

Федеральное агентство по образованию
Байкальский государственный университет экономики и права

И.Е. Козырская

ЕВРОПЕЙСКАЯ ДЕЛОВАЯ СРЕДА

Учебное пособие

Иркутск
Издательство БГУЭП
2006

УДК 339.9 (075.8)

ББК 65.5я7

К 59

Печатается по решению редакционно-издательского совета
Байкальского государственного университета экономики и права

Рецензенты д-р экон. наук, проф. И.В. Цвигун
канд. экон. наук, доц. М.К. Баскова

Козырская И.Е.

К 59 Европейская деловая среда: учеб. пособие. — Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2006. — 264 с.

ISBN 5-7253-1346-8

Представлены проблематика деловой среды и деловой культуры, особенности формирования деловой среды в рамках Европейского Союза. Сравняются условия для становления европейской и российской деловой среды.

Предназначено для студентов и магистрантов.

ББК 65.5я7

ISBN 5-7253-1346-8

© Козырская И.Е., 2006

© Издательство БГУЭП, 2006

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	5
Вступление	6
1. Международный бизнес: основные понятия, этапы развития, современное состояние	8
1.1. Понятие и основные мотивы международного бизнеса ...	8
1.2. Основные периоды развития международного бизнеса ...	12
1.3. Основные особенности международного бизнеса на современном этапе развития.....	23
2. Особенности международной среды	26
2.1. Интернационализация мировой экономики.....	26
2.2. Правовая среда. Виды правовых систем	34
2.3. Политическая среда	40
2.4. Экономическая среда	46
3. Внешняя среда международного бизнеса: понятие, характерные черты.....	54
3.1. Внешняя среда зарубежных рынков	55
3.2. Внешняя среда и бизнес-система компании	59
3.3. Культурная внешняя среда ведения бизнеса	62
3.4. Особенности анализа внешней среды в российских условиях и возможности выхода российских фирм на внешний рынок	77
4. Европейский Союз и этапы его развития	83
4.1. Этапы европейской интеграции.....	83
4.2. ЕС: цели организации и принципы деятельности.....	89
4.3. Свобода самостоятельной экономической деятельности на территории ЕС.....	97
4.4. Условия конкуренции в рамках ЕС	102
5. Формирование деловой среды в рамках Европейского Союза	108
5.1. Формирование Европейского Союза	109
5.2. Сотрудничество стран Европейского Союза.....	113
5.3. Сотрудничество России и Европейского Союза	119

6. Международное деловое общение	127
6.1. Необходимость изучения деловой и культурной среды других стран	128
6.2. Коммуникации в международном бизнесе	134
6.3. Некоторые особенности национальной психологии и деловой этики	141
7. Управление человеческими ресурсами в международном бизнесе	152
7.1. Основные понятия корпоративной культуры	153
7.2. Управление человеческими ресурсами при осуществлении международной деятельности	157
7.3. Этика в международном бизнесе	175
8. Эволюция российской деловой культуры	181
8.1. Российская деловая культура в допетровской России... ..	181
8.2. От Петровских реформ до Октябрьской революции	189
8.3. Российская деловая культура от Октябрьской революции до перестройки	195
8.4. Общая характеристика советской деловой культуры....	197
9. Современная российская деловая культура	205
9.1. Ретроспектива связи трудовых усилий человека с получаемыми результатами	205
9.2. Социальные стереотипы	209
9.3. Социологический анализ российской деловой культуры	213
Заключение	224
Глоссарий	225
Приложения	244
Список использованной литературы	261

ПРЕДИСЛОВИЕ

Все большее расширение технологических и географических границ, а также развитие новых общественных институтов привели к формированию деловой среды, характеризующейся конкуренцией в глобальном масштабе. Ее отличительными чертами являются использование зарубежных стран в качестве базы для производства и сбыта продукции и быстрое распространение новых товаров и новых процессов в международном масштабе.

Вследствие масштабности глобальной среды международного бизнеса представляется полезным привлечение ряд дисциплин, таких, как география, история, политология, юриспруденция, экономика и антропология, для объяснения условий его функционирования.

В рамках дисциплины «Европейская деловая среда» обобщается опыт Европейского Союза, анализируется сложившаяся деловая среда в Европе, дается история формирования этой среды и роли государств.

Данное учебное пособие предназначено для преподавания соответствующего учебного курса для магистрантов российских вузов по различным направлениям.

ВСТУПЛЕНИЕ

Мир стал предельно открытым, не существует ограничений для перелива капитала, движения товара, передачи информации. Производство все больше переориентируется с создания материальных благ на предоставление услуг и выработку информации. Развитие и внедрение информационных технологий, средств коммуникаций, доступность информации расширяют границы потребления и круг потребителей информации. Коммуникации между людьми превращаются в стратегический ресурс и значительно превосходят роль промышленного производства.

Нынешняя тенденция к сотрудничеству государств, общению людей приняла поистине глобальный характер. В настоящее время усиливается взаимосвязь между различными государствами, и этот процесс экономической глобализации осуществляется на основе активизации взаимодействия и взаимного общения предпринимателей различных стран. Земной шар становится «меньше», границы постепенно стираются, стремительно повышается интенсивность контактов между деловыми структурами.

Все большее значение приобретает вопрос создания деловой среды, на которую влияют политические, социальные и культурные факторы. В их числе — политическая стабильность региона, взаимоотношения местных и федеральных властей, позиция местных властей по отношению к иностранным инвесторам, степень вмешательства администрации в деятельность предприятий, в том числе и в деятельность иностранных компаний, степень развития инфраструктуры, социальной сферы, наличие квалифицированной рабочей силы, уровень безработицы, географическое расположение региона, культурная среда.

Из некогда мало известного регионального сугубо экономического явления Европейские сообщества выросли в Европейский Союз, уверенно утверждающий себя в качестве растущего геополитического центра экономического, политического, финансового и военного влияния.

С вступлением в Союз ряда бывших республик СССР и наших прежних социалистических союзников у России появилась стратегически важная протяженная общая граница с ним, не говоря уже о том, что он является нашим главным внешнеэкономическим и очень перспективным политическим партнером. Улучшается взаимопонимание между руководством России и Евросоюза, расширяется сотрудничество в борьбе с международным терроризмом, преступностью и во многих других сферах.

1. МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС: ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ, СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ

1.1. Понятие, основные мотивы и родовые черты международного бизнеса

К началу XXI в. международный бизнес стал настолько развитой сферой экономической активности, что дать ему однозначное определение практически невозможно. Более целесообразно охарактеризовать те параметры, которыми описывается это понятие.

1. Международный бизнес, как и внутристрановой, имеет главной своей целью извлечение прибыли.

2. Международный бизнес — это, в первую очередь, деловое взаимодействие частных фирм либо их подразделений, находящихся в различных странах. В общем же смысле, международный бизнес — это любые экономические операции, проводимые с участием представителей двух и более стран. Хотя часты случаи, когда партнерами выступают, с одной стороны, частная фирма, а с другой — правительственное учреждение другой страны, более характерным являются межфирменные либо внутрифирменные (подразделения фирмы расположены в ряде стран и взаимодействуют между собой) операции.

3. Международный бизнес базируется на возможности извлечения выгод из того факта, что продажи данного товара (услуги), налаживание производства в другой стране и другие подобные операции обеспечивают вовлеченным в бизнес сторонам большие преимущества, чем они бы имели, ведя дело только в собственных странах.

Обычно выделяют **три основных аспекта мотивации**, побуждающие фирмы осуществлять международный бизнес: расширение сбыта, приобретение ресурсов и диверсификация источников снабжения и сбыта.

Расширение сбыта. Рынок сбыта ограничен количеством лиц, заинтересованных в продукции фирмы и ее услугах, а также их покупательной способностью. Однако количество потенциальных потребителей и уровень их покупательной способности возрастают, если фирма выходит на международный рынок. Более высокий уровень сбыта часто означает и более высокий уровень прибыли, то есть по мере расширения сбыта прибыль на единицу продукции может увеличиваться. Международный сбыт является главным мотивом участия фирм в международном бизнесе. Почти все крупнейшие фирмы имеют свыше половины своих доходов с продаж, проводимых за рубежом. Для отдельных многонациональных корпораций этот показатель может достигать 95–98%.

Различают функцию **продаж** (*sales*), где акцент делается на реализации продукции потребителю, и функцию **распределения** (**дистрибуции**) (*distribution*) как деятельности или процесса сбыта продукции разнообразным, зачастую территориально рассредоточенным, клиентам. Дистрибьютором может быть как подразделение фирмы-производителя, так и посторонняя компания. Вся совокупность таких единиц составляет дистрибьюторскую сеть компании.

Приобретение ресурсов. Фирмы-производители и дистрибьюторы часто получают необходимые виды изделий и услуг, а также полуфабрикаты, комплектующие изделия и конечную продукцию в других странах. В ряде случаев это делается с целью снижения затрат. В иных случаях заграничные закупки позволяют приобрести уникальные продукцию или условия, недоступные в собственной стране. Это позволяет поднять качество производимых товаров и услуг или сделать их отличающимися от продукции конкурентов, что способствует увеличению прибыли фирмы.

Диверсификация. Обычно фирмы предпочитают избегать больших колебаний в уровне продаж и прибылей и с этой целью выходят на такие зарубежные рынки для сбыта и закупок, которые позволяют стабилизировать эти показатели. Многие

фирмы пользуются тем, что экономические циклы в странах мира не совпадают. Таким образом, когда в стране, вступившей в период спада, уровень продаж снижается, он повышается в другой, которая находится на стадии экономического подъема. Заняв рынки для продажи или приобретения одного и того же товара или его компонента в разных странах, фирма может снизить ущерб от колебаний цен и прочих неблагоприятных факторов в каждой отдельной стране.

Анализ современного международного бизнеса позволяет выделить следующие его родовые черты:

1. Извлечение прибыли как определяющую цель ведения международного бизнеса отличает от аналогичной характеристики странового бизнеса стремление использовать для экономически эффективного ведения деловых операций преимущества выхода за пределы национальных границ.

2. Стремясь реализовать эти преимущества, предприниматели стремятся использовать дополнительные экономические возможности, вытекающие из:

- ресурсных особенностей зарубежных рынков (имеются в виду ресурсы любых видов);
- емкости зарубежных рынков;
- правовых особенностей зарубежных стран;
- специфики межстрановых политических и экономических взаимоотношений.

3. Международный бизнес существенно варьирует в зависимости от главных параметров его развития и, в первую очередь, от глубины вовлечения в него фирмы. Ось развития «страновой бизнес — мультинациональный бизнес» включает этапы роста этого уровня: от разовых экспортных поставок на зарубежный рынок до развитой структуры многонациональной корпорации, для которой НИОКР, производство и дистрибьюция являются сферами, покрывающими весь земной шар и охватывающими десятки стран и сотни рынков.

4. Чем более интернационализируется любой страновой бизнес, тем в большей мере ему доступен глобальный

бизнес-сервис, то есть не зависящий от национальной принадлежности и ориентированный только на экономическую эффективность пакет разнообразных услуг: от научных до финансовых и от транспортных до подбора интернациональных коллективов, который позволяет максимально реализовать возможности международнойности в бизнесе.

5. **Есть ряд непереносимых условий**, которые ставит международный бизнес перед любой фирмой, стремящейся серьезно войти в него, и **важнейшее из них — учет в бизнесе культурного фактора**, то есть всей совокупности требований и ограничений, накладываемых культурой данной страны на тех, кто ведет в ней (или с ней) бизнес. Эта проблема остра ровно настолько, насколько разнятся культуры страны базирования данной фирмы и той или иной страны ее пребывания.

6. **Глобальный характер международного бизнеса** — его важнейшая определяющая черта: он охватывает мировую систему информационного делового обмена, всемирный финансовый рынок, глобальную структуру инноваций и т.д.

7. **Международный бизнес как система обновляющихся и сложно взаимодействующих профессиональных знаний** принципиально более высокого уровня, нежели имеющаяся в любом страновом бизнесе — еще одна важная характеристика этой категории.

8. **Информация** — главный стратегический ресурс, а **адаптивность** — главное стратегическое оружие.

9. Принципиальным отличием международного бизнеса является возможность так называемой **обратной оценки страновой ситуации**: негативные тенденции в экономике страны (или отдельной ее отрасли) могут быть совершенно иначе расценены международной фирмой, поскольку именно эти тенденции могут открыть фирме дополнительные возможности бизнеса.

10. В отличие от внутристрановой конкуренции **международный бизнес может ощущать поддержку своего государства в борьбе с конкурентами** во многих неявных формах.

1.2. Основные периоды развития международного бизнеса

Коммерческая эпоха (1500–1850 гг.)

Выгоды, связанные с торговлей колониальными товарами в Европе, были той движущей силой, которая более трехсот лет определяла развитие международной торговли. Велики были и риски этого бизнеса, связанные с опасностями далеких морских путешествий, но возможность получения прибылей, многократно превышающих затраты, была мощным стимулом, вовлекавшим в этот бизнес предпринимателей. Вместе с ним развивалась сфера, которую можно назвать бизнес-сервисом — от инвестиционного и страхового (финансирование торговых экспедиций и страхование их) до инфраструктурного (развитие складского и транспортного хозяйства). Мощный толчок получила промышленность европейских стран: от судостроения и металлообработки до переработки заморского сырья. Все это в большей мере касалось передовых стран, (Англия, Голландия, Испания, Германия, Франция), но в той или иной мере затронуло практически все европейские страны.

Нужно отметить один важный момент. Любой вид внутристранового бизнеса так или иначе соприкасается с государственной властью, ее органами и установлениями. Идет ли речь о регистрации нового бизнеса, налогах, лицензиях — бизнес, так или иначе, взаимодействует с государством и его интересами. Принципиальное отличие международного бизнеса в этом смысле заключается в двух обстоятельствах.

Первое — то жесткое влияние, которое оказывают взаимоотношения стран на возможность и эффективность ведения бизнеса между их фирмами.

Другое обстоятельство — поддержка, которую правительство страны оказывает собственным предпринимателям в их зарубежной деятельности. Уже в те годы было положено начало серьезной политической и экономической поддержки властью зарубежных операций собственных фирм (например, политика Англии в XVI–XVII вв.). Естественно,

что тем самым власть решала и собственные международные проблемы.

Данная эпоха поставила перед предпринимателями развитых европейских государств следующие вопросы:

- есть ли экономический смысл переносить предпринимательскую активность за рубежи государства и могут ли соответствующие выгоды или потери быть оценены заранее?
- насколько свободен бизнес в своих действиях от политики своего государства, может ли он рассчитывать на его поддержку или должен учитывать противодействие?
- что следует учитывать и предпринимать, ведя деловые операции за рубежом для обеспечения долговременной прибыльности этих операций и безопасности их ведения?

Эпоха экспансии (1850–1914 гг.)

В этот период идет окончательное оформление колониальных империй на фоне бурного индустриального развития европейских стран, а позднее США, вызванного промышленной революцией начала XIX в. и последующим развитием технологии. Эти достижения и массовое индустриальное производство повернули развитые страны от вывоза экзотических заморских товаров к добыче сырья и систематическому плантационному хозяйству в колониальных регионах как к более выгодным и перспективным сферам бизнеса.

Изменение характера «полезности» колоний привело к резкому росту их значимости для индустриального развития Европы. Значительную часть своих конкурентных преимуществ развитые европейские страны, и в первую очередь Англия и Франция, черпали именно в дешевом сырье, производимом в их колониях. Но это, в свою очередь, требовало инвестиций уже в развитие колониальной сырьевой индустрии. Одновременно росла роль государственного колониального управления: защита колоний от внешней угрозы и сохранение самого колониального режима требовали от метрополий согласованных действий власти и национального бизнеса на территории колонии. Поскольку в него уже нача-

ли вовлекаться массы работников-туземцев, а вывоз в колонии квалифицированной рабочей силы из метрополий был экономически невыгоден, то со всей остротой встали вопросы учета местных культурных особенностей, образования и социальных проблем местного населения.

К этому же периоду относится и интенсивное развитие внутриевропейского международного бизнеса. Разные уровни и темпы развития европейских государств, различия в обеспеченности природными ресурсами и другие факторы определили то, что можно назвать международным разделением труда. Начали выделяться страны-производители промышленной продукции и страны-рынки для этой продукции (при этом последние часто специализировались на производстве сельскохозяйственной продукции). Следствием стало развитие филиалов фирм за рубежом. Развивались также сферы международного финансового сервиса, международного транспорта и др.

Конец XVIII в. и XIX в. — это эпоха почти непрерывных военных конфликтов, связанных с переделом сфер влияния в международной торговле.

