системы. Несмотря на то что Китай во время эпохи реформ получил огромное количество прямых иностранных инвестиций, местные частные фирмы не смогли использовать свой рыночный и деловой потенциал.<sup>7</sup> Множество продаваемых по всему миру товаров сделано в Китае, но лишь немногие из них произведены непосредственно местными китайскими компаниями. Если сравнивать с Южной Кореей на аналогичной стадии экономического развития — а это экономический подъем в 1960–1980 гг., — то за данный период там появилось большое количество конкурентоспособных в мировом масштабе фирм, например таких, как *Hyundai* и *Samsung* (несмотря на возникшие впоследствии проблемы с их корпоративным руководством). С другой стороны, в Китае за более чем двадцать лет «экономического чуда» с 1978 г. по настоящее время не возникло подобной группы конкурентоспособных местных частных фирм. Практически все крупные фирмы в Китае — это государственные предприятия.

### Государственные предприятия и менеджмент

Доля ВВП, приходящаяся на государственные предприятия, за годы реформ существенно снизилась. Так, например, за период с 1980 по 1996 г. она сократилась с 76 до 28% и продолжает снижаться. Тем не менее в соответствии с политикой КНР именно крупные государственные предприятия занимают ключевые позиции в стратегических секторах экономики. Государственное администрирование часто выливается в бюрократическое поведение таких предприятий. Влияние традиционной китайской культуры лишь усиливает такую тенденцию.

Некоторые из государственных предприятий стали примерами весьма успешного бизнеса. Причем они стали акционерными, а их акции — котироваться в каче-

стве «красных фишек» на фондовых рынках как в Китае, так и за рубежом. В таких компаниях постепенно внедряется управление человеческими ресурсами в соответствии с принятыми на Западе стандартами.

Так, например, *Haier* является крупнейшей компанией в Китае, производящей бытовую электротехнику: холодильники, морозильники, кондиционеры, посудомоечные и стиральные машины. Продукция компании продается в 12 из 15 европейских и в 9 из 10 американских крупнейших сетевых супермаркетов. При этом в США и нескольких странах Европы для проектирования, производства и сбыта продукции компании *Haier* используются местные производственные площади и трудовые ресурсы.

Несмотря на рост частных предприятий, сохраняются значительные региональные различия в структуре собственности. В Пекине и северо-восточных провинциях Ляонин, Гири и Хэйлуцзян около половины промышленных предприятий с доходом более 5 млн юаней, или \$625 тыс., остаются в государственной собственности. Напротив, из крупных промышленных предприятий государственными в Шанхае являются 20%, в провинциях Цзянсу и Гуандун — около 10, а в провинции Чжецзян — только 6%.<sup>8</sup>

То, что принято называть современным китайским менеджментом, датируется периодом начиная с 1978 г. Какая модель менеджмента, какой тип деловой культуры при этом являются доминирующим, зависит от выбранного периода времени, а также от отрасли и региона. Не удивительно поэтому, что к настоящему времени сложно идентифицировать какую-то одну стереотипную модель китайского управления. В методологическом плане наиболее приемлемым подходом, по мнению Дж. Чайлда (*John Child*) и М. Уорнера (*Malcolm Warner*), пока следует считать рассмотрение и сравнение моделей и стилей менеджмента, существенно различающихся в государственных и частных предприятиях.<sup>9</sup> По всей видимости, перспективная модель китайского менеджмента будет формироваться в зависимости от того, в какой степени и каких масштабах, с одной стороны, государственные предприятия будут осваивать современные управленческие технологии и стили менеджмента и, с другой стороны, частные компании, становясь более крупными и вовлеченными в процессы глобализации, будут переходить от семейного менеджмента к профессиональному. Кроме того, на формирование китайской модели менеджмента будет оказывать влияние управленческая практика зарубежных компаний и совместных предприятий, особенно тех из них, где собственниками и менеджерами являются этнические китайцы. Вместе с тем возможности импорта управленческой практики представляются ограниченными для внутренних районов Китая, в которых присутствие зарубежного капитала наблюдается значительно меньше по сравнению с приморскими провинциями и особыми экономическими зонами.