Международный бизнес во второй эпохе своего развития выделил все главные мотивы своего существования и развития, сохранившиеся и до наших дней:

- использование более эффективных ресурсов (сырьевых, природных, энергетических);
- расширение рынков сбыта;
- новые поля приложения свободных финансовых ресурсов;
- использование выгодных возможностей местного законодательства (налогового, таможенного и т.д.).

Эпоха концессий (1914–1945 гг.)

(*Концессия* — договор на сдачу государством в эксплуатацию иностранным фирмам участков земли и других объектов собственности с правом добычи ресурсов, строительства и т.д.). Период между двумя мировыми войнами характеризовался качественным изменением роли крупнейших компаний, оперировавших на колониальных рынках. Происходило превра-

щение компаний-концессионеров в своего рода автономные экономические государства, осуществляющие производственные, торговые, образовательные, медицинские, транспортные, а нередко и полицейские функции не только для своих работников, но часто для всех жителей прилежащих районов.

На таких предприятиях начал формироваться слой местных менеджеров среднего звена, которых часто обучали на предприятиях и в учебных заведениях метрополии. Одновременно росло национальное самосознание колониальных народов.

В отношении международного бизнеса в неколониальной сфере следует отметить несколько моментов. **Первый** — поражение Германии в Первой мировой войне и последовавший за этим передел мировых рынков. **Второй** — Великая депрессия 1929–1932 гг., поставившая вопрос об эффективности международного бизнеса в соотношении с внутривосточным, и интернационализация использования людских ресурсов, впервые заявившая о себе именно в эти годы. Именно тогда отмечены первые массовые появления рабочих из Азии, Африки и Латинской Америки на предприятиях стран Запада. **Третий** — возникновение двух мощных тоталитарных режимов (в СССР и Германии) показало значительные возможности государственного управления внешнеэкономической деятельностью, но одновременно и все слабости государства как «международного предпринимателя». Дело не в тоталитарных режимах как таковых (опыт показывает, что в некоторых отношениях они иногда эффективнее традиционных демократий), а в том, что государство в принципе — неэффективный собственник и это доказано многократно и на примерах самых разных политических режимов.

Концессионная эра подготовила почву для самоопределения колониальных и полуколониальных стран в экономическом плане, а Вторая мировая война дала мощный политический импульс этим процессам. Такие явления, как интернационализация мирового рынка рабочей силы и обостряющееся соперничество на мировых рынках сырья, полуфабрикатов и готовых изделий означали продвижение к следующей эпохе национальных государств и к глобализации бизнеса в целом.

Эпоха национальных государств (1945–1970 гг.)

На протяжении этого этапа выделяются два основных направления развития международного бизнеса. Это, *во-первых*, становление и бурное развитие десятков новых национальных государств, получивших в наследие от предыдущих этапов более или менее развитый экономический базис и некоторую кадрово-технологическую структуру с одной стороны, и все пороки колониального хозяйственного развития — от монопродуктовых экономик до тяжелейших финансовых проблем — с другой. Это развитие дало толчок качественно новому расширению международного бизнеса: относительно закрытые для внешнеэкономической деятельности колонии превратились во множество самостоятельных игроков на внешнем рынке, активно ищущих рынки сбыта продуктов своего экспорта и активных доноров для инвестиций. Этот спрос на финансовые услуги резко подтолкнул развитие международных рынков капиталов, появление и развитие ряда новых финансовых инструментов, рост сферы международного аудита и консалтинга.

Во-вторых, наиболее мощные американские корпорации, используя преимущества доминирующего положения США в послевоенном мире, впервые осуществили прорыв к многонациональному бизнесу, то есть к качественно новой ступени развития международного бизнеса фирмы, когда весь мир становится ареной ее конкурентной борьбы и сферой фирменных интересов. Уже в 60-е–70-е гг. американских основателей многонационального бизнеса догнали, а во многом и перегнали их европейские и особенно японские соперники. Возникла сложная структура международного бизнеса, в которой идет борьба фирмы на страновом рынке с местными фирмами, с работающими здесь многонациональными корпорациями и борьба последних между собою. Завоевание рынков товаров и услуг при этом идет параллельно с борьбой тех же соперников на международных и страновых рынках капиталов, технологий, рабочей силы, информации и т.д.

Дальнейшее развитие многонациональности в международном бизнесе шло в первую очередь по пути возраста-

ния числа МНК, хотя уже в 70-е, и тем более 80-е гг., здесь наблюдается качественный прорыв: в число крупнейших МНК входят фирмы развивающихся стран, находящихся на различных ступенях развития: Южной Кореи, Филиппин, Индии, Тайваня и т.д.

Наиболее важные вопросы, которые решались компаниями на данном этапе, касались, прежде всего, возможности эффективного использования национальной модели менеджмента с точки зрения международных деловых операций.

Единственной моделью менеджмента для новых государств, которой они могли достаточно грамотно пользоваться, была та, что ранее внедрялась метрополией. Эта модель всегда несла мощную составляющую колониального воздействия (не только через обычные инструменты менеджмента, но и через абсолютную зависимость колонии от метрополии и туземных работников от зарубежных владельцев предприятия и менеджеров). Национальная модель метрополии автоматически превращалась в международную для данной колонии. Однако грамотные европейские менеджеры уже давно знали и ценили умение адаптировать свое управление к местным особенностям. Великобритания, которая сумела обеспечить долговременную стабильность и устойчивость своего управления в колониях, опираясь на относительно малочисленный административный аппарат, представляет собой яркий пример использования такого подхода к зарубежному управлению. Однако в целом перенесение национальной модели управления на зарубежную почву в основном отражает реалии и концессионной эпохи, и начала эпохи национальных государств.

Положение начало коренным образом меняться, когда колонии становятся независимыми государствами, а концессионные предприятия переходят либо в собственность этих государств, либо в совместную собственность. Колониальный фон перестает действовать и начинает проявляться «комплекс бывшей колонии»: стремление туземных работников, менеджеров и властей показать бывшим владельцам и их менеджерам свою независимость и самостоятельность.

Поиск пути эффективного взаимодействия в бизнесе в паре «бывшая колония — бывшая метрополия» в итоге привел к пониманию двух тезисов.

Первый — только учет взаимных выгод есть самая верная стратегия для эффективного взаимодействия. Новое содержание ей придается следующим обстоятельством: если бывшие колонии готовы были ради собственных амбиций жертвовать экономической выгодой или то же самое готовы были делать бывшие владельцы или менеджеры, то и те и другие сразу проигрывали в конкурентной борьбе некой третьей стороне.

Второй — предприниматели и менеджеры из разных стран понимают, что учет культуры и национальных стереотипов поведения зарубежных партнеров делает их бизнес не только более эффективным, но и дает ему новые перспективы, обогащает его потенциал и создает конкурентные преимущества более высоких порядков.

Обобщая, можно сказать, что эпоха национальных государств, дав мощный толчок развитию международного бизнеса и сделав его сферой весь мир, в котором перестали существовать закрытые системы типа «метрополия—колония», одновременно впервые поставила вопрос о том, что международный бизнес вышел на качественно новый уровень развития, где прежние формулы «управления зарубежными операциями» или «управления внешнеэкономической деятельностью» для фирмы становятся неадекватными требованиям глобальной эффективности бизнеса и должны быть заменены формулой «международный менеджмент».

Эпоха глобализации (начиная с 70-х гг. XX в.)

Для более ясного понимания особенностей развития международного бизнеса в период глобализации необходимо остановиться на истории вопроса, а также на содержании процессов, которые характеризуются этим понятием.

В начале 60-х гг. была выдвинута концепция «общества потребления». Критика этого общества вызвала мощную ан-

типотребительскую волну, символами которой стали хиппи в США или студенческий бунт 1968 г. в Париже.

Другой подход был связан с анализом обостряющихся экологических проблем планеты и выдвинул **концепцию «пределов роста»**. Согласно этой концепции, чтобы человечество выжило на Земле, оно должно — независимо от всех идеологий, государственных механизмов, экономических систем и т.д. — во главу угла поставить задачу согласования количества людей на Земле и масштабов их потребления с ресурсами планеты и с ее способностью утилизировать отходы человеческой цивилизации. Модель «пределов роста» стала стимулом для движения «зеленых».

Близка к концепции «пределов роста» **модель глобализации**, в которой на первое место выдвигаются **моменты «достаточности» развития**. В документах ООН достаточным названо «развитие, отвечающее потребностям нынешнего дня и не лишаящее будущие поколения возможности удовлетворять свои потребности».

В середине 80-х гг. начала формироваться концепция, которую называли глобализацией. Впервые развернуто этот термин использовал американский социолог Р. Робертсон. В 1983 г. он включает его в название одной из своих статей, в 1985 г. дает свое толкование категории, а в 1992 г. вышла его книга «Глобализация»¹. Среди первых фундаментальных зарубежных работ надо назвать и книгу М. Уотерса «Глобализация»². Из российских исследователей можно выделить доктора экономических наук В.Л. Иноземцева, А.С. Панарина.

В конце XX в. на нашей планете сформировалось **постиндустриальное общество**, которое преодолело как классические капитализм и империализм, так и государственный социализм в его обеих вариантах — интернациональном (советском) и национальном (фашистском). Постиндустриальный строй пред-

¹ Robertson R. Globalization, L., 1992.

² Waters M. Globalization, L-N-Y., 1995.

полагает **плюрализм форм собственности; государство строится по типу популистской демократии**, в котором помимо трех традиционных властей — законодательной, исполнительной и судебной есть еще и четвертая власть — средства информации. На роль господствующего класса в постиндустриальном строе выдвигается **симбиоз бюрократии и капитала**.

Процесс глобализации в этом обществе очень противоречив и характеризуется как положительным, так и отрицательным влиянием на экономику отдельных государств и на развитие мира в целом

Производство принимает всемирные масштабы. Каждого или почти каждого жителя планеты повседневно окружают десятки изделий из самых различных стран мира — от автомобилей до лекарств. Добыча и использование многих видов сырья также приобрели всемирно организованный характер. И это касается не только чего-то экзотического — алмазов или редких фруктов, но и предметов повседневного потребления — например, газа и бензина.

Действительно, концентрация экономики и ее интернационализация выросли. Но касается ли это всего мира, или его определенной части? К середине 90-х гг. 500 корпораций, расположенных в ведущих странах, создают 25% мирового производства товаров и услуг. На США приходится огромная доля мирового национального богатства. А в сфере производства продовольствия преобладание США еще более заметно. Объем валового национального продукта всего мира с 1950 г. по 1992 г. возрос с 3,8 трлн дол. до 18,9 трлн. То есть в 5 раз. А объем всемирной торговли за этот же период вырос с 0,3 трлн до 3,5 трлн, то есть в 10 раз. Но при этом товарооборот непрерывно концентрировался в группе развитых стран. В 1952 г. на них приходилось 38% мировой торговли, в 1970 г. — 50%, в 1990 г. — 75%. Сходная ситуация и с инвестициями. В 1970 г. в Европу шло 1/3 инвестиций США, а в 2000 г. — 50%.

Радикально возросла географическая открытость мира. Это касается как национальных государств, так и большинс-

тва отдельных жителей планеты. Миграция сотен тысяч, миллионов людей по планете стала нормальным явлением.

Одновременно с этим глобализация и прозрачность границ создали первую благоприятную основу для глобализации и криминальных сообществ. Глобализация увеличивает возможности ухода от наказания, создает лучшие условия для торговли наркотиками, оружием, человеческими органами и т.п. Такую глобализацию теневой экономики иногда называют Великой криминальной революцией.

Происходит финансовая интеграция мира. Ведущие мировые валюты становятся популярными во все большем количестве стран, иногда вытесняя полностью или частично национальные валюты. Появление пластиковых карт, «электронных денег» и развитие возможностей быстрого перевода валюты между странами создают новое качество жизни для отдельного человека и новые условия функционирования для международных компаний. Однако опасная тенденция глобализации в этом отношении связана с **падением роли производственного и вообще производительного капитала и ростом значения финансового, а то и просто фиктивного капитала.** От производственного капитала роль хозяина переходит к капиталу в виде портфельных инвестиций, завязанных на короткие чисто финансовые сделки. А в производстве вместо расчета на спрос потребителя на первое место выходят реклама и навязывание потребителю изделий и услуг.

Образование и наука приобретают всемирные масштабы. С одной стороны, это повышает эффективность научной и образовательной деятельности в глобальных масштабах и создает более благоприятные условия для реализации научного потенциала, с другой — создает и усиливает проблему «утечки умов», которая в первую очередь ударяет по тем странам, которые особенно остро нуждаются в высококвалифицированных научных работниках, но не могут конкурировать с более развитыми странами по возможностям предоставления условий для жизни и деятельности таким работникам.

Интернационализация охватывает спорт и культуру. Наряду с огромным прогрессивным значением этого процесса, обращает на себя внимание и то, что интернационализация культуры сопровождается усилением ее массового, потребительского характера. Происходит ее стандартизация, или, если более конкретно, вестернизация. В итоге возникает и развивается массовая культура, ориентированная на «среднего» человека без национальных корней и исторических традиций. Учитывая, что культура всегда способствовала именно уходу человека от «усредненности», его самоосознанию как уникального индивидуума, современную тенденцию превращения культуры из духовной основы развития общества в одну из глобальных отраслей экономики невозможно оценивать позитивно.

В качестве атрибутов глобализации также можно выделить происходящую **информационную революцию**, которая стала основой так называемой «новой экономики»; **постепенное осознание человечеством необходимости общемирового подхода к окружающей среде** — как в части ее использования, так и в части ее защиты; **повсеместное распространение таких социальных критериев, как права человека, независимость и т.д.** и стремление человечества к общим нормам и стандартам в этой области; **усиление роли международных организаций**, действующих в самых различных областях политики, экономики, окружающей среды, культуры и т.д.

Этот период развития цивилизации вообще и международного бизнеса в частности проходит в обстановке революционных технологических изменений, вслед за которыми, естественно, идут экономические, социальные и политические перемены. Компьютерная и информационная революция и мощное развитие телекоммуникаций практически неузнаваемо изменили лицо всех традиционных технологий, выведя их на качественно новый уровень, и понятно, что наиболее значимых результатов в этом отношении добились промышленно развитые страны. К сожалению, во многих случаях разрыв между ними и более отсталыми странами увеличивается и соответственно растет

напряженность в отношениях. Не выдержав научно-технического соревнования с развитыми странами, рухнула мировая социалистическая система, подавляющее большинство стран которой вышло в сферу свободного международного рынка. В результате на Земле практически не осталось закрытых для международного бизнеса территорий.

Реальная глобализация характеризуется тем, что международные экономические связи охватили практически все страны планеты и каждая из них в той или иной мере зависит от международного бизнеса. Последствия этого двойственны: с одной стороны, страна может пользоваться всеми его благами, не испытывая отрицательных последствий отсутствия в ней тех или иных ресурсов, возможностей и т.д. Но, с другой стороны, естественной платой за это становится и существенная зависимость страны от состояния мировых рынков в целом. Пример — финансовые кризисы последних лет в Латинской Америке, Юго-Восточной Азии и в России. Несмотря на различия внутренних причин и особенности протекания все эти кризисы объединяет то, что они во многом провоцировались внешними, международными факторами и в значительной степени были обусловлены изменениями в глобальной экономической среде.

1.3. Основные особенности международного бизнеса на современном этапе развития

Международный бизнес в современных условиях определяется следующими характерными чертами:

1. Доступность и всеобщность. Хотя международный бизнес и регулируется соответствующими законодательствами стран, он все больше превращается в возможность практически для любой фирмы любой страны, принципиально изменяя стратегические и тактические перспективы фирм и открывая перед ними новые поля деловой активности. В то же время здесь есть и свои ограничения.

2. Ступенчатость развития. Вхождение фирмы в международный бизнес, как правило, начинается с простейших форм обычной зарубежной торговли и по мере развития достигает высшей формы — многонациональной корпорации. Суть этой особенности не сводится к естественному требованию накопления опыта и наращивания потенциала — и само вхождение в международный бизнес, и дальнейшие достижения в нем будут заставлять фирму преодолевать своего рода пороги: если на начальном этапе это как минимум — порог, например, качественного уровня товаров фирмы и рациональности ее издержек, позволяющий более или менее нормально продавать товары за границей, то по мере ее развития это и вопросы грамотного развития дистрибьюции, эффективного использования международных рынков капиталов и рабочей силы, грамотной работы с международными транспортными сетями и т.д.

3. Технологическая глобализация. Возможности компьютеризации, информатизации и телекоммуникаций принципиально изменили характер международного бизнеса, который в современных условиях приобрел три принципиально новые черты:

- он может эффективно осуществляться «не выходя из офиса»;
- он может осуществляться в режиме реального времени;
- он может с помощью телекоммуникаций охватывать все интересующие бизнес рынки товаров, капиталов, рабочей силы, информации и т.д.

4. «Финансиаризация». Этот термин очень точно отражает важнейшую черту глобализированного международного бизнеса: финансовое содержание международных деловых операций, начиная от их замысла и кончая реальным результатом, становится сердцевиной международного бизнеса, тем центром, вокруг которого вращаются все интересы, решения, стратегии.

Конечно, и до эпохи глобализации прибыль, то есть финансовая категория, была главной целью международного бизнеса, но существо нового периода заключается в том, что поиск и

использование международных конкурентных преимуществ теперь стали жестко опираться на достижения финансового менеджмента, многочисленные финансовые инструменты, существующие на мировом финансовом рынке. Накладываясь на уникальные возможности компьютеризации и телекоммуникаций, финансиаризация стала, по существу, мериллом совершенства любого международного бизнеса.

5. Сложное взаимодействие национального и интернационального. Одним из важнейших является вопрос о влиянии на деловую жизнь конвергентных (связанных со сближением, взаимопроникновением, интернационализацией) и дивергентных (выделение, обособление, дифференциация) процессов в сфере национальных культур.

С одной стороны, глобализация ведет к чисто конвергентным процессам: начиная от джинсов, телевизоров и гамбургеров до формирования некоей межнациональной деловой культуры, определенные принципы и правила которой разделяются большинством бизнесменов мира. Но, *с другой стороны*, нарастает национальная и культурная дифференциация, которая в крайних формах национализма или религиозной нетерпимости проявляется в тяжелых конфликтных формах. Очевидно, совершенно естественное стремление народов и этнических общностей сохранить свои культурные и национальные ценности, установки, стереотипы поведения, защитить их от размывающего влияния некоей «усредненной» (в основном американской) массовой культуры. Зачастую это стремление принимает формы разного рода ограничений и запретов именно на международную экономическую деятельность в той или иной стране. В то же время, грамотный учет национально-культурных моментов может создать массу новых возможностей для фирмы.

Эффективная стратегия любой фирмы в эпоху глобализации должна сочетать в себе максимальное использование национального везде, где это можно. Отнюдь не случаен, естественно, тот факт, что во всех крупнейших центрах бизнес-подготовки в мире столь большое внимание уделяется сегодня дисциплинам страноведческого и национально-культурного циклов.

2. ОСОБЕННОСТИ МЕЖДУНАРОДНОЙ СРЕДЫ

Внешняя среда, в которой оперирует фирма, принципиально важна для любого бизнеса вне зависимости от его направленности и масштабов. Но для международного бизнеса она имеет совершенно особое значение: если в собственной стране для фирмы все более или менее знакомо, то, выходя на международный рынок, фирма попадает в незнакомую среду. Каждая из стран, где ведут свои операции многонациональные предприятия, характеризуется определенными правовыми, политическими, экономическими и культурными условиями. К каждой ситуации фирма подходит со своей системой координат, базирующейся на опыте работы в собственной стране, а также на уроках зарубежных отделений. Если фирма хочет добиться успеха, то она должна тщательно изучать возможные пути взаимодействия политики корпорации и правовой, политической и экономической среды с целью достижения максимальной эффективности.

Комплексный анализ и оценка зарубежной внешней среды представляет собой важнейшую составляющую подготовки всех стратегических и многих тактических решений. Согласно общепринятому подходу, основными элементами такого анализа должны быть следующие:

- анализ экономической внешней среды;
- анализ политической внешней среды;
- анализ правовой внешней среды;
- анализ культурной внешней среды.

Необходимо заметить, что, говоря о международном бизнесе в целом, мы, по существу, во многом говорим и о его внешней среде, поскольку определяющую часть этой среды и составляют фирмы, оперирующие на тех же или смежных рынках и, собственно, формирующие эту среду.

2.1. Интернационализация мировой экономики

Развивающееся мировое сотрудничество заметно усиливает тенденцию к интернационализации экономических

процессов, способствует международной специализации и кооперированию производства, торговле, обмену научно-исследовательскими конструкторскими работами.

Интернационализация экономических процессов превратилась по существу в самостоятельную силу, усиливающуюся под воздействием активных факторов — политических, экономических, социально-демографических, психолого-менталитетных, технологических.

Этот процесс требует скрупулезного учета всех факторов, расширения рынков сбыта, развития всех современных форм международных коммерческо-хозяйственных связей.

Международные экономические отношения проявляются в различных видах обмена между субъектами рынка:

- материальными ресурсами;
- услугами;
- научно-техническими знаниями;
- результатами производственно-технического сотрудничества между странами.

Интегрируется в мировую систему хозяйства и российская экономика с приданием ей большей открытости, предоставлением всем субъектам рынка права самостоятельного выхода на внешний, т.е. международный рынок.

Для того чтобы Россия получила международное признание, заняла достойное место на мировом рынке, необходимо активное соперничество с другими странами в создании и предложении рынку конкурентоспособной товарной продукции и услуг.

Успешное решение этой задачи возможно только при умелом использовании приемов и методов международного маркетинга — комплексной системы организации производства и сбыта товарной продукции, оказания услуг, ориентированной на удовлетворение потребностей, вкусов, привычек конкретных зарубежных потребителей на основе исследования и прогнозирования международного рынка.

Исследование международного рынка опирается на следующие принципы:

- *целенаправленность* — работа по исследованию рынка должна быть тесно увязана с целями и задачами предприятия, направлениями его деятельности;

- *комплексный подход* означает необходимость изучения всех основных элементов исследуемого рынка, анализ данного товарного рынка во взаимосвязи с факторами воздействия на него;

- *систематичность* — наблюдения и анализ рынка следует проводить регулярно и равномерно;

- *многообразие информационных источников* — исследование не одного, а многих источников информации;

- *научность* означает объективность, обоснованность и точность исследований.

Масштабы и стоимость рыночных исследований зависят от объема и характера необходимой информации.

Процесс интернационализации предприятий (рис. 1) не является феноменом нашего времени. Экономическая деятельность фирм, не ограниченная государственными границами, существовала издавна, хотя и не была такой разнообразной и значимой, как сегодня.



1-й этап: Местная стадия развития, которая характеризуется местным производством.

2-й этап: Начальная стадия интернационализации отличается наличием контактов за рубежом до момента операций зарубежных дилеров и агентов.

3-й этап: Стадия развития характеризуется всеми видами контактов с зарубежными контрагентами до создания производственного предприятия за рубежом.

4-й этап: Стадия роста предполагает наличие производственных предприятий за рубежом, которые расположены не более чем в 6 странах.

5-й этап: Многонациональная стадия интернационализации предполагает создание производственных предприятий в более чем 6 странах мира (данная стадия характерна для транснациональных корпораций).

Рис. 1. Этапы интернационализации предприятий

Интернационализация мировой экономики (рис. 2) началась с торговли. Первые предприятия, имевшие производственные мощности за пределами страны происхождения, появились во второй половине XIX в., а наиболее быстрое развитие международного бизнеса началось после второй мировой войны.



Рис. 2. Основные стратегии процесса интернационализации

В наши дни международный бизнес — это сложное, многогранное явление, притягивающее внимание экономистов всех стран. Перечислим только некоторые тенденции, характеризующие развитие современного международного бизнеса.

Бизнес приобретает все более глобальный характер поскольку:

- транспортные средства становятся быстрее;
- системы коммуникаций позволяют осуществлять контроль с больших расстояний.

Институционализация деловой активности:

- проводится как представителями деловых кругов, так и правительственными органами;
- облегчает товарный поток;
- снижает степень риска.

Все ускоряющиеся изменения происходят в технологии. *Технология*, а в особенности *информационная технология*, является одним из главных факторов, влияющих на развитие международного бизнеса. Благодаря развитию транспорта и коммуникаций экономический мир стал более однородным. Развитие компьютерных сетей открывает новые возможности в сфере маркетинга. Благодаря возможности вступать в контакт с клиентом вне зависимости от его местонахождения, компания может распространять свою продукцию на мировом рынке.

Развитие технологии ведет к *усилению конкуренции*. Сегодня потребители более информированы, что позволяет им быть более критичными. Это особенно ярко проявляется в отраслях с крупными потребителями, имеющими доступ к информации по всему миру, например, в отрасли по производству оборудования для атомных станций или в отрасли по оказанию корпоративных банковских услуг.

Дерегулирование экономической деятельности — еще одна характеристика мировой экономики, влияющая на состояние конкуренции во многих международных отраслях (телекоммуникации, телевидение, авиаперевозки). Вследствие дерегулирования многие европейские компании рассматривают Европу как единый внутренний рынок.

Специализация и развитие кооперации — следующая черта международного бизнеса. Производители часто концентрируют свои усилия на главном направлении работы, предоставляя осуществление вспомогательных функций другим организациям. Вместе с тем крупные фирмы зачастую занимаются несвойственной им деятельностью. Например, такие компании, как Кока-кола, Шелл, Юнилевер, самостоятельно осуществляют необходимые им банковские услуги.

Развитие технологии, дерегулирование и специализация способствуют формированию главной тенденции развития сегодняшнего международного бизнеса — его глобализации. Она проявляется как через увеличение объемов международной торговли, так и через рост объемов иностранных инвестиций, связанных, главным образом, с деятельностью мультинациональных корпораций.

Последние десятилетия характеризуются интернационализацией производства, увеличивающейся открытостью национальных экономик по отношению к внешним рынкам.

Процесс интернационализации сулит российским предприятиям выгоды как в долгосрочной, так и в краткосрочной перспективе. Международная деятельность предоставляет предприятиям новые пути решения стоящих перед ними проблем.

Повышение объема экспорта позволит российским предприятиям поддержать объем продаж в условиях снижения спроса на внутреннем рынке. Дополнительные продажи будут способствовать сохранению объема производства, по крайней мере, на том же уровне, то есть достижению главной цели предприятия переходного периода — выживания.

Связи с иностранными потребителями могут помочь российским предприятиям действовать в условиях кризиса платежей и нехватки оборотных средств.

В России в результате либерализации внешнеэкономической деятельности предприятия, организации получили право выхода на международный рынок. Предприятие, планирующее выход на международный рынок, должно, прежде всего, выбрать конкретный рынок, на котором оно сосредоточит маркетинговые усилия. Выбор международного рынка предполагает изучение трех параметров:

1. Потенциала и условий этого рынка.
2. Интенсивности используемых приемов конкуренции.
3. Целей и возможностей предприятия.

Потенциал рынка определяется прежде всего его емкостью (перспективами развития, доступностью проникновения на него иностранного предприятия без чрезмерных затрат средств и времени). Основными препятствиями на пути предприятия, планирующего выход на внешний рынок, являются: таможенные барьеры, нетарифные ограничения, юридические препятствия.

Вторым параметром при выборе внешних рынков является изучение *интенсивности и практических приемов конкурентов*.

Конкуренция должна изучаться в следующих направлениях:

- выявление эффективно действующих конкурентов;
- определение структуры конкуренции, т.е. числа конкурентов и распределения их долей рынка;
- установление критериев конкурентоспособности (например, цен, технических новшеств, послепродажного обслуживания и др.).

Третий параметр, учитываемый при выборе внешних рынков, связан с *определением целей и возможностей предприятия*. В начале должен быть проведен анализ фактического положения предприятия на внешнем рынке. Затем выявляются слабые и сильные стороны его деятельности, затем определяются резервы предприятия, которые можно успешно использовать как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

Планируя выход на международный рынок, предприятие может ставить *различные цели*:

- завоевание стратегических позиций в тех странах, которые представляют собой важные рынки в силу своих размеров и потенциала;
- использование низких цен производства и сборки;
- создание стандартизованных товаров;
- внедрение на рынки товаров, услуг, защищенных патентно-лицензионными мерами;
- наработка опыта, помогающего проникать с одного зарубежного рынка на другой;
- получение экономии средств за счет увеличения масштабов деятельности на рынках различных стран.

Выход предприятий на международный рынок требует соблюдения *ряда условий*:

- наличия соответствующих финансов, собственных и мобилизуемых со стороны;
- концепции товара или услуги, на которой строится коммерческо-хозяйственная деятельность;
- качества товаров, соответствующих качеству товаров рыночных лидеров;
- цен, удовлетворяющих покупателей;
- предпродажной подготовки товаров;
- послепродажного обслуживания, позволяющего закрепить клиентуру;
- возможностей предприятия устанавливать взаимоотношения с политическими властями, общественным мнением и прессой.

Выход на зарубежные рынки открывает для российских предприятий новые возможности развития как в отношении увеличения объема продаж существующего ассортимента продукции, так и в отношении создания новых видов продукции для новых потребителей.

Такие виды международной деятельности, как лицензирование, совместные предприятия, стратегические альянсы с иностранными партнерами, могут способствовать процессу модернизации российских предприятий. Последние могут получать инвестиции в виде финансовых активов, производственных и управленческих технологий и «ноу-хау», опыта и знаний об иностранных рынках. Платежи по данным соглашениям могут быть произведены по истечении определенного периода, когда обновленное производство станет достаточно прибыльным.

Субъект международного рынка в своей коммерческо-хозяйственной деятельности ориентируется на состояние социально-экономической окружающей среды. По существу сложилась среда международного маркетинга, состоящая из отечественной и зарубежной среды.

Отечественная (внутренняя) среда, которая формирует, корректирует деятельность фирмы, компании в преддверии выхода на международный рынок, располагает:

- контролируемыми факторами (товар, цена, тарифы, каналы распределения и товародвижения, стимулирование сбыта); они в определенной степени поддаются управлению со стороны фирмы;

- неконтролируемыми факторами (экономический климат, политические силы, структура конкуренции, социальное состояние общества), управлению со стороны фирмы не поддающимися, т.е. они должны восприниматься таковыми, какие есть в данный момент.

Зарубежная (внешняя) среда, которая «сопровождает» деятельность фирмы, компании на международном рынке, располагает:

- контролируемыми факторами (экспортный товар, международная цена, тарифы, каналы распределения и товаро-

движения, формирование спроса и стимулирование сбыта, формирование общественного мнения);

- неконтролируемыми факторами (местные политические силы и течения, экономическое состояние страны-импортера, географическая среда и инфраструктура, уровень технического развития, конкурентоспособность страны-импортера, состояние культуры, т.е. язык, религия, ценность и отношения, социальная организация, образование, искусство, праводвижение).

2.2. Правовая среда. Виды правовых систем

Одним из важнейших факторов внешней среды, оказывающих влияние на деятельность фирмы за рубежом, является существующая там **правовая система**.

Руководители должны иметь представление об определенных правовых системах в странах, где они действуют, а также о правовых взаимоотношениях стран мира.

Правовые системы обычно бывают трех типов:

- *система обычного права*;
- *система гражданского права*;
- *система теократического права*¹.

Соединенные Штаты и Великобритания являются примерами *систем обычного права (common law system)*, хотя в США существует Единый коммерческий кодекс (*Uniform Commercial Code*), регулирующий предпринимательство и обладающий свойствами системы гражданского права. Обычное право базируется на традиции, прецеденте, нравах и обычаях, а важнейшая роль в истолковании закона принадлежит судам. Поскольку основоположниками обычного права являются англичане, бывшие колонии Великобритании также являются странами действия обычного права.

¹ Дэниеле Д., Радеба Л. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции. М., 1998. С. 40.

Система гражданского права (civil law system), именуемая также кодифицированной правовой системой, базируется на детально разработанном комплексе законов, которые сведены в кодекс, являющийся основой ведения хозяйственной деятельности. Свыше 70 стран, в том числе Германия, Франция, Япония и Россия, в своей хозяйственной деятельности опираются на гражданское право.

Таким образом, основное различие между двумя названными системами заключается в том, что обычное право базируется на имевших место событиях и их истолковании судами (прецедентах). Гражданское право опирается на факты и их соответствие действующим в стране законам.

Примером различия между указанными системами является *договорное право (contract law)*. В странах действия обычного права договоры (контракты), как правило, максимально детализированы и содержат описание всех возможных ситуаций. В странах действия гражданского права договоры (контракты) обычно короче и менее конкретизированы, поскольку многие вопросы, содержащиеся в них, фактически включены в гражданский кодекс (на что зачастую имеется ссылка в текстах договоров).