Х. Йошихара (*Hideki Yoshihara*), оценивая практику управления человеческими ресурсами в компании *Haier*, заключает, что она базируется на рыночных принципах экономики. В частности, заработная плата работников устанавливается на основе сделанных ставок и зависит от качества выполненной работы. Оценка работников осуществляется на индивидуальной, постоянной, количественной, денежной, конкурентной и открытой основе. При этом у менеджеров и линейных

руководителей практически нет возможности произвольно оценивать труд работников. Инженеры, желающие получить должность руководителя проектной группы по разработке нового продукта, подают заявления вместе с предложениями и планами по этому продукту (конкурентные заявки). Заработная плата менеджеров проекта и инженеров зависит от продвижения нового продукта на рынке, когда учитываются объем продаж, количество жалоб и нареканий со стороны потребителей, издержки по созданию и продвижению продукта. Такая модель менеджмента становится все более распространенной среди китайских компаний, и она является более «капиталистической», нежели управленческая практика в японских и даже американских фирмах.<sup>10</sup>

### Профиль китайского менеджера

За последние годы произошли существенные изменения в статусе менеджеров. Китайские менеджеры теперь располагают большей автономией. В частности, на государственных предприятиях они могут нанимать и увольнять работников. Область принятия решений становится более децентрализованной, поскольку она не ограничивается персоналом, менеджеры занимаются вопросами маркетинга и закупок. Роль коммунистической партии в принятии решений снизилась.

Многие китайские менеджеры крупных государственных компаний учились в элитных языковых школах, в которых во время холодной войны обучали разведчиков, а потом направились в США, Западную Европу и Японию, чтобы получить степень MBA. Вернувшись домой, они использовали в своей деятельности западные управленческие технологии — производство под заказ, контроль за полным циклом производства и реинжиниринг.<sup>11</sup>

Большинство китайских менеджеров задействовано в трех секторах экономики: государственных предприятиях, совместных предприятиях и частных фирмах.

Те менеджеры, которые работают в государственных компаниях, чаще всего представляют старшее поколение, в возрасте 40–60 лет. Некоторые из них, особенно занимающие высшие управленческие должности, имеют управленческий стаж и образование, полученные еще во времена административно-командной экономики. Они хорошо представляют китайские культурные традиции, умело управляют межличностными взаимоотношениями в организации, но им не хватает чисто деловых навыков и опыта использования современных методов менеджмента.

Менеджеры совместных предприятий, как правило, имеют высшее профессиональное образование. Благодаря своему сравнительно молодому возрасту они в гораздо большей степени свободны от пережитков прежней экономической системы, но их управленческий стаж — совсем небольшой. Наиболее активной и деятельной частью китайского управленческого класса являются менеджеры частных фирм, хотя большинство из них имеют сравнительно низкий уровень образования.

Профиль китайского менеджера и соответствующая модель его карьеры имеет следующий вид:<sup>12</sup>

- возраст: у большинства менеджеров он составляет 35–45 лет;
- позднее образование: из-за того что современные китайские менеджеры, которым сейчас около 50 лет, застали времена культурной революции, боль-

шинство из них не смогли вовремя (в возрасте около 20 лет) получить профессиональное образование;

- позднее начало управленческой карьеры: из-за политических пертурбаций в стране и относительно запоздалого по времени получения профессионального образования они начали свою управленческую деятельность в возрасте 30 лет и более;
- подготовленность по инженерно-техническим специальностям: большинство менеджеров первое высшее образование получили в технических вузах;
- технократизм в управленческой практике: большая часть дисциплин, изучавшихся в вузе, были связаны с техникой и технологией, но не с менеджментом;
- личные ценности: переход от конфуцианства к неоконфуцианству, т. е. поведение менеджеров становится более индивидуалистичным;
- дальнейшая подготовка и повышение квалификации: значимость человеческого капитала (управленческих знаний и навыков) обуславливает дальнейшее продвижение после переподготовки и повышения квалификации.

### **Подготовка менеджеров и специалистов в области экономики и управления**

В 1950-х гг. управленческие модели и технологии импортировались из СССР. Немалое количество китайских граждан в те годы обучалось в советских вузах, в том числе по инженерным и экономическим специальностям. Подготовка в китайских вузах специалистов в области экономики и управления велась по методикам и учебным планам, во многом заимствованным из СССР.