Примером *системы теократического права (theoretic law system)*, основанной на религиозных заповедях и текстах, являются законы, действующие в ряде стран, население которых исповедует ислам.

Таких стран в настоящее время насчитывается около 27. В этих странах право базируется на исламе и стремится регулировать все стороны жизни, в том числе и хозяйственную деятельность. Однако правовые системы, действующие в этих странах, представляют собой смесь исламского права и систем обычного и гражданского права.

Национальные законы оказывают воздействие на способ осуществления международной деятельности. Эти законы могут относиться к ведению бизнеса внутри страны и к деловым отношениям между странами.

К *важнейшим элементам правовой среды*, в которой осуществляется международная деятельность, относятся:

- коммерческое, или договорное, право — защита патентов, торговых знаков и авторских прав; стандартные формы бухгалтерского учета;
- антимонопольное и антитрестовское законодательство (в том числе законодательство о картелях);
- создание нового бизнеса;
- налоговое законодательство и процессуальная практика его применения;
- нормы, регулирующие ценообразование;
- закон об охране окружающей среды, санитарно-гигиенические нормы и правила техники безопасности;
- трудовое законодательство.

Осуществляя международную деятельность в различных странах, необходимо быть знакомым с правовыми системами в каждой из них. Обычно такого рода информацию получают от консалтинговых и юридических фирм, находящихся в этих странах. Кроме того, можно получить соответствующие данные от одной из международных юридических фирм, которая имеет свои представительства по всему миру.

Одним из важнейших факторов, оказывающих постоянное влияние на формирование и развитие международного бизнеса, является международное право. При этом если речь идет об отношениях между государствами, то эта область правовых знаний относится к *международному публичному праву* (или общему международному праву).

Вопросы правовых отношений между отдельными организациями или гражданами, которые возникают в международной жизни, относятся к *международному частному праву*.

Планируя свою международную маркетинговую деятельность, следует хорошо знать *международное право* (*international law*).

Международное право устанавливает взаимоотношения между суверенными государствами и охватывает широкий круг законодательных актов, регулирующих как общие

условия взаимодействия между странами в различных областях, так и конкретные вопросы договорных отношений в международной торговле, совместном производстве, движении капиталов, трудовых ресурсов и т.п. На эти отношения оказывают влияние национальное законодательство и международные договоры.

Международное публичное право рассматривается как самостоятельная правовая система, в то время как *международное частное право* является частью внутренней правовой системы каждого государства. Нормы международного публичного и частного права служат общей цели создания правовых условий международного сотрудничества в различных областях.

Предметом регулирования в международном частном праве являются международные гражданские отношения, которые включают экономические, хозяйственные, научно-технические и культурные связи. *Задачей международного частного права* является правовое регулирование деловых связей организаций и фирм различных стран.

Важнейшими источниками международного частного права являются международные договоры, внутреннее законодательство государств, судебная и арбитражная практика, а также обычаи. Естественно, что удельный вес тех или иных видов источников международного права в разных государствах неодинаков.

Многие основополагающие нормы международного частного права первоначально формулируются в международных договорах, в которых содержатся определенные обязательства государств-участников. В мире существуют двусторонние и многосторонние договоры, например такие, как Генеральное соглашение по тарифам и торговле¹, которые затрагивают следующие вопросы:

- въезд отдельных лиц;
- передвижение товаров (экспортно-импортные тарифы, пошлины, нетарифные барьеры и пр.);

¹ Дэниеле Д., Радеба Л. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции. М., 1998. С. 41–42.

- судоходство и перевозка грузов;
- передвижение капитала;
- приобретение собственности;
- защита собственности и личности (например, защита от национализации и экспроприации, защита патентов, товарных знаков, авторского права и т.п.);
- перевод средств.

Таким образом, международные договоры не только облегчают международную торговлю, но и помогают решать другие проблемы, снимая правовые ограничения, связанные с ведением бизнеса, а также смягчая разногласия между странами и отдельными организациями в этих странах. В Европе (странах, входящих в ЕС), начиная с 1993 г., функционирует свободный внутренний рынок. Люди, деньги, организации и товары стали пересекать границы без паспортов, без валютного контроля или таможи, создавая единое рыночное пространство. А с 1998 г. введена единая европейская валюта — евро.

В результате принятых Генеральной ассамблеей ООН мер, направленных на прогрессивное развитие международного частного права, в особенности с целью содействия развитию международной торговли, была создана Комиссия ООН по праву международной торговли (ЮНСИТРАЛ). Среди первых решавшихся ею задач были международная купля-продажа товаров, международные платежи, коммерческий арбитраж.

Разработка проектов различного рода соглашений (конвенций) в области международного частного права является сферой деятельности Гаагской конференции по международному частному праву, статут которой с 1955 г. распространяется на 38 государств. Постоянную работу в этой области проводят также различные международные организации частного права (УНИДРУА) в Риме, Всемирная организация интеллектуальной собственности (ВОИС), Международный морской комитет (ММК) и другие организации.

Для формирования национальных норм международного частного права в отдельных государствах большое значение имеет внутреннее законодательство. В России к числу

основополагающих документов относятся Конституция РФ, Гражданский кодекс РФ, законодательство о правовом положении иностранных граждан, многие другие законы и иные правовые нормы.

Относительно небольшое количество законодательных норм в области международного частного права в некоторых странах Запада связано с судебной и арбитражной практикой. В этом случае имеются в виду взгляды и решения судей авторитетных судебных и арбитражных органов по конкретным правовым вопросам, имеющие руководящее значение при решении судами аналогичных вопросов в будущем. Такие нормы (система судебных прецедентов) широко практикуются в Великобритании и частично в США.

Наконец, одним из источников международного частного права являются обычаи, т.е. давно сложившиеся правила, систематически применяющиеся, но формально не зафиксированные. Обычаи широко применяются в международной торговле и в области торгового мореплавания. Эта норма признается в качестве источника международного частного права и в России. Так, Международный коммерческий арбитражный суд при торгово-промышленной палате РФ при разрешении споров учитывает торговые обычаи, что и зафиксировано в Законе о международном коммерческом арбитраже 1993 г.

Принципиальная схема анализа правовой составляющей внешней среды:

1. Общая оценка согласованности системы права в стране с основными положениями международного права.
2. Регулирование экспортно-импортных операций, интересующих фирму (включая вопросы международных перевозок).
3. Регулирование выезда/въезда частных лиц.
4. Защищенность собственности и прав личности.
5. Регулирование перемещения капитала, экспорта прибыли, иных финансовых операций через границу.
6. Оценка элементов коммерческого права, которые могут интересовать фирму.
7. Регулирование создания и трансформации бизнеса.

8. Регулирование трудовых отношений.
9. Регулирование цен.
10. Элементы антимонопольного законодательства, которые могут задевать интересы фирмы.
11. Подробно: вопросы налогообложения фирм и частных лиц (желательно с комментариями юриста-международника и специалиста по международному аудиту).
12. Общая оценка стабильности правовой системы страны (желателен и вероятный прогноз опасностей с этой стороны).

2.3. Политическая среда

К другим важнейшим характеристикам деловой среды относятся политическая и экономическая системы.

Роль политической системы (рис. 3) заключается в интеграции общества. Роль экономической системы заключается в распределении ограниченных ресурсов.



Рис. 3. Виды политических систем (форм правления)

При анализе политической системы, прежде всего, учитывают такие ее составляющие, как существующие в обществе

идеология и форма правления. *Идеология (ideology)* представляет собой принятые в обществе теоретические построения и концепции, включающие цели и задачи, на которых строится социально-политическая программа его развития.

Большинство современных обществ являются плюралистическими (*pluralistic*), что предполагает одновременное сосуществование различных идеологий при отсутствии какой-либо господствующей в обществе одной идеологии. Идеологии могут незначительно отличаться одна от другой, иметь общие положения, а могут быть различными и даже противоположными.

Главной задачей политической системы как раз и является обеспечение целостности общества, несмотря на существование различных идеологий.

В современном мире существуют различные формы правления обществом. Политических идеологий много, и они настолько разнообразны, что им трудно найти место в упорядоченном перечне. Обычно выделяют демократическую, тоталитарную и переходную формы правления. Две экстремальные в теоретическом смысле точки представляют демократия и тоталитаризм. От этих двух полюсов отходят системы с различными степенями участия граждан в управлении страной.

Основными критериями, определяющими ту или иную форму правления, являются: политическая и гражданская свободы.

Политическая свобода определяется теми правами, которые дают людям свободно участвовать в политическом процессе (возможностью выбирать руководителей и реально влиять на политическую систему и т.п.).

Гражданская свобода характеризуется правами граждан иметь, развивать и свободно высказывать свои взгляды и убеждения, а также личной независимостью от государства (свободой выезда и въезда, перемещения по стране, выбора рода занятий и трудовой деятельности, распоряжения своими доходами и т.п.).

Демократическая форма правления основывается на соответствующей идеологии демократии (*democracy*), которая

возникла и развивалась в Древней Греции и устанавливала прямое участие граждан в принятии политических и экономических решений. Согласно демократической идеологии и государственной доктрины все граждане страны (города-полиса) имели равные права перед законом и пользовались широкими свободами.

В современном обществе в связи с расширением территориальных границ государств и ростом населения, а также с чрезвычайным усложнением процесса управления участие всех граждан в принятии решений невозможно. Большинство стран, имеющих демократическую форму правления, применяют различные формы представительной демократии (*representative democracy*). При представительной демократии принцип правления большинства осуществляется с помощью периодических выборов гражданами органов власти.

Демократические общества отличаются широким участием населения в процессе принятия решений.

Современные демократические политические системы характеризуются следующими признаками¹:

- свобода убеждений, слова, печати и объединения в организации;
- выборы, при которых голосующие решают, кто будет их представлять в органах власти;
- ограниченный срок пребывания в выборной должности;
- независимая и справедливая судебная система, которая высший приоритет отдает правам и собственности отдельных лиц;
- относительно деполитизированный государственный аппарат и оборонная инфраструктура;
- относительная открытость государства.

Если демократия расположена на одном конце спектра, то тоталитаризм — на другом. *Тоталитарная форма правления* противоположна демократии. Тоталитарные режимы могут

¹ Дэниеле Д., Радеба Л. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции. М., 1998. С. 44.

быть коммунистическими, теократическими или светскими. В тоталитарном государстве одна партия, лицо или группа людей осуществляет всю полноту политической власти. Государственные решения принимаются, как правило, ограниченным числом лиц. Оппозиция власти не допускается. Отсутствуют свободные выборы. Права граждан существенно ограничены. В настоящее время тоталитарные режимы начинают допускать большее участие населения в процессе принятия решений.

Все современные формы правления отличаются от теоретических форм, на которых они строятся. Хотя чистой демократии в современных странах нет, существуют различные формы представительного правления, при которых граждане голосованием выбирают представителей своих интересов, принимающих коллективные решения. При этом право голосовать чаще всего основывается на достижении определенного возраста.

В современном мире наблюдается устойчивая тенденция *перехода большинства ранее тоталитарных стран к демократической форме правления*. Примером могут служить страны Восточной Европы и Россия.

Демократия в разных странах осуществляется в разных формах. Так, в Великобритании действует парламентская форма правления (в рамках конституционной монархии), при которой партия, набравшая большинство голосов в парламенте, осуществляет исполнительную власть (лидер партии большинства становится премьер-министром и формирует правительство). При такой форме демократического правления исполнительная и законодательная власти объединены.

Во Франции, США и России осуществляется президентская форма правления, при которой избираемый президент назначает главу исполнительной власти, а избранный парламент отвечает за законодательную власть. Таким образом, при данной форме правления исполнительная и законодательная власти разделены.

В большинстве демократических стран многочисленные партии могут принимать участие в процессе выборов. Многие

демократии имеют всего несколько преобладающих партий, поэтому им нетрудно сформировать правительство. В Италии же так много политических партий, что правительство, находящееся у власти, является правительством меньшинства, которое образует коалицию с несколькими мелкими партиями. Израиль и Германия представляют собой еще один пример современных демократий, где правительства формируются при помощи коалиций.

Политическая и гражданская свободы при демократической форме правления создают значительно большие предпосылки и лучшие условия для международной коммерческой деятельности (и в частности осуществления международного маркетинга), чем при тоталитарной форме правления, поскольку, как правило:

- способствуют развитию рыночных отношений в стране и тем самым дают более широкие возможности для развития бизнеса;

- обеспечивают развитие частной собственности и инициативы;

- ограничивают вмешательство государственных органов в коммерческую деятельность предприятий и фирм.

Однако в любом случае, планируя выход на рынок какой-либо страны со своей продукцией или вложение капитала, создание совместных предприятий, следует, прежде всего, оценить *политические риски*, связанные с:

- уровнем стабильности политической системы этой страны;

- отношением правительства к иностранным инвестициям;

- неблагоприятным изменением стратегии внешнеэкономической деятельности государства;

- взаимоотношениями данной страны со страной, в которой находится предприятие, а так же с другими соседними странами;

- возможностью под влиянием политических событий неблагоприятного изменения законодательства, которое нанесет ущерб деятельности предприятия на данном рынке;

- отношением международных банков к политике, проводимой правительством этой страны;
- возможностью введения правительством данной страны ограничений на импорт, а также на репатриацию капитала (в том числе запрета на перевод денег) и т.п.

Принципиальная схема анализа политической составляющей внешней среды:

1. Политический режим в стране и его отношения со страной происхождения фирмы.

2. Межгосударственные (межрегиональные, межгородские) соглашения между страной и властями страны происхождения, которые могут интересовать фирму.

3. Участие страны в политических блоках и международных экономических союзах (возможное влияние на будущий бизнес: возможности, опасности).

4. Политические партии и общественные организации в собственной стране, имеющие более тесные контакты с властями, политическими партиями и общественными организациями страны.

5. Наиболее видные политические лидеры (предельно краткие биографические данные).

6. Основные политические партии и наиболее влиятельные общественные организации в стране.

7. Основные политические соперники, борющиеся за власть в стране, и существо их принципиальных позиций в экономических, социальных и правовых вопросах.

8. Краткая характеристика связки «бизнес — политика» (фирмы, партии, лидеры).

9. Ближайшие выборы парламента и президента (или их аналогов в стране), перспективы их исхода и вероятное влияние на бизнес и на отношения со страной происхождения.

10. Роль и влияние региональных властей (с учетом регионов проникновения фирмы).

11. Политическая обстановка в регионах проникновения фирмы.

12. Общая оценка политической стабильности в стране.

2.4. Экономическая среда

Экономическая система предназначена для распределения ограниченных ресурсов между конкурирующими пользователями и связана с регулированием и координацией ресурсов и собственностью на какое-либо имущество.

Экономические факторы окружающей среды имеют большое значение для деятельности фирмы, так как они оказывают прямое влияние на структуру потребления и покупательную способность населения различных стран, доступность транспортной инфраструктуры и средств связи. Говоря об экономических факторах окружающей среды, следует отметить два важных момента: страны имеют различные уровни дохода на душу населения, взаимоотношения экономик различных государств строятся в рамках многочисленных экономических союзов и соглашений.

Экономическая среда (*economic environment*) характеризуется уровнем и способом контроля за распределением имеющихся ресурсов (средств производства, предметов труда, продукции, доходов и пр.) в той или иной стране. Контроль за ресурсами общества характеризуется типом собственности и методом распределения этих ресурсов.

Экономические системы можно классифицировать по методу распределения и контроля над ресурсами — рыночная экономика или командная экономика, и по преобладающему типу собственности — частная собственность или общественная собственность.

Тип собственности на средства производства имеет широкий диапазон — от полной частной собственности у одной предельной точки до полной общественной собственности у другой. В действительности крайних точек фактически нигде не существует.

Обычно **по типу собственности** различные страны подразделяются на страны с преобладанием частной собственности (*private ownership*) и общественной собственностью (*public ownership*). Между этими двумя крайними типами выделяют страны со смешанной собственностью.

При *частной собственности* ресурсами владеют определенные лица и распоряжаются ими по своему усмотрению. При *общественной собственности* ресурсами общества владеет государство.

Однако практически ни один из названных типов собственности в странах современного мира не существует в чистом виде.

Экономическая система определяет, кто владеет ресурсами и контролирует их распределение. В рыночной системе ресурсы распределяют отдельные лица; в командной экономике — правительство. Командная экономика совместима с тоталитарной политической системой; рыночная экономика совместима с демократией.

Например, в США, где особенно развито частное предпринимательство (*private enterprise*), государство, тем не менее, владеет некоторыми средствами производства и активно производит товары и услуги в таких отраслях, как военная промышленность, образование, почтовая служба, некоторые коммунальные службы и др.

В странах Восточной Европы, в которых до недавнего времени средства производства принадлежали государству (Польша, Венгрия и др.), разрешалось ведение мелкого частного бизнеса предприятиями розничной торговли, мастерскими быстрого обслуживания населения и т.п.

Большинство стран, однако, попадают в широкую категорию стран со смешанной экономикой, где ресурсами общества владеет как государство, так и частные лица. При этом государству принадлежат чаще всего базовые отрасли промышленности, формирующие инфраструктуру экономики (транспорт, связь, топливно-энергетический комплекс, оборонная промышленность и т.п.), а частным лицам — предприятия, производящие потребительские товары, оптовая и розничная торговля, а также фирмы, оказывающие разнообразные услуги населению.

По методам распределения и контроля над общественными ресурсами страны можно подразделить на страны с ры-

ночной экономикой (*market economy*) и централизованной плановой или командной экономикой (*command economy*).

В *рыночной экономике* ресурсы общества распределяются и контролируются с помощью механизма купли-продажи, решающими элементами которого являются взаимодействие спроса, предложения и цен на товары и услуги. Основными экономическими субъектами являются индивид (*individual*) и фирма (*firm*). Ресурсы распределяются в результате постоянного взаимодействия между индивидами и фирмами, а также между различными фирмами, когда, например, продукция и услуги одного предприятия являются основой для производства продукции и услуг другого.

Страны свободной рыночной экономики значительно различаются по величине государственных доходов по отношению к ВВП.

Ключевыми принципами рыночной экономики являются: суверенитет потребителя (*consumer sovereignty*) и свобода действий предприятия на рынке. Под *суверенитетом потребителя* понимается его возможность оказывать влияние на производство посредством свободного выбора продукции и услуг¹.

Пока оба этих принципа соблюдаются, взаимодействие спроса и предложения обеспечивает эффективное распределение ресурсов.

Однако несмотря на то, что рыночная экономика в ведущих индустриальных странах Европы и США доказала свою эффективность, следует отметить, что даже в этих странах рынок не существует в классически чистом виде. Крупные корпорации, профсоюзы и правительства ограничивают свободу предпринимателей. Так, например, крупные корпорации, используя свое доминирующее положение на каком-либо рынке, могут существенно влиять на цены, проводя определенную политику закупок или сбыта товаров. Профсоюзы оказывают большое влияние на уровень заработной

¹ Дэниеле Д., Радеба Л. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции. М., 1998. С. 49.

платы, условия труда, правила приема и увольнения работников и т.п., ограничивая тем самым свободу предпринимателей и влияя на стоимость продукции.

Налоговая и инвестиционная политика правительств оказывают большое влияние на предложение товаров и услуг, а также занятость в тех или иных отраслях экономики и т.п.

При централизованной плановой (командной) экономике все ресурсы общества распределяются и контролируются решениями правительства страны. При этом в основе управления экономикой лежит принцип, что государство в лице своего правительства эффективнее, чем каждый отдельный индивид или фирма, может распоряжаться ресурсами общества.

Основой управления такой экономикой является государственный план, в котором для каждого предприятия, организации и отрасли устанавливаются конкретные задания по объемам производства, сбыта, качеству и ценам товаров и услуг, а также заработной плате работников. Планирование носит жесткий характер, и устанавливаемые задания приобретают силу закона, поскольку продукция и услуги одних отраслей и предприятий являются исходными ресурсами для других.

Поэтому при разработке государственных планов особую актуальность приобретают проблемы определения межотраслевых пропорций и координации плановых заданий для различных отраслей и предприятий. В этих условиях индивидуальные потребители и отдельные предприятия лишаются свободы выбора и возможности распоряжения ресурсами по своему усмотрению.

В настоящее время в мире почти не осталось стран с централизованной плановой экономикой (за исключением Кубы и Северной Кореи). Следует в то же время отметить, что ни одна из экономик не является чисто рыночной или централизованной. Большинство стран, в которых ранее была государственная собственность на средства производства, система централизованного планирования и управления ресурсами, осуществили приватизацию (например, страны бывшего СССР, Чехия и др.).

Современная экономическая практика показывает, что в условиях развития международной конкуренции, научно-технического прогресса и усложнения структуры производства становится все труднее управлять экономикой и обеспечивать адекватную поддержку государственным отраслям и предприятиям. Кроме того, в этом случае отрасли и предприятия далеко не всегда эффективно используют выделенные ресурсы, что ведет к росту общественных издержек.

Смешанная экономика характеризуется различной степенью сочетания рыночных и командных элементов экономических структур, а также общественной и частной собственности на ресурсы.

При этом государственное вмешательство в экономику может рассматриваться в двух аспектах:

- доля государственной собственности в общественных ресурсах;
- реальное влияние государства на принятие экономических решений.

Долю собственности государства в используемых ресурсах общества можно определить с помощью расчетов исходя из статистических данных. Реальное же влияние государства на экономику измерить трудно, поскольку оно выражается через идеологию, политические решения и общественные традиции.

В индустриально-развитых странах, например, наблюдается различная картина роли государства в их экономике. Так, в ФРГ и Швеции доля государственной собственности невелика, но сильны традиции социального обеспечения населения. В Великобритании также имеется развитая система социального обеспечения, опирающаяся на большую долю государственной собственности, чем в названных странах. В Японии государство значительно меньше средств тратит на социальное обеспечение населения, перенеся центр тяжести этой важной работы на негосударственные корпорации и фирмы, создавая им для этого льготные условия (прежде всего через систему налогообложения).

Анализируя зарубежные рынки для целей осуществления международной деятельности, необходимо определить такую важнейшую характеристику каждого из них, как покупательная способность населения или уровень платежеспособного спроса. Данный уровень зависит от текущих доходов населения, уровня цен, сбережений, долгов и доступности кредита. Особенно большое значение для маркетингового анализа имеют тенденции в изменении доходов и структуре расходов.

Наиболее привлекательными рынками для осуществления международного маркетинга являются страны, которые растут и по численности населения, и по его покупательной способности.

Наиболее общим для целей анализа показателем покупательной способности является валовой национальный продукт (ВНП) или валовой внутренний продукт (ВВП) на душу населения. Имеются еще некоторые общие демографические показатели рыночной привлекательности, например:

- ежегодный (или за период) прирост населения с учетом рождаемости и смертности (в %);
- ожидаемая продолжительность жизни.

Самыми привлекательными странами для маркетологов в связи с высокой покупательной способностью населения и значительной его численностью являются США, Япония, Канада и большинство западноевропейских стран. Однако конкуренция на этих рынках чрезвычайно высока, что делает проблематичным завоевание и упрочнение на них своих позиций.

Некоторые молодые и быстрорастущие фирмы, однако, считают для себя делом чести внедрение на североамериканский и западноевропейский рынки, понимая, что, несмотря на высокие расходы, присутствие на каком-либо из этих рынков даст им значительные преимущества в имидже над конкурентами. Поиск рынков с растущим населением и высокой покупательной способностью часто приводит корпорации и фирмы в Тихоокеанский регион. В Гонконге, Сингапуре, Южной Корее прирост населения выше, чем в Японии и странах Западной Европы и доходы людей относительно высоки.

По мере того как страны становятся более развитыми и переходят из категории стран с низким уровнем дохода в категорию стран с высоким уровнем дохода, распределение ВВП смещается от сельского хозяйства через промышленность к сфере услуг.

Торговая стратегия стран варьируется от сильной внешней ориентации до сильной внутренней ориентации.

По сути, экономическая система каждой страны представляет собой уникальное явление, поэтому дать даже достаточно общую оценку этих систем в рамках данного курса не представляется возможным.

Принципиальная схема анализа экономической составляющей внешней среды:

1. Место, занимаемое страной по показателям: ВВП (ВВП), темпы экономического роста, темпы роста инвестиций, внешнеторговый оборот, импорт товаров и услуг (то же — в удельных показателях).

2. Население страны в целом и регионов проникновения в отдельности; половозрастная структура населения в динамике.

3. Структура общества и удельный вес отдельных социальных слоев с характеристиками их душевого и семейного дохода; динамика этих показателей.

4. Ресурсы основных видов, интересующих фирму, с ранжировкой по:

- наличию в стране и регионах;
- стоимостной оценке;
- уровню дефицитности.

Особая справка — о возможности получения этих ресурсов в сопредельных странах.

5. Основные характеристики возможностей связи (число телефонов на тысячу жителей; разновидности и эффективность работы почты; основные характеристики компьютерно-сетевых услуг).

6. Интересующие фирму характеристики транспортных коммуникаций (в контексте «как можно привезти?», «как можно вывезти?»).

7. Уровни оплаты труда в интересующих фирму сферах бизнеса (в разрезе основных категорий наемных работников); принятые в стране формы оплаты труда.

8. Общая оценка развитости и возможностей:

- отраслей — вероятных конкурентов;
- отраслей — вероятных поставщиков;
- отраслей — вероятных потребителей.

9. Основные элементы валютного регулирования в стране.

10. Основные элементы торговых и экспортно-импортных ограничений в стране.

11. Развитость научно-технической и консультационной деятельности в стране (направления, фирмы, возможности привлечения).

12. Уровень основных экономических проблем в стране (инфляция, безработица, региональные или отраслевые депрессивные явления, бедность и т.д.).

3. ВНЕШНЯЯ СРЕДА МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА: ПОНЯТИЕ, ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ

При осуществлении хозяйственной деятельности за границей фирмы могут столкнуться с необходимостью адаптировать свои методы реализации функций бизнеса к новым условиям. Это объясняется тем, что среда может диктовать соответствующий метод хозяйствования и, кроме того, формы бизнеса для ведения заграничных операций могут отличаться от используемых внутри страны.

Различия наций, связанные с географическими, историческими, политическими, юридическими, экономическими и антропологическими условиями их проживания, оказывают непосредственное воздействие на то, как компании проводят свою хозяйственную деятельность. Вместе с тем то, насколько приходится приспосабливаться, связано со степенью расхождений условий в своей стране и за рубежом, а также функционально зависит от количества разных иностранных сред, в которых оперирует компания.

Каждая компания и каждая отрасль характеризуется наличием разных условий конкурентной среды, которые могут варьироваться от страны к стране. В результате этого некоторые фирмы могут проявить больше способностей в деле использования преимуществ заграничной среды, чем другие. Да и на своих отечественных рынках одним фирмам приходится больше конкурировать с иностранцами, чем другим.

Традиционная разница между отечественным и международным бизнесом состоит в том, что его международные формы обычно сопряжены с преодолением больших расстояний. Именно фактор большого расстояния увеличивает операционные издержки и затрудняет проведение контроля за деятельностью фирм.

Внешняя среда страны международной экспансии оказывает решающее влияние на определение маркетинговых характеристик деятельности компании на внешних рынках. В данном разделе основное внимание уделено описанию вне-

шней среды зарубежных рынков, так как именно эта среда менее знакома российским компаниям, только начинающим международную деятельность. Анализ среды дает возможность определить критерии международной сегментации, которые будут использованы при выборе рынков.

При выходе на внешние рынки фирме приходится учитывать косвенное влияние социокультурных, экономических и политических факторов окружающей среды.

3.1. Внешняя среда зарубежных рынков

Внешняя среда представляет собой совокупность условий за пределами компании, которые на практике влияют на ее успех. В связи с тем, что международный бизнес оперирует в мировой среде, менеджеры должны обладать знаниями из области общественных наук, включая географию, историю, политологию, юриспруденцию, экономику и антропологию.

Знание *географии* представляется важным потому, что оно позволяет менеджерам определять размещение, количество и качество мировых ресурсов, и их пригодность к эксплуатации. Неравномерное распределение ресурсов дает возможность для развертывания производства различных товаров и оказания услуг в разных частях мира.

Распределение населения на планете и влияние деятельности людей на среду оказывают существенное воздействие на отношения в сфере международного бизнеса.

Понимание *истории* позволяет ознакомиться систематизированным изложением и оценкой различных идей и социальных институтов. Знание прошлого дает возможность деловым людям лучше понять современные аспекты функционирования международного бизнеса.

Политика играла и будет играть важную роль в определении контуров деловой активности в мире. *Политология* описывает связи между торгово-промышленными и национальными политическими организациями, также способствует объяснению

стереотипного поведения во взаимоотношениях правительства и бизнеса в сферах, предстающих в качестве потенциальных источников конфликта интересов. Политическое руководство любой страны контролирует международный бизнес.

Внутреннее и международное *право* в огромной степени определяет, что может, а что не может делать менеджеры международной компании. Сюда входят законы, действующие внутри одной страны, а также в ряде стран.

Знания в области *экономики* служат аналитическим инструментом в оценке экономической политики, проводимой в странах.

Изучая *антропологию*, руководители компаний могут лучше осознать ценности, социальные установки и убеждения людей в отношении себя и среды обитания.

Большинство фирм, пришедших из-за рубежа, сталкиваются с проблемой приспособления. Начав работать в другой стране впервые, фирма нуждается в ответе на следующие вопросы:

- какова политическая структура страны?
- какой тип экономической системы в ней действует?
- находится ли отрасль, в которой лежат интересы фирмы, в государственном или частном секторе?
- если она в государственном секторе — разрешает ли правительство также частную конкуренцию в этом секторе?
- если она в частном секторе — не переходит ли она в общественную собственность?
- рассматривает ли правительство иностранный капитал как конкурента или как партнера для местных государственных или частных предприятий?
- какими способами правительство контролирует характер и размер частного предпринимательства?
- насколько велико содействие частного сектора правительству в деле формулирования общих экономических целей?

По данным Ассоциации консультантов по экономике и управлению проблемы большинства российских компаний можно разделить на три уровня. На *первом* руководители обвиняют в своих проблемах либо «внешнюю среду» (высокие

цены, налоги, экономическую и политическую нестабильность), либо внутреннюю среду предприятия (нехватку финансовых ресурсов, устаревшее оборудование и технологии, плохую организацию труда).

Иные руководители поднимаются до *второго уровня* перспективного видения, осознавая, что их проблемы — в плохом знании рынка, неудовлетворительной конкурентоспособности, низкой квалификации, неумении работать с ценными бумагами и т.д.

Редко встречаются управленцы, поднимающиеся до *третьего уровня*. Корень проблем они видят в формировании мотивации, заинтересованности в развитии инновационного потенциала, в разработке и реализации стратегии предприятия, эффективной организационной структуры, в активном менеджменте.

Современный менеджмент основывается на принципах, которые в частности, свидетельствуют, что:

- внешняя среда организации чрезвычайно изменчива и подвижна;
- управление — очень сложная сфера человеческой деятельности, которой следует учиться всю жизнь.

Один из сложных «инструментов» менеджмента — системный подход — предписывает искать истоки проблем, возникающих в работе организации, в первую очередь за ее пределами, во внешней среде. Действительно, многие «внутренние» проблемы наших фирм вызываются «внешними» причинами — несовершенством законодательства, противоречивостью макроэкономических процессов, ненадежностью партнеров, недоверчивостью клиентов, агрессивностью конкурентов.

Значимость внешней среды для компании невозможно переоценить. Именно она заставляет искать свою «нишу» в рыночном пространстве, определяет стратегию и тактику, внутреннюю структуру предприятия, направления его развития.

Наиболее характерные черты внешней среды современного предприятия — динамичность, многообразие и интегрированность. **Динамичность** нашей российской действительности в

основном является следствием переходных процессов, происходящих в стране. В ускоряющемся темпе меняются виды товаров и услуг, формы бизнеса и способы коммуникаций, рынки сбыта и культура предпринимательства. Наши привычные, неповоротливые структуры организаций с жестко закрепленными функциями подразделений и обязанностями работников теперь совершенно не подходят. Сегодня нужны гибкие, приспособляющиеся структуры, которые не сопротивляются изменениям внешней среды, а трансформируются вместе с ней.

Следующая характерная черта внешней среды предприятий — **многообразие**. Современная форма взаимодействует с огромным количеством различных объектов — акционерами, клиентами, партнерами, банками, органами власти, населением, конкурентами, средствами массовой информации, страховыми и инвестиционными компаниями, пенсионными фондами и т.д.

Каждому из этих объектов нужен свой подход, своя стратегия. Это многообразие усугубляется еще и тем, что все объекты связаны не только с фирмой, но и между собой множеством экономических, информационных, политических, морально-психологических, административных нитей, постоянно влияющих друг на друга, то есть внешняя среда — интегрирована. Отсюда, изменение взаимодействия фирмы с любым из этих объектов влечет за собой трансформацию отношений и с остальными.