В годы культурной революции (1966–1976) подготовка управленцев и экономистов в китайских вузах была практически парализована. Лишь в 1977 г. была восстановлена система вступительных экзаменов для поступления в вузы, куда возобновился прием студентов по многим специальностям. Однако среди последних отсутствовали маркетинг и бизнес. Спустя два года, в 1979 г., начался прием студентов по специальностям экономики и управления в Шанхайском университете экономики и финансов. При этом уровень подготовленности студентов по этим специальностям был заметно ниже, чем обучающихся по естественно-научным и инженерно-техническим специальностям. На самом деле первоначально предлагалось только три дисциплины: бухгалтерский учет, статистика и отраслевая экономика. В целом экономическая система в этот период пока не предъявляла спроса на подготовку управленцев и экономистов.

Между тем нехватка людей, способных управлять предприятиями в КНР, рассматривалась как главное препятствие в программах модернизации экономики. В основном имелось в виду отсутствие технических и профессиональных навыков среди китайских управленцев — «красных кадров». Обзор, проведенный в конце 1970-х гг., показал, что из 2400 менеджеров высшего звена управления в 249 ключевых предприятиях Первого министерства машиностроения только 14,3% имели высшее образование.<sup>13</sup> Основываясь на интервью, проведенных в 1984 г., М. Уорнер выявил, что около двух третей менеджеров КНР не имело профессиональных квалификаций после средней школы.

Постепенно, по мере того как Китай становился открытым обществом, возрастающее количество вузов стали открывать кафедры и факультеты маркетинга,

экономики и торговли, управления и других направлений, связанных с бизнесом. Такие факультеты и кафедры начали заботиться о привлечении более способных студентов, поскольку как местные, так и иностранные предприятия стали предъявлять повышенный спрос на специалистов, обладающих современными управленческими навыками и знаниями. Политика экономических реформ Дэн Сяопина была направлена на увеличение доли молодых управленцев с высшим образованием. На управленческие должности в организациях начали приходиться подготовленные специалисты, причем не только с высшим инженерно-техническим образованием, но и с управленческим. Обзор 8285 крупных и средних предприятий, проведенный Бюро статистики КНР в 1988 г., показал, что 51,9% управленческого персонала имели высшее образование.<sup>14</sup>

В настоящее время кроме образовательных программ в китайских вузах подготовка управленцев ведется в рамках совместных программ с западными университетами, а также государственных программ на базе местных университетов.

В 1990-х гг. происходит существенное увеличение приема студентов по экономическим специальностям. Например, за период с 1994 по 2001 г. он возрос с почти 400 тыс. до 560 тыс. в год.

Важное значение в подготовке управленческих кадров имеют программы типа MBA, первые из которых начали предлагаться в девяти университетах в 1991 г. Число слушателей таких программ увеличивалось в 2 раза каждые два года, с нескольких сотен в 1991 г. до 12 тыс. в 2001 г. А в 2004 г. число слушателей превысило 32 тыс. и продолжает расти в настоящее время.<sup>15</sup> Всего за этот период Министерством образования КНР было аккредитовано свыше 60 программ MBA. Впечатляющие результаты демонстрирует программа MBA в Китайско-Европейской международной бизнес-школе (*China Europe International Business School, CEIBS*), открытой в 1994 г. Министерством внешней торговли и экономического сотрудничества, муниципалитетом Шанхая и Европейским союзом. В международном рейтинге программ MBA на 2006 г., составленном «Financial Times», она занимает 21-е место.<sup>16</sup> В целом развитие бизнес-образования является наглядным индикатором появления и роста управленческого класса в Китае.