Внутренняя структура современного предприятия всецело зависит от его внешней среды. Она органически встроена в рынок и вынуждена меняться вместе с ним. Важно поэтому обеспечивать постоянную адекватность внутренней структуры фирмы требованиям динамичной внешней среды. Недопустимо вносить произвольные изменения в структуру предприятия. Любое предприятие — это организм, живущий по своим объективным законам, произвольное нарушение которых ведет к гибели. Важнейшими закономерностями его существования являются: стремление к выживанию, постоянное преобразование, развитие, направленное на приспособление к внешней

среде, создание и совершенствование своих «органов», поддержание благоприятной внешней внутренней среды, наличие целостности, единого предназначения для всех его частей.

3.2. Внешняя среда и бизнес-система компаний

Процесс интернационализации сулит российским предприятиям выгоды как в долгосрочной, так и в краткосрочной перспективе. Международная деятельность предоставляет предприятиям новые пути решения стоящих перед ними проблем.

Повышение объема экспорта позволит российским предприятиям поддержать объем продаж в условиях снижения спроса на внутреннем рынке. Дополнительные продажи будут способствовать сохранению объема производства, по крайней мере, на том же уровне, то есть достижению главной цели предприятия переходного периода — выживания.

Связи с иностранными потребителями могут помочь российским предприятиям действовать в условиях кризиса платежей и нехватки оборотных средств. В настоящее время многие предприятия испытывают острую нехватку оборотных средств. Проблема частично решается посредством организации взаимных зачетов, что также не является окончательным решением, так как не все платежи могут быть произведены в безналичной форме (налоги, заработная плата, оплата импортного сырья). Иностранные потребители, рассчитывающиеся, как правило, валютой, могут обеспечить предприятию необходимый оборотный капитал.

Выход на зарубежные рынки открывает для российских предприятий новые возможности развития как в отношении увеличения объема продаж существующего ассортимента продукции, так и в отношении создания новых видов продукции для новых потребителей.

Такие виды международной деятельности, как лицензирование, совместные предприятия, стратегические альян-

сы с иностранными партнерами, могут способствовать процессу модернизации российских предприятий. Последние могут получать инвестиции в виде финансовых активов, производственных и управленческих технологий и «ноу-хау», опыта и знаний об иностранных рынках. Платежи по данным соглашениям могут быть произведены по истечении определенного периода, когда обновленное производство станет достаточно прибыльным.

Компания — это система по организации и ведению бизнеса (бизнес-система). Взаимодействия внешней среды и бизнес-системы компании можно рассматривать как совокупность случайных непрерывных воздействий со стороны подсистем и элементов внешней среды (субъектов рыночных отношений, сырьевых, товарных и финансовых рынков и обращающихся на них инструментов, макроэкономической, политической ситуации) и целенаправленного управляющего воздействия на компанию со стороны государства и его органов посредством принятия законов, норм, правил, порядков, обязательных для исполнения.

Внешняя среда оказывает непрерывные воздействия на бизнес-систему компании, которая становится управляемой подсистемой. Факторы внешней среды случайны, непредсказуемы, носят характер «хаотичных изменений». Благодаря возможности самостоятельного выбора миссии, стратегии, определения целей и путей их достижения посредством эффективной финансово-хозяйственной деятельности, бизнес-систему компании возможно так спроектировать и в дальнейшем сконструировать, чтобы она успешно решала задачи ситуационного управления и адаптации к изменяющимся факторам внешней среды.

Рациональное формирование бизнес-системы компании, ее интеграция в деловой оборот, осуществление контроля над основными экономическими параметрами деятельности, изменений для эффективного управления и адаптации компании к постоянно меняющимся факторам внешней среды может быть достигнуто при использовании методов и инструментария бизнес-инжиниринга.

Комплекс причин и факторов, определяющих различия в уровне ведения бизнеса между компаниями, можно классифицировать в виде следующей системы показателей (табл. 1):

Таблица 1

Система показателей, сопутствующая бизнесу

<i>Наименование показателя</i>	<i>Соответствующее показателю функционирование бизнеса</i>
Экономичность	Покупка сырья, материалов, оборудования, рабочей силы по самым низким ценам и с наибольшим соответствием поставленным задачам и целям
Эффективность	Оптимальное использование ресурсов для выпуска продукции, необходимой потребителю
Продуктивность	Достижение поставленных целей при минимальных издержках

При проведении сравнительных исследований выделяют следующие основные пути:

- сопоставить свою компанию с конкурентом;
- если компания входит в состав холдинга (дочерняя, зависимая структура) или является холдинговой компанией, целесообразно провести сравнения с аналогичными компаниями;
- сравнить свою компанию с большим количеством других компаний (общий бенчмаркинг);
- сопоставить характеристики работы отдельных подразделений, функций, ключевых бизнес-процессов своей компании с аналогичными параметрами у компаний, которые выполняют подобные функции лучше других (функциональный бенчмаркинг).

Наиболее характерными объектами сравнения для российских условий могут служить такие функции компании, как обеспечение в требуемых объемах и в определенное время производственных мощностей сырьем и материалами, технологии производства продукции компании (глубин переработки сырья), период технологического цикла, время обработки заказов на поставку, система сбыта, логистика отгрузок готовой продукции клиентам, система учета, финансов, контроллинг.

Изучение мирового опыта организации бизнеса позволяет сделать вывод, что методы бенчмаркинга заняли важное

место в арсенале средств современного управления и используются крупнейшими мировыми корпорациями.

3.3. Культурная внешняя среда ведения бизнеса

Экономический, политический и правовой анализ внешней среды позволяет оценить, имеет ли смысл для фирмы работа в данном регионе или стране. Когда же соответствующие выводы сделаны и согласованы со стратегическими задачами фирмы, на первый план выступает задача максимально эффективной работы в выбранных будущих странах пребывания.

Одна из основных составляющих проблемы эффективной работы фирмы в стране пребывания — **учет и эффективное использование культурного фона страны.**

В самом общем смысле *культуру* можно определить как образ жизни того или иного народа или этнической общности. Более конкретно можно определить *культуру* как систему специфических усвоенных норм, основанных на социальных установках, ценностях убеждениях, и традициях, свойственных данному обществу. Эта широкая трактовка культуры позволяет включить в него все, что в течение многих веков складывалось и оформлялось в народном сознании в виде традиций, привычек, обычаев, верований, стереотипов поведения и т.д. и соответственно передавалось из поколения в поколение, становясь основой существования нации (рис. 4).



Рис. 4. Состав элементов культурной среды в международном бизнесе

Первоначальное формирование культурных констант, безусловно, определялось географическими и природно-кли-

матическими характеристиками районов компактного проживания национальных общностей, и эти особенности сохраняют свое важное значение до сих пор: достаточно, например, сопоставить национальные характеры северян и южан, особенности поведения жителей Востока или Африки и т.д. Но по мере хода исторического развития отдельных наций, становления и эволюции национальных государств эти культурные константы существенно изменялись под влиянием политических, экономических, религиозных, социальных и иных процессов (понятно, что взаимодействие здесь — чисто динамическое: с одной стороны, культура во многом предопределяла направленность и ход этих процессов, а с другой — сама становилась объектом их мощнейшего воздействия). На эту динамику, в свою очередь, накладывались разнообразные моменты межнационального взаимодействия; происходило своего рода взаимопроникновение культур, и, прежде всего — в среде наций, проживающих в одном регионе.

Однако колониальные завоевания способствовали распространению культурных влияний из стран-метрополий в колонии. Фирма, работающая со странами британского содружества или с бывшими французскими колониями, быстро убеждается в необходимости учета такого рода факторов. В целом, серьезные социально-политические катаклизмы могут существенно изменить культурную основу нации, и Россия в период существования Советского Союза — наиболее наглядный тому пример.

Тем не менее, на начало XXI в. можно говорить о достаточно устойчивых культурных особенностях, сложившихся в национальных государствах и, в более крупном масштабе, в отдельных регионах планеты. Это обстоятельство дает возможность говорить о «западной», «восточной», «исламской», «черной» культуре, что, хотя и упрощает ситуацию, но вполне пригодно не только при проведении культурных исследований общего характера, но и на операционном уровне.

Например, говоря о *западной культуре*, можно объединить в этом понятии четыре национальных кластера: англоязыч-

ный, германский, романский и скандинавский, а между ними, конечно, есть достаточно значимые различия. И, тем не менее, ведя дела в Европе или в Северной Америке, в Австралии и Новой Зеландии, российский бизнесмен может без особого ущерба для своего дела ориентироваться на требования именно западной культуры, хотя стремление российской фирмы сделать свой бизнес эффективным в Швеции или в Португалии потребует, конечно, более глубокого и тонкого понимания скандинавской или романской культуры и, более того — тех ее особенностей, которые конкретно относятся к данной стране.

Влияние глобализации на культуру

Совершенно новую динамику в развитие культурных сред на планете внесла эпоха глобализации и информационных технологий, значительно уменьшившая роль национальных границ и сделавшая весь мир более «прозрачным» с неограниченным доступом любого человека к идеям, образам, достижениям и проблемам любой культуры, прежде всего на информационном уровне.

С другой стороны, весь мир стал объектом достаточно ощутимой экспансии именно западной (а в более узком смысле — прежде всего американской) культуры, и это обстоятельство порождает существенные проблемы, в том числе и в сфере бизнеса. И на вершине всей этой современной динамики — острейшая проблема «дивергенция — конвергенция»: все обостряющаяся дискуссия о том, ведет ли глобализация к чисто конвергентному развитию, то есть к своего рода стиранию различий культур и формированию на планете некоей единой культуры, или же, напротив, преобладают дивергентные процессы и в известном смысле обостряются противоречия между культурами. В отношении культурной динамики необходимо подчеркнуть, что компания, изучая феномен культуры той или иной страны, должна, безусловно, рассматривать его в контексте исторической динамики со всеми ее составляющими: экономической, политической, технологической, социальной и т.д.

Роль культурного фактора в международной экономической деятельности

По отношению к роли культурного фактора в настоящее время выделяются три основные принципиальные позиции.

Универсальный подход состоит в том, что значение культурного фактора преувеличено и, поскольку все люди более или менее одинаковы, не следует делать какие-то существенные поправки на культуру и тем более ждать от этих поправок существенного прироста эффективности управления национальными коллективами и деятельности фирмы вообще.

Согласно второй позиции, страны и нации различаются не культурной традицией, но главным образом — уровнем экономического развития. Это *экономико-кластерный подход*. В соответствии с ним нужно искать ответы на вопросы эффективного управления в контексте сравнительного экономического развития стран пребывания и страны базирования.

Третья точка зрения (*культурно-кластерный подход*) отстаивает важную роль культурного фона, полагая, что его изучение и практическое использование результатов повышает эффективность деятельности фирмы в зарубежной среде. Особенности стран, абсолютно несхожих в отношении культурно-исторического развития, дают зачастую одинаково высокие конечные экономические результаты, но построенные на различных основах менеджмента (например, США и Япония).

Субкультура

В наиболее простом значении этот термин отграничивает некую особую часть данной культуры, представители которой отличаются некими специфическими чертами (например, половозрастными), особыми предпочтениями (в искусстве, формах проведения досуга и т.д.), неординарными для данной культуры моделями поведения, то есть тем, что создает своего рода мини-культуру внутри данной культуры. Такова, например, субкультура современных тинэйджеров.

Умение распознавать субкультуру, ее представителей, характерные черты и специфические потребности субкуль-

турных общностей является необходимым условием для международной фирмы. Оно способно обеспечить исключительно высокие доходы (в качестве примера можно привести десятки миллиардов долларов, заработанных фирмами США и Западной Европы на рынках товаров для тинэйджеров).

До начала ведения дел за границей компания должна определить, отличается ли обычная деловая практика в другой стране от отечественного опыта или оттого, что в идеале хотело бы видеть руководство. Если различия есть, руководители международных операций должны скорректировать свою деятельность.

Сравнение национальных культур часто начинается с выявления различий в социальном поведении.

Некоторые отличия, например касающиеся приемлемой одежды, легко заметны, в то время как другие выявить труднее. Например, люди любых культур обладают укоренившимися в их культуре реакциями на определенные ситуации, и зачастую они ожидают, что люди, относящиеся к другим культурам, будут реагировать аналогично. Так же люди, занимающие должности или положение одного уровня, считают, что их обязанности или привилегии будут одинаковы. Все эти ожидания в другой культуре могут оказаться несостоятельными.

Кросс-культурные проблемы возникают не потому, что мы не умеем раскланиваться по-петербургски, по-гальски пожимать плечами или есть палочками по-китайски. Наше общество приучило нас опираться на определенные понятия и ценности. Мы знаем, что многие из этих понятий приняты и в других культурах. Но у каждого народа есть собственное представление об этих понятиях, какими бы универсальными они не казались.

Конечно, невозможно познать все различия культурных норм собственной и чужой страны, однако руководители могут выделить такие культурные области, которые способны породить максимальные проблемы для бизнеса, и лучше подготовиться к восприятию тонкостей поведения.

Универсального удовлетворительного определения того, что такое общество, не существует, но в международном бизнесе концепция национального государства широко исполь-

зуются. Законы, регулирующие деловые операции, применяются в первую очередь, в национальных границах. Это не означает, что в стране все одинаково или каждая страна уникальна во всех отношениях. Имеются определенные физические, демографические и поведенческие нормы, характерные для каждой страны, которые влияют на методы ведения дел.

Деловые люди должны учитывать стереотипы представления обществ разных стран о самих себе. Кроме того, различия в доминирующих характеристиках могут влиять на ведение бизнеса. Культурная среда, в том числе общественные нормы и реакции, может влиять на физические признаки.

Культура состоит из специфических норм, основанных на социальных установках, ценностях и убеждениях, которые существуют в каждом обществе. Деловые люди согласны, что культурные различия существуют, но расходятся во мнении о том, каковы они. Различные культуры могут иметь общие ценности, но располагать их в ином порядке, если необходимо отдать предпочтение одной в сравнении с другой.

Огромные различия в представлениях о времени, пространстве, загробной жизни и реальности, свойственные изолированным обществам, мало влияют на ведение международного бизнеса (хотя они могут быть полезными для нашей этики или философии).

Обширные исследования, проводимые в последние годы, показывают, что некоторые аспекты культуры значительно различаются от страны к стране и оказывают существенное воздействие на ведение бизнеса. Недавно произошел всплеск исследований, посвященных сравнению деловых операций в промышленно развитых странах, в то время как раньше наблюдался большой интерес к слаборазвитым регионам.

Различные культуры могут иметь общие ценности, но располагать их в разном порядке по приоритетности.

Принадлежность к группам

Население любой страны обычно разделяется на социальные группы, и каждый индивид принадлежит более чем

к одной группе. Групповая принадлежность, определяемая рождением, известна под названием «врожденного членства в группе». По этой классификации группы образуются на основе пола, семьи, возраста, касты, а также расового или национального происхождения. В категорию «приобретенного членства в группе» (*acquired group membership*) входят религиозные, политические, а также профессиональные и другие объединения. Тип членства часто отражает также место индивидов в системе социальной стратификации (классовое или общественное положение). В каждом обществе существует стратификация, например люди, занимающие управленческие или инженерные должности, ценятся выше, чем производственные рабочие.

Значение членства в различных группах

Хотя имеется бесчисленное количество способов определения принадлежности к группам, наибольшее значение имеют три из них: разделение по полу, возрасту и семейному положению. Проведенное в международном масштабе сравнительное исследование показало, насколько широко распространены эти группы и насколько они важны для бизнеса.

Группы на основе пола

Существуют четкие, специфические для каждой страны различия в отношениях к мужчинам и женщинам. Китайцы в чрезвычайной степени отдают предпочтение мужчинам. В Саудовской Аравии разделение полов более жесткое, чем в других исламских странах.

Даже в странах, где женщины составляют большую долю работающего населения, существуют огромные различия в типах рабочих мест, которые рассматриваются как «мужские» и «женские». В Уругвае свыше 40% административно-управленческих должностей занято женщинами по сравнению с менее чем 5% в Испании. Установленные культурными традициями мужской и женский типы поведения могут также переноситься на внеслужебные отношения.

Возрастные группы

Примечательные различия связаны с возрастом. В странах, где считается, что возраст и мудрость сопутствуют друг другу, обычно существует система повышения по службе по старшинству. В США до 80-х гг. уход на пенсию в возрасте 60 или 65 лет считался обязательным во многих компаниях, и относительная молодость была профессиональным преимуществом. Однако эта оценка молодости не переносится в мир американской политики, где существует относительно высокий возрастной ценз, и нет обязательного предельного возраста ухода на пенсию.

Группы на основе семьи

В некоторых обществах, особенно в средиземноморских и латиноамериканских, принадлежность к семье означает членство в наиболее важной группе. Отдельный человек воспринимается главным образом на основе общественного положения или респектабельности его семьи, а не с учетом его личных достижений. Поскольку семейные связи так сильны, может проявляться стремление тесно сотрудничать внутри семьи, но не доверять другим людям.

Однако в последнее время препятствий при приеме на работу в зависимости от возраста, пола или других признаков становится все меньше во многих частях мира. Вследствие этого статистические и социологические исследования, даже совсем недавние, могут оказаться ненадежными. Одно из самых заметных в этой сфере изменений — рост числа женщин и мужчин в тех профессиях, где раньше преобладали работники противоположного пола.

Факторы, влияющие на процесс найма в международных фирмах

Даже если отдельные люди обладают квалификацией для какой-то должности, и нет правовых барьеров, помешать их найму могут препятствия социального характера. Сотрудники по работе, клиенты, местные акционеры или государственные чиновники могут отрицательно относиться к некоторым группам населения, затрудняя их продвижение по службе.

Классовые структуры могут быть настолько жесткими в какой-нибудь группе, что их бывает трудно преодолеть.

Значимость работы

Люди работают по ряду причин. Большинство людей в промышленно развитых странах могли бы удовлетворить свои основные потребности в питании, одежде и жилище, работая меньше, чем обычно. Что побуждает их работать больше? Мотивы работы и ее значимость в сравнении с другими видами человеческой деятельности могут объясняться взаимосвязью культурных и экономических условий страны, в которой живет данный индивид. Различия в мотивации помогают объяснить стили управления, потребность в продукции и уровни экономического развития.

Вера в успех и вознаграждение

Одним из факторов, влияющих на отношение людей к работе, является предполагаемая вероятность успеха и вознаграждения. Понятия «успех» и «вознаграждение» тесно связаны. Обычно люди проявляют мало энтузиазма в работе, которая кажется слишком легкой или слишком тяжелой, когда вероятность успеха или неудачи кажется почти определенной. Максимальный энтузиазм проявляется, когда степень неопределенности высока. Люди обычно прилагают больше усилий, когда награда за успех может быть значительно больше, чем возможные последствия неудачи.

Одинаковые задания, выполняемые в разных странах, будут иметь различную вероятность успеха и различное вознаграждение. В культурах, где вероятность неудачи оказывается почти определенной, а предполагаемое вознаграждение за успех не столь высоко, работа зачастую рассматривается как неизбежное зло.

Такое отношение может существовать в странах с суровым климатом, в очень бедных районах или в культурах меньшинств, которые подвергаются дискриминации. Другая крайность — низкий энтузиазм в работе в таких регионах,

как Скандинавия, где структура налогообложения и государственная политика ведут к перераспределению доходов от граждан, зарабатывающих много, в пользу зарабатывающих мало. Здесь вероятность успеха является высокой, и вознаграждение обычно бывает высоким и уравненным независимо от трудового вклада. Максимальный энтузиазм в работе существует там, где высокая неопределенность успеха сочетается с вероятностью весьма высокой награды за успех.

Работа как привычка

После длительного периода непрерывной работы люди могут столкнуться с проблемами, решая, что им делать со свободным временем. Это может объяснить постоянное стремление к еще большим достижениям, наблюдаемое в некоторых обществах, которые уже достигли значительно материального успеха. Несомненно, что при сравнении значимости работы жителями разных стран нельзя пренебрегать влиянием привычки. Таким образом, международной фирме может оказаться легче в некоторых обществах заинтересовывать рабочую силу при помощи более короткой рабочей недели или более длительных отпусков, а не при помощи размера материального вознаграждения.

Ориентированность на высокие результаты работы

Работник, ориентированный на высокие результаты работы, — это человек, который готов упорно работать ради материальных выгод или карьеры, иногда в ущерб расширению общественных связей или духовному развитию. Три характеристики отличают людей, ориентированных на высокие результаты работы:

1. Им нравятся ситуации, связанные с личной ответственностью за отыскание путей решения проблем.
2. Они ставят перед собой реалистичные цели, чтобы пойти на рассчитанный риск.
3. Они хотят иметь обратную связь по результатам своей работы.

Интерес среднего менеджера к материальным благам или успехам в карьере значительно меняется в зависимости от страны. Именно этим объясняются ситуации, когда руководитель местной национальности проявляет реакцию, не соответствующую ожиданиям международной фирмы. Например, руководитель службы материально-технического снабжения с повышенной внутренней потребностью в принадлежности к какой-либо группе может больше заботиться об установлении дружеских и постоянных отношений с поставщиками, чем о снижении себестоимости и ускорении сроков поставок. В некоторых странах местные руководители могут отдавать предпочтение таким целям организации, как благосостояние и социальное обеспечение работников, а не повышению эффективности работы иностранной фирмы.

Иерархия потребностей

Иерархия потребностей представляет собой теорию мотивации. Согласно ей, люди пытаются сначала удовлетворить потребности низшего порядка, а затем перейти к потребностям более высокого порядка: они работают, чтобы удовлетворить свою потребность, но как только задача решена, потребность перестает быть мотиватором. Такое удовлетворение не связано с ситуацией «все или ничего», но поскольку потребности низшего порядка имеют большее значение, они должны быть почти удовлетворены, прежде чем потребность более высокого порядка вступит в действие как эффективный мотиватор.

Например, наиболее фундаментальными потребностями являются физиологические, в том числе в пище, воде и удовлетворении полового влечения. Эти потребности, вероятно, должны быть удовлетворены почти полностью (скажем, на 85%), прежде чем человек перейдет к удовлетворению потребности в безопасности. Потребность в безопасности, концентрируясь вокруг безопасной физической и эмоциональной среды, может быть удовлетворена только на 70%, прежде чем включится стремление к удовлетворению социальной потребности (признание со стороны старших и друзей). После достаточного

удовлетворения социальной потребности индивид может мотивироваться потребностью в уважении, подкреплении своего образа признанием и оценкой своей деятельности другими. Потребность высшего порядка — самореализация — связана с выявлением всех своих возможностей или свершением того, что для данного человека является максимумом.

Эта теория может использоваться при определении способов вознаграждения работников в разных странах. В очень бедных странах большинство рабочих настолько бесправны, что фирма может мотивировать их, просто предоставляя пищу и жилье в достаточном объеме. В других местах, чтобы мотивировать работников, следует обращать внимание на другие потребности.

Исследователи отметили, что люди по-разному устанавливают приоритеты некоторых потребностей высшего порядка. Например, работники в Нидерландах и скандинавских странах придают больше значения социальным потребностям и меньше — самореализации, чем работники в США, Австрии и Швейцарии. Другими словами, в Скандинавии и Нидерландах методы групповой мотивации могут иметь более позитивное воздействие на работников, чем методы повышения индивидуального разнообразия работы, которые имеют сильное мотивационное воздействие в США.

Значение профессии

В каждом обществе есть определенные профессии, которые, как считается, приносят более высокое вознаграждение, общественное положение или престиж, чем другие. Это убеждение будет в значительной степени определять количество и квалификацию людей, стремящихся к работе именно в данной профессии, поскольку индивиды соревнуются в борьбе за высокооплачиваемую работу. Хотя общие стереотипы универсальны (например, специалисты-профессионалы ценятся выше, чем уборщики улиц), имеются некоторые признаки национальных различий.

Значение бизнеса как профессии также указывает на уровень трудностей, с которыми может столкнуться меж-

дународная фирма при найме квалифицированных руководителей. Во многих странах люди с хорошим образованием предпочитают работать в государственных учреждениях, а не в бизнесе. В этом случае международной фирме может понадобиться много программ повышения квалификации, так как она будет вынуждена нанимать на работу людей с относительно низким уровнем образования.

Еще одно международное различие связано с желанием работать на организацию в противоположность желанию быть самому себе хозяином. Например, бельгийцы и французы в большей степени, чем люди других национальностей предпочитают иметь свое дело. Исследования психологов показывают также, что французские и бельгийские работники придают большее значение независимости от организации, нанявшей их, чем работники в других странах.

Малопрестижные рабочие места обычно занимают люди, на профессиональные навыки которых существует низкий спрос. В США, например, такие работы, как ухаживание за детьми, разноска газет и доставка бакалейных товаров, традиционно выполняются подростками, которые с возрастом прекращают этим заниматься. В большинстве менее развитых стран эту работу чаще выполняют взрослые, которые имеют мало возможностей для перехода на более выгодную должность.

Взаимоотношения между начальником и подчиненным

В некоторых странах превалирует автократический стиль управления, в других — демократический. Исследования так называемого «радиуса власти» показывают, что в Австрии, Израиле, Новой Зеландии и скандинавских странах отдается предпочтение демократическому стилю, а в Малайзии, Мексике, Панаме, Гватемале и Венесуэле — автократическому.

Существует значительная корреляция между национальными предпочтениями автократического руководства и автократическим политическим руководством. Несомненно, в связи с этим будет легче внедрять методы участия работников в управлении в одних странах, чем в других.

Доверие

Хотя доверие трудно измерить, различные исследования показывают, что группы людей разных национальностей различаются по степени доверия одних людей другим. Чем выше степень доверия людей, тем больше их стремление к согласию.

Там, где высок уровень доверия, и руководители, и подчиненные предпочитают демократический метод принятия решений авторитарному, и они действительно стремятся действовать таким путем. Несомненно, одним из факторов, способствующих признанию новой продукции, является, как это имеет место в США, уверенность людей в том, что они не будут обмануты производителями и правовая система их защитит.

Признание фирмы как нового партнера может происходить аналогично. Люди некоторых национальностей обладают высокой степенью доверия и при деловых обсуждениях сразу же переходят к существу вопроса. И наоборот, представители других национальностей могут потратить больше времени на предварительные переговоры, чем на изучение существа дела.

На это различие, которое частично является следствием культурных представлений, влияет также потребность некоторых групп в получении дополнительных сведений до принятия решения о сотрудничестве. В некоторых частях мира почти все сделки осуществляются с использованием наличных денег, а не чеков как гарантии платежа. В среде такого типа трудно собрать средства путем продажи акций компании, поскольку люди предпочитают вкладывать свои средства в видимый капитал, который могут сами контролировать.

Степень фатализма

Если люди сильно ориентированы на самостоятельность, они могут стремиться к упорной работе, чтобы достичь поставленных целей и взять на себя ответственность за результаты работы. Но вера в фатализм (предопределенность свыше) может помешать людям признать существование причинно-следственной связи как основы явлений.

Религиозные различия также играют свою роль: консервативные христианские, буддистские, индуистские и мусуль-

манские общества обычно рассматривают явления как «волю Бога». В такой атмосфере трудно убедить персонал заниматься планированием на будущее. Даже привлечение рабочих в помощь при несчастном случае или для предотвращения разрушений, например путем проверки давления в шинах, может встретить трудности. Исследования показывают, что в степени фатализма существуют национальные различия даже среди руководителей и в достаточно развитых странах.

Индивид и группа

Во многих странах люди уважают личные достижения, фактически они открыто конкурируют друг с другом, чтобы завоевать большую долю материального или морального вознаграждения. Однако когда американский менеджер выделяет заслуги одного человека в Японии, индивидуальная похвала может вызвать замешательство в группе, потому что в Японии ценятся коллективные усилия и японцы неохотно выделяют заслуги индивидов.

Важность семейной ячейки как группы

Эта важность семейной ячейки варьирует по разным странам. Имеются также различия в понимании того, что составляет семью. В некоторых странах типичное домашнее хозяйство включает только основную семью (муж, жена и несовершеннолетние дети). Однако для большинства людей в мире аналогичное домашнее хозяйство является многоуровневой (вертикально развитой) семьей, включающей несколько поколений, и (или) расширенной по горизонтали (тети, дяди, двоюродные братья и сестры).

Эти различия имеют ряд последствий для бизнеса. *Во-первых*, материальное вознаграждение за работу индивида в таких обществах может оказывать меньшее мотивационное воздействие, потому что это вознаграждение делится между большим числом людей. *Во-вторых*, здесь отмечается меньшая географическая мобильность, потому что при изменении места жительства такой семьи большому числу людей потребуются новая работа. Решения о покупках могут быть усложнены из-за взаи-

мосвязей ролей членов семьи. Даже там, где большая семья не живет вместе, мобильность может быть низкой, поскольку люди предпочитают оставаться ближе к родственникам. Требования безопасности и социальные потребности также могут удовлетворяться дома в большей степени, чем на рабочем месте.

3.4. Особенности анализа внешней среды в российских условиях и возможности выхода российских фирм на внешний рынок

Принципиальные отличия ситуации, сложившейся в российском бизнесе, от общепринятых в мировой практике схем, очевидны. К ним можно отнести и сложное экономическое положение страны, и катастрофическую нехватку серьезной и надежной бизнес-информации, значительные трудности в деловых контактах с зарубежными партнерами (от языковых до культурных), недостаточную образованность российских бизнесменов и менеджеров и многое другое. А самое важное — критичность по времени задач выхода российской фирмы на внешний рынок, причем зачастую в условиях полной враждебности зарубежной среды и равнодушия или противодействия собственных властей.

Все это заставляет сам вопрос о содержании моделей анализа внешней среды, пригодных для российского бизнеса сегодня, ставить принципиально иначе. А именно: не «это может быть полезным», а «это абсолютно необходимо»; не «это дает широкое направление поиска», а «это ведет к решению кратчайшим путем».

В практическом смысле это означает необходимость прежде всего выделить элементы внешнеэкономического потенциала России применительно к конкретной фирме, а также ролевые функции, связанные со стратегическими решениями и реальную оценку ее перспектив в международном бизнесе.

Основные направления реализации внешнеэкономического потенциала российской фирмы

Если не говорить о сырьевых отраслях нашей промышленности, то в целом в российской экономике можно выде-

лить несколько достаточно реальных возможностей вхождения практически любой частной фирмы в международный бизнес. Одни из них достались в наследство от Советского Союза, другие выкристаллизовались уже в пореформенном периоде. Использование некоторых из этих путей требует серьезного уровня технологического развития, в то время как другие требуют просто предприимчивости и расторопности бизнесменов и менеджеров. Наконец, ряд этих возможностей относится к финансовым, другие же допускают и активность фирм с относительно скромными финансовыми ресурсами. И, что особенно важно отметить, эти возможности касаются практически всех обрабатывающих отраслей.

Возврат старых рынков

На сегодняшний день, по самым скромным оценкам, страны СНГ потеряли более половины рынков бывшего СССР и основная их часть, естественно, приходится на российского предпринимателя. Для серьезной техники, рассчитанной на многолетнее использование, времени прошло еще не так много. У рынков есть своя «память», и в соответствующих странах (а их — десятки) работают люди, знакомые с этой техникой и работавшие с нашими специалистами. Одним словом, здесь есть определенная ниша, в которой можно успешно работать. Не следует переоценивать ее значение: опустевший рынок заполняется мгновенно, то есть в большинстве случаев его придется отвоевывать заново. Но шансы, безусловно, есть, особенно с учетом привлекательности многих видов российской техники в развивающихся странах. Ее главное достоинство — надежная простота — все еще в цене.

Оценка технологии

Имеется в виду использование возможностей работы с передовыми технологиями, разработанными в России (бывшем СССР) и имеющими практически опробованные и подтвержденные результаты испытаний, подтвержденный интерес со стороны зарубежных производителей и т.д. Иными словами, международная фирма должна начинать серьезный анализ

внешней среды, только имея солидные доказательства реализуемости и коммерческой ценности новой технологии.

Это направление может быть особенно интересным при работе с российским военно-промышленным комплексом (ВПК), поскольку там есть технологии так называемого двойного назначения: их можно использовать и в мирных целях. Этот потенциал сегодня в России очень велик, и если удастся преодолеть барьеры бюрократии и секретности (естественно, на строго законных основаниях), то усилия энергичной фирмы могут многократно окупиться.

Но не только ВПК привлекателен в этом плане. Есть ряд вполне мирных отраслей, где российская технология исторически занимает очень уважаемое место: энергетическое оборудование, специальные грузовики, дорожно-строительная и кузнечно-прессовая техника, горно-шахтное оборудование, техника и оборудование для геологоразведки, нефтедобычи, металлургии, транспортировки нефти и газа, некоторые направления судостроения (в частности — подводные аппараты) и другие. Здесь активность наших фирм будет естественно подкрепляться отраслевым технологическим авторитетом страны, а следовательно, и дела могут пойти гораздо эффективнее.