Структура обучающихся по программам MBA в одном из ведущих китайских вузов Университете Циньхуа весьма наглядно отражает роль и значение делового образования для различных организаций и сфер экономики. Так, в 2003 г. 42% слушателей представляли государственные предприятия, 15 — частный бизнес, по 10 — иностранные и совместные предприятия, 7% — государственные организации, министерства и ведомства.<sup>17</sup> Несколько иной состав слушателей программы MBA в *CEIBS*: больше половины, 56%, составляют сотрудники и менеджеры зарубежных компаний, 21 — совместных предприятий и 16% — государственных предприятий.<sup>18</sup>

В подготовке управленческих кадров отмечается ряд серьезных проблем: недостаток квалифицированных преподавателей и профессоров, слабая материально-техническая база вузов и школ бизнеса, дефицит учебной литературы и методических пособий. Нередко профессорами и преподавателями по менеджменту, маркетингу и другим управленческим и экономическим дисциплинам становятся бывшие преподаватели технических и гуманитарных предметов, прослушав-



шие лишь несколько специальных курсов.<sup>19</sup> К преподаванию часто привлекаются выпускники магистерских программ и программ МВА, не имеющие педагогического опыта и управленческого стажа.

О дефиците преподавательских кадров говорят следующие цифры. В 2001 г. из 7,2 млн студентов обучалось по экономическим и управленческим специальностям около 1,4 млн человек, на которых приходилось 53 тыс. преподавателей, в том числе 5 тыс. профессоров и 15 тыс. доцентов. Из них 65% — преподаватели экономической теории, большинство из которых раньше преподавали политическую экономию и соответственно не имели подготовки по таким направлениям, как менеджмент, маркетинг, корпоративные финансы, международная экономика и т. п.<sup>20</sup> Если в целом по китайским вузам соотношение преподавателей и студентов выглядит как 1 : 14, то по специальностям экономики и управления оно гораздо хуже — 1 : 26.<sup>21</sup>

Еще одной проблемой бизнес-образования является его недостаточная адаптация и локализация, делающая чрезвычайно актуальной разработку китайскими учеными и специалистами управленческих концепций и знаний, рассчитанных на китайских студентов и слушателей и опирающихся на китайскую практику менеджмента.

### **Обучение за рубежом**

В подготовке менеджеров, внедрении современных управленческих технологий и стиля менеджмента немаловажную роль играет то обстоятельство, что большое количество китайских граждан стремится получить высшее образование, в том числе по управленческим специальностям, в зарубежных университетах и бизнес-школах.

В 1978 г. за счет государства на учебу за границу были направлено 1750 китайских граждан. В дальнейшем это число менялось, достигнув максимума в 1985 г. (около 5 тыс.). Однако в целом доля китайских студентов, проходящих учебу в западных вузах за счет государства (по линии Министерства образования), а также различных организаций (некоммерческие организации, министерства, местные органы власти), незначительна. Гораздо большее число студентов обучается за рубежом за собственный счет (родителей, спонсоров): в 2002 г. их выехало 117 тыс., что составило 94% общего числа китайских граждан, поступивших в зарубежные вузы.<sup>22</sup>

### **Роль зарубежной китайской диаспоры**

В решении проблем современного менеджмента у Китая имеется своеобразная козырная карта — зарубежная китайская диаспора (хуацяо). Около 60 млн этнических китайцев проживают за пределами страны, в основном в Юго-Восточной Азии (в Малайзии, Сингапуре, Таиланде, Индонезии и Филиппинах), а также других регионах и странах мира, особенно в США. Зарубежные китайцы и предприятия, которыми они владеют и на которых они работают, обладают огромным экономическим потенциалом. Этот потенциал, согласно одной из оценок, в конце 1990-х гг. оценивался примерно в две трети ВВП Японии.<sup>23</sup>

Наиболее крупные компании, возглавляемые зарубежными китайцами — *Cheung Kong, Kerry Everbright, CP Group* и др., — являются в то же время одними из самых заметных зарубежных инвесторов в КНР. В течение двух последних десятилетий они были естественным проводником не только инвестиций, но и технологий, а также деловых и управленческих навыков для предприятий и организаций народного хозяйства КНР. Зарубежные китайцы, с одной стороны, владеют западными методами менеджмента, иностранными языками и хорошо знакомы со спецификой западных рынков, а с другой — они владеют китайским языком и им знакомы и близки китайские культурные традиции.

Отношения между зарубежными китайцами и жителями КНР (работниками, менеджерами, чиновниками) не всегда гладки: несмотря на общее культурное наследие, определенные различия дают о себе знать и есть случаи, когда китайцы отказываются работать с высокооплачиваемыми земляками — «иностранцами» из Сингапура или Малайзии и тем более работать на них. Тем не менее с самого начала зарубежные китайцы играли очень важную роль в движении по пути экономических реформ в КНР. Теперь же они, обладая высокими технологиями, сильными управленческими навыками, налаженными связями в мировой торговле и финансах, могут сыграть такую же важную роль в помощи китайским компаниям в их зарубежной экспансии.

### Тенденции в развитии китайской модели менеджмента

Основные факторы, которые будут оказывать влияние на формирование современной модели китайского менеджмента, М. Уорнер показывает в виде «бриллианта» (рис. 19.1).<sup>24</sup>

**Изменения во внешней экономической среде.** Будущее китайского менеджмента зависит от изменений во внешней экономической среде, определяемых прежде всего повышением роли Китая в мировой экономике и процессами глоба-

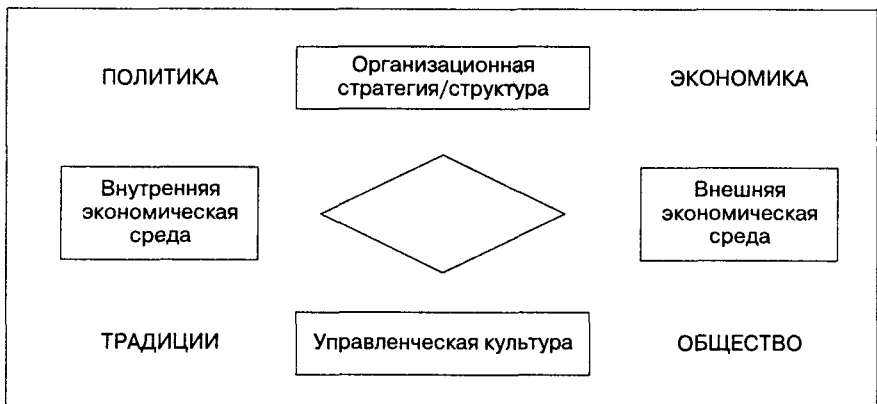


Рис. 19.1. Взаимосвязи внешней и внутренней экономической моделей

лизации. Вступление в ВТО постепенно приведет к снижению (снятию) барьеров на пути импорта и будет усиливать связи между внешней и внутренней экономической средой.

**Изменения во внутренней экономической среде.** На развитие китайского менеджмента будет оказывать влияние все большее обретение экономикой Китая реального статуса рыночной экономики, расширение структурных реформ и в целом углубление рыночных преобразований.

**Изменения в организационной стратегии и структуре.** Основным эффектом от изменений во внешней и внутренней экономической среде для менеджмента будет проявляться в управленческой стратегии, организационной культуре. По мере того как экономическая среда будет становиться более конкурентной, это найдет отражение в стратегических решениях на уровне менеджмента организации в отличие от прежней модели государственных предприятий.

**Изменения в управленческой культуре** связаны с последовательным прохождением трех стадий: дореформенной, переходной и после вступления в ВТО. Важное значение имеет изменение организационной культуры и управленческих ценностей в разных регионах страны. В северо-восточных провинциях, где доминируют государственные предприятия, естественно предположить большую значимость производственной бюрократии, в то время как в юго-восточных провинциях и приморских городах высокую эффективность демонстрирует культура предпринимательского типа. В таких городах, как Шанхай и тем более Гуанжоу, управленческая культура, вероятно, будет становиться более индивидуалистичной по сравнению с городами во внутренних районах и провинциях, например Ченду или Ланжоу, за исключением Шеньяна в северном «ржавом поясе».

### Контрольные вопросы

1. Проанализируйте модель экономического развития КНР: каковы ее особенности, что служит движущей силой развития?
2. Определите особенности современного экономического развития КНР. Как возможно развитие рыночных отношений под контролем коммунистической партии? Как Китай смог превратиться в «производственную мастерскую мира», мирового лидера по темпам экономического роста и объему привлеченных ПЗИ?
3. Выделите преимущества и недостатки китайской модели экономического развития.
4. Насколько устойчивы конкурентные позиции Китая на мировом рынке высокотехнологичной продукции?
5. Сопоставьте китайский и российский пути экономического развития. Какие положительные черты китайской модели могли бы быть использованы при реформировании отечественной экономики? Какой китайский опыт не следует копировать и почему?
6. Охарактеризуйте особенности китайской деловой культуры.
7. Какова роль *guanxi* в деловой и управленческой практике?

8. Каковы особенности китайского семейного предпринимательства?
9. Какие этапы в развитии китайского семейного бизнеса выделяет Ф. Фукуяма?
10. Опишите профиль современного китайского менеджера.
11. Дайте оценку системы подготовки управленческих кадров в Китае.

## Литература

1. *Bu N.* Red cadres and specialists as modern managers: an empirical assessment of managerial competencies in China // *The International Journal of Human Resource Management*, May 1994, Vol. 5, No. 2. P. 357–383.
2. *Lockett M.* Culture and the Problem of Chinese Management // *Organization Studies*, 1988, Vol. 9. P. 475–496.
3. *Ralston D. A., Egri C. P., Stewart S., Terpstra R. H., Yu K.* Doing Business in the 21st Century with the New Generation of Chinese Managers: A Study of Generational Shifts in Work Values in China // *Journal of International Business Studies*, 1999, Vol. 30, No. 2. P. 415–428.
4. *Redding G. S.* The Spirit of Chinese Capitalism. — New York: Walter de Gruyter, 1990.
5. *Schlevoigt K.* The Art of Chinese Management: Theory, Evidence and Applications. — New York: Oxford University Press, 2002.
6. *Tang J., Ward A.* The Changing Face of Chinese Management. — London: Routledge, 2003.
7. *Warner M.* (ed.) The future of Chinese management. — London: Routledge, 2003.
8. *Wong A. L. Y., Slater J. R.* Executive development in China: is there any in a Western sense? // *International Journal of Human Resource Management*, March 2002, Vol. 13, No. 2. P. 338–360.
9. *Бутенко А. П.* Перемены в России и Китае: сходство и различие. — М., 1998.
10. Китай на пути к рынку. — М., 1996.
11. *Кондрашова Л., Корнейчук Н.* КНР: реформа и региональная экономическая политика. — М., 1998.
12. *Малявин В.* Китай управляемый. Старый добрый менеджмент. — М.: Европа, 2005.
13. *Погорлецкий А. И.* Экономика зарубежных стран. — СПб., 2000 (2-е изд. — 2002).
14. *Погорлецкий А. И., Шеров-Игнатъев В. Г., Цыцырева А. Ю.* Мировая экономика. — СПб., 2003.
15. *Салицкий А. И.* КНР и Гонконг: экономические связи в послевоенный период. — М., 1998.
16. *Селищев А. С., Селищев Н. С.* Китайская экономика в XXI веке. — СПб.: Питер, 2004.
17. *Фукуяма Ф.* Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию. — М.: ООО «Издательство «АСТ»»; ЗАО «НПП «Ермак»», 2004.

## Примечания

- 1 *Tsang E. W. C.* Can Guanxi be a Source of Sustained Competitive Advantage for doing Business in China? // *Academy of Management Executive*, 1998, Vol. 12, No. 2. P. 64.
- 2 *Tung R. L.* Managing in Asia: Cross-Cultural Dimensions // *Joynt P., Warner M.* (eds.) *Managing Across Cultures: Issues and Perspectives*. — London: International Thomson Business Press, 1996. P. 239.
- 3 *Schlevoigt K.* *The Art of Chinese Management: Theory, Evidence and Applications*. — New York: Oxford University Press, 2002.
- 4 *Малявин В.* Ось великого пути // Эксперт. 2002. № 39.
- 5 *Фукуяма Ф.* Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию. — М.: ООО «Издательство “АСТ”»; ЗАО «НПП “Ермак”», 2004; *ben-Aaron D.* Founder An Wang names son president of minicomputer firm // *InformationWeek*, November 24, 1996.
- 6 См., например: *Church R.* The family firm in industrial capitalism: international perspectives on hypotheses and history // *Business History*, October 1993, Vol. 35, No 4. P. 17–27; *Chadeau E.* The large family firm in twentieth-century France // *Ibid.* P. 184–203.
- 7 *Малявин В.* Указ. соч.
- 8 *Хуань Я.* Почему китайские компании остаются дома // *Project Syndicate*, November 2001. — [www.project-syndicate.org](http://www.project-syndicate.org)
- 9 *China Statistical Yearbook 2002*, Table 13-3. <http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/index.htm>
- 10 *Child J., Warner M.* Culture and Management in China // *Warner M.* (ed.) *Culture and Management in Asia*. — London: Routledge, 2003. Chapter 2.
- 11 *Yoshihara H., Ou-Yang Tao Hua.* Market Economy model of Chinese Management: Case of Haier. — [www.rieb.kobe-u.ac.jp/academic/ra/dp/English/dp131.pdf](http://www.rieb.kobe-u.ac.jp/academic/ra/dp/English/dp131.pdf)
- 12 *Омае К.* Капитализм с китайским лицом // *Project Syndicate*, November 2002. — <http://www.project-syndicate.org>
- 13 *Wong A. L. Y., Slater J. R.* Executive development in China: is there any in a Western sense? // *International Journal of Human Resource Management*, March 2002, Vol. 13, Issue 2. P. 355.
- 14 *Bu N.* Red cadres and specialists as modern managers: an empirical assessment of managerial competencies in China // *The International Journal of Human Resource Management*, May 1994. Vol. 5, No. 2. P. 362.
- 15 Эти данные, однако, включают и тех, кто получил образование по заочной или вечерней форме. См.: *Wang Z. M.* Human Resource Management in China: Recent Trends // *Pieper R.* (ed.) *Human Resource Management: An International Comparison*. — Berlin: de Gruyter, 1990.
- 16 *Tsui A. S., Schoonhoven C. B., Meyer M. W., Lau C.-M., Milkovich G. T.* Organization and Management in the Midst of Societal Transformation: The People's Republic of China // *Organization Science*, March–April 2004, Vol. 15, No. 2. P. 133.
- 17 См.: *Ведомости*, 30 января 2006.
- 18 <http://www.sina.com.cn>.
- 19 *Ibid.*
- 20 *Alon I., Lu L.* The state of marketing and business education in China // *Marketing Education Review*, 2004. Vol. 14, No. 1. P. 8.
- 21 *China Statistical Yearbook 2001*.
- 22 *Alon I., Lu L.* *Op. cit.*

- <sup>23</sup> *Yao L-Y.* The Chinese overseas students: An overview of the flows change/ Paper prepared for the 12th Biennial Conference of the Australian Population Association, 15–17 September 2004, Canberra.
- <sup>24</sup> *Witzel M.* Enter the Dragon: China's big companies and the world economy / Financial Times Mastering Management. [http://www.ftmastering.com/mmo/mmo10\\_1.htm](http://www.ftmastering.com/mmo/mmo10_1.htm)  
Г. Хофстеде приводит такую оценку экономического потенциала зарубежных китайцев: от 200 до \$300 млрд, что превышает ВВП Австралии. См.: *Hofstede G.* Cultural constraints in management theories // *Academy of Management Executive*, 1993, Vol. 7, No. 1. P. 86.

*Пивоваров Симон Эльевич  
Максимцев Игорь Анатольевич*

## **СРАВНИТЕЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

*2-е издание*

*Серия «Учебник для вузов»*

Заведующий редакцией  
Руководитель проекта  
Ведущий редактор  
Выпускающий редактор  
Литературный редактор  
Художественный редактор  
Корректоры  
Верстка

*С. Жильцов  
Е. Базанов  
О. Кувакина  
Е. Маслова  
Н. Лосев  
С. Маликова  
В. Макосий, Н. Сулейманова  
А. Полянский*

Подписано в печать 20.03.08. Формат 70х100/16. Усл. п. л. 38,7.  
Тираж 2700. Заказ 50

ООО «Питер Пресс», 198206, Санкт-Петербург, Петергофское шоссе, д. 73, лит. А29.

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 005-93, том 2; 95 3005 — литература учебная.

Отпечатано с готовых диапозитивов в ОАО «Техническая книга»  
190005, Санкт-Петербург, Измайловский пр., 29