Соразмерный экспорт

Этим термином обозначим возможность для многих российских фирм экспортировать различного рода товары, которые в зарубежных странах (прежде всего — в развитых) вполне могут конкурировать с менее качественными и более дешевыми товарами азиатских, латиноамериканских и африканских производителей. Уже сегодня отличные образцы такой успешной конкуренции дает российская легкая (прежде всего швейная) промышленность, резинотехнические предприятия и ряд других. Но, по существу, мы стоим только в начале этого международного направления, которое будет играть значительную роль для вывода всей промышленности России на качественно новый уровень. Остановимся на этом подробнее.

Теоретические положения М. Портера показывают, а практика всех стран однозначно подтверждает, что реальное

развитие конкурентоспособных производств в обрабатывающей промышленности страны начинается лишь тогда, когда их продукция реально входит в международную конкурентную борьбу, но — на посильном, соразмерном для себя уровне. Российские изделия уже сегодня вполне могут конкурировать с рядом китайских, малазийских, бразильских, египетских, турецких и других товаров из менее развитых стран на рынках любых государств, а что особенно важно — европейских стран, США, Канады, Австралии.

На этих рынках наши фирмы, естественно, обслуживают более бедные слои населения и, соответственно, рассчитывают на меньший доход, но, *во-первых*, это — стабильные и хорошо структурированные рынки, *во-вторых*, именно здесь наш производитель только и может получить совершенно бесценный опыт современной договорной работы, дистрибьюции, продвижения, сервиса и т.д. А главное — это будет первой и необходимой ступенью дальнейшего качественного роста. Ведь именно этим путем шла в своем развитии Япония, а затем ее опыт успешно повторили страны всех четырех волн развития Юго-Восточной Азии, Латинская Америка, Турция и др.

Встраивание в технологические цепочки зарубежных производителей

Вообще говоря, это направление — своего рода аналог соразмерного экспорта, но в существенно более интересной для российского производителя форме.

Речь идет о том, что российский производитель находит для себя некоего зарубежного производителя (желательно, конечно, из развитой страны), которому он предлагает поставку определенных деталей, узлов, комплектующих, пригодных для производимого зарубежным партнером конечного изделия. Поскольку кооперация — одна из наиболее развитых и перспективных сфер производственного сотрудничества в мире, то потенциально всегда есть возможности подобного встраивания.

Особо же привлекают следующие обстоятельства. Производство той или иной локальной детали требует лишь ограни-

ченного технического потенциала (напомним, что поставщиками комплектующих для крупных японских, американских и европейских фирм выступают сотни и тысячи мелких и мельчайших производителей в разных странах). Но в то же время российскому производителю не нужно думать о самой болезненной для наших фирм проблеме — маркетинге на зарубежном рынке конечной продукции — все это делается заказчиком. К тому же возникают исключительно интересные возможности дальнейшего развития, своего рода экспансия в технологической цепочке: начав с поставок относительно простых изделий и комплектующих, российский производитель далее наращивает свой потенциал и предлагает западному партнеру свое более широкое участие в конечном продукте. Поскольку же к этому времени российская фирма уже обладает определенным авторитетом, и показала себя с хорошей стороны, то рациональные решения зарубежного партнера (при прочих равных условиях) очевидны.

Использование национальных преимуществ на уровне фирмы

Перечислим те национальные преимущества, которые сами по себе имеют ту или иную ценность в глазах зарубежного партнера и, соответственно, могут быть использованы для выхода фирмы на международный рынок:

- высококвалифицированная и относительно недорогая рабочая сила (естественно, речь идет только о работниках, лишенных серьезных личностных недостатков, — в противном случае, с точки зрения зарубежного партнера, вообще бессмысленно говорить о преимуществах этой рабочей силы);
- достаточно высокий уровень исследований и разработок в ряде отраслей;
- опыт работы персонала в странах Азии, Африки и Латинской Америки еще в советский период;
- основные фонды, приобретенные предприятиями на последних этапах перестройки и позволяющие производить

продукцию вполне приемлемого (хотя и не мирового) качества, пригодную для экспорта.

***Вхождение в международный бизнес
за счет использования государственных
и региональных возможностей***

Имеется в виду постоянное слежение фирмы за межгосударственной, государственной и региональной активностью в части международного экономического сотрудничества (соглашения, программы, установление квот, предоставление льгот и преимуществ и т.д.).

Отметим важное обстоятельство: используя эту возможность, международная компания должна проявлять определенную стратегическую смелость: огромный зарубежный опыт убедительно подтверждает тот факт, что фирме вовсе не обязательно быть текстильной, чтобы эффективно использовать возможности пересмотра экспортных квот на текстиль из России, и совсем не требуется многолетнее знакомство с химической технологией, чтобы хорошо заработать на решениях некоего правительства об отказе от применения к российским фирмам повышенных экологических требований. Для всего этого достаточно проявить стратегическую смелость и вступить в контакты с соответствующими российскими или зарубежными фирмами, создать необходимые альянсы, вложить средства в соответствующие технологии и т.д.

***Использование возможностей углубленной
переработки сырья и материалов с существенным
увеличением добавленной стоимости***

Здесь можно привести примеры из нефтепереработки, разных подотраслей химической промышленности, металлургии и т.д. Этот вопрос хорошо освещен в экономической литературе, и нет надобности останавливаться на нем подробнее.

В заключение следует отметить, что наиболее эффективным и полезным для фирмы представляется комплексное использование нескольких из перечисленных направлений.

4. ЕВРОПЕЙСКИЙ СОЮЗ И ЭТАПЫ ЕГО РАЗВИТИЯ

Западная Европа после Второй мировой войны оказалась экономически разрушенной и политически раздробленной. Она утратила позиции мирового лидера. Возникла необходимость противостояния советскому политическому давлению и финансово-экономической экспансии США. Первой такую необходимость осознала Франция. Было предложение объединить угольную и сталелитейную промышленность Франции и ФРГ в рамках одной организации, открытой для любой другой европейской страны, под эгидой совместного руководящего органа.

Западноевропейская экономическая интеграция прошла путь от таможенно-экономического союза «Бенилюкс» до единого экономического пространства и валютного союза в настоящее время.

Главными доминантами европейской экономической интеграции выступали экономические мотивы: необходимость восстанавливать разрушенную войной экономику; расширять рынки сбыта; изыскивать новые источники сырья и энерготехнологические ресурсы за пределами своих стран и более рационально их использовать в региональных границах, повышая, таким образом, совокупную конкурентоспособность и возвращая позиции мирового экономического лидерства. Это было возможно только в условиях экономического объединения.

Однако не последнюю роль в побуждении к интеграции сыграли и политические мотивы: необходимость нормализации отношений между Германией и Францией; установление мира и политической стабильности и безопасности в Европе.

4.1. Этапы европейской интеграции

В развитии западноевропейской экономической интеграции прослеживается несколько этапов. **Первый этап** — подготовительный (1945–1950 гг.) В этот период разрабатыва-

лись различные проекты объединения Западной Европы, уточнялись позиции заинтересованных стран, осуществлялся поиск приемлемых вариантов.

Второй этап — отраслевая интеграция (1951–1957 гг.) — создание Европейского объединения угля и стали (ЕОУС); Европейского сообщества по атомной энергии (ЕВРАТОМ); подписание Римского договора об учреждении Европейского экономического сообщества (ЕЭС).

Третий этап — формирование условий для создания общего рынка (1958–1985 гг.) — создание таможенного союза, введение в действие Европейской валютной системы и т.д. Создавая таможенный союз, ЕЭС избрало путь равномерного снижения таможенных тарифов во взаимной торговле. Первое снижение на 10% было осуществлено 01.01.1959 г. В следующем году они были снижены на 20%, а затем это происходило ежегодно (за исключением 1965 г.) на 10%. 01.07.1968 г. внутренние таможенные границы в Сообществе были полностью упразднены, а на его внешних границах был введен общий таможенный тариф (ОТТ). Пошлины ОТТ устанавливались в соответствии со ст. 19 Римского договора на уровне средней арифметической пошлин, применявшихся на 01.01.1957 г. странами — учредителями ЕЭС. Это означало понижение пошлин для стран с высоким таможенным обложением (Франция, Италия) и их повышение для государств, применявших более низкие тарифы (ФРГ, Бенилюкс).

Были разработаны и введены в действие единые нормы и правила в отношении определения таможенной стоимости товаров, правил происхождения, особых режимов ввоза и вывоза товаров, заменившие национальные законодательства стран-членов. Это существенно расширило компетенцию ЕС в вопросах таможенно-тарифной политики. С 1968 г. любое решение по таможенно-тарифным вопросам может быть принято лишь общими органами ЕС.

Таможенный союз сохранял процедуры таможенного контроля и оформления товаров на государственных границах между странами-членами ЕЭС и множество других ограни-

чений, предусмотренных национальными законодательствами. Общая торговая политика была введена с 01.01.1970 г.

В 1962 г. выработана общая аграрная политика. Ее принципы:

- создание единого рынка и установление единых цен на большинство видов сельскохозяйственной продукции;
- гарантия уровня жизни занятым в аграрном секторе, сопоставимого с уровнем жизни занятых в других отраслях хозяйства;
- предпочтение, отдаваемое сельскохозяйственной продукции, произведенной в Сообществе, перед импортной.

Общий аграрный рынок создан в 1964 г.

В 1967 г. произошло слияние высших органов ЕОУС, ЕВРАТОМ и ЕЭС в единый Совет и Комиссию, которые вместе с Европейским парламентом и Судом ЕС образовали общую институциональную структуру.

С 1974 г. начал функционировать Европейский совет, в который входят главы государств и правительств стран ЕС и председатель Европейской комиссии.

В 1975 г. учрежден Европейский фонд регионального развития.

В 1979 г. введена в действие Европейская валютная система (ЕВС), основными элементами которой стали механизм поддержания обменных курсов национальных валют государств-членов и общая валютная единица — экю. В том же году состоялись первые выборы в Европейский парламент.

Четвертый этап — завершение строительства общего рынка (1985–1992 гг.) Осуществлено создание эффективно действующего интегрированного рынка, обеспечивающего свободное движение товаров, услуг, лиц и капиталов, а также полное равенство условий конкуренции. Для успешного решения проблемы формирования Единого внутреннего рынка Комиссия подготовила подробную программу практических действий, опубликованную в 1985 г. в виде «Белой книги». Она была рассчитана на 7 лет и содержала около 300 мероприятий. Лежащий в основе Единый европейский акт, всту-

пивший в силу 01.07.1987 г. внес изменения в учредительные договоры. В целом программа была выполнена к 1993 г.

Пятый этап — создание единого экономического, политического и валютного союза — ЭВС — (1992–2000 гг.) Программа (пакет) Делора содержала 3 основных направления реформирования ЕС: полная либерализация движения капиталов внутри ЕС, объединение финансовых рынков государств-членов, жесткая фиксация обменных курсов национальных валют и сведение к нулю существующих пределов колебаний с последующей заменой национальных денежных единиц на единую европейскую валюту.

Предполагалось проведение государствами-членами общей экономической и валютной политики и введение единой валюты. В ЭВС предусмотрен механизм коллективной финансовой помощи странам, переживающим серьезные экономические трудности по независящим от них причинам (стихийные бедствия). Для проведения общей валютной политики создается Европейская система центральных банков. Кроме того, целями Договора являются введение европейского гражданства, увеличение полномочий Европарламента, переход к общей внешней политике и общей политике безопасности, а также существенное расширение сотрудничества в экономической и социальной сферах.

В 1996–1997 гг. прошли Межправительственные конференции в Турине и Амстердаме, в результате утверждена новая редакция Договора о ЕС — «Амстердамский договор» — внесены положения, предусматривающие:

- осуществление в течение пятилетнего периода мер, обеспечивающих свободное передвижение граждан государств-членов в рамках ЕС;
- активизация социальной политики ЕС;
- повышение роли Европарламента в развитии законодательства ЕС.

Была подтверждена ранее установленная дата создания экономического и валютного союза, подписан Пакт стабильности и роста.

Шестой этап — создание валютного союза (с 2001 г. по настоящее время).

Каждый предыдущий этап создавал условия для эволюции европейской интеграции от простейшей формы — зоны свободной торговли через таможенный союз и общий рынок в направлении создания единого внутреннего рынка и формирования на территории ЕС однородного экономического пространства с единой валютой.

Экономический и валютный элементы сегодняшнего Европейского союза не могут существовать раздельно, поскольку без единой валюты не удастся сформировать единые экономические условия для хозяйственной деятельности в каждой из стран — членов ЕС. Без единой экономической политики единая валюта не сможет функционировать в странах из-за различий в темпах инфляции, процентных ставках и других макрофинансовых показателях.

Европейская интеграция развивается не только «вглубь», но и «вширь». В нее вовлекается все большее количество европейских стран. Начавшись с шести, «ядро ЕС» расширилось до 15 стран, а с 2004 г. количество стран-членов увеличилось за счет стран Восточной, Центральной и Южной Европы и достигло 25 государств.

При этом, возрастают земельные и людские ресурсы Евросоюза, что делает его положение как субъекта мировой экономики более прочным. Однако одновременно ухудшаются индикаторы экономического роста. При первом расширении ЕС (с 6 до 9 стран) ВВП на душу населения снизился в 1,5 раза; при втором расширении (с 9 до 12 стран) — в 2,7 раза; при третьем расширении (с 12 до 15 стран) — в 5,3 раза. При расширении в восточном направлении территория ЕС увеличивается на 34%, население на 104,9 млн чел., или 29%. ЕС становится крупнейшим в мире рынком, насчитывающим 500 млн потребителей.

В политическом отношении складывается гегемония ЕС на основной части территории Европы, что придает ему качественно новый международный статус и укрепляет позиции. Включив в свой состав страны ЦВЕ, ЕС, вероятно, будет иг-

рать гораздо более активную роль при принятии глобальных решений и укрепит свои позиции в таких международных организациях как ВТО, МВФ, ОЭСР, НАТО. Но географические, демографические и политические последствия не совпадают с экономическими — ожидаемый прирост ВВП составит всего 4%, снизятся показатели экономического развития Сообщества в целом — ВВП на душу населения — на 16%.

Экономическая политика Сообщества должна руководствоваться принципом свободной рыночной экономики со свободной конкуренцией и базироваться на: тесной координации экономических политик государств-членов; внутреннем рынке; определении общих целей.

Страны должны координировать свои экономические политики. Государства-члены должны проводить свои экономические политики так, чтобы способствовать достижению самых общих целей Сообщества. Координация экономических политик должна быть направлена на отслеживание макроэкономического развития государств-членов, надзор за состоянием бюджета и за проведением бюджетной политики, отслеживание структурных политик государств-членов на рынках труда, товаров и услуг, отслеживание ценовых и стоимостных тенденций, а также способствование проведению реформ, направленных на предотвращение налоговой конкуренции между государствами-членами. Государства-члены самостоятельны в проведении своих экономических политик до тех пор, пока у них не возникает угроза чрезмерного бюджетного дефицита или же сам чрезмерный дефицит.

Реальная независимость государств-членов в определении и реализации их экономических политик невелика. Экономические политики должны формулироваться и осуществляться в соответствии с широкими экономическими ориентирами, устанавливаемыми Советом. Широкие экономические ориентиры должны превратиться в эффективный инструмент, обеспечивающий устойчивую конвергенцию государств-членов.

Совет на основании докладов Комиссии осуществляет наблюдение за соответствием экономических политик государств-

членов ориентирам, принятым Советом. Для осуществления контроля государства должны ежегодно представлять Совету и Комиссии информацию в форме программ стабильности. Эти программы должны включать в себя предполагаемые основные экономические показатели, а также описание основных экономических и бюджетных мер, которые государство-член намерено предпринять для достижения этих показателей.

4.2. ЕС: цели организации и принципы деятельности¹

Цели создания ЕС:

- «заложить основы для все более тесного союза европейских народов»;
- «необходимость создания прочных основ для строительства будущей Европы»;
- углубление солидарности между народами государств-членов;
- дальнейшее развитие демократических и эффективных институтов;
- экономический и социальный прогресс;
- укрепление «самобытности и индивидуальности Европы в интересах мира, безопасности и прогресса Европы и всей планеты» и др.

Цели деятельности ЕС представляют собой благоприятные изменения в общественной жизни, к которым должна стремиться данная организация при разработке и принятии правовых актов и других решений.

Цели деятельности ЕС:

1. *Общие цели* закреплены в учредительном договоре, являются едиными для всего Союза, охватывают все три его опоры. К ним относятся:

- *социально-экономические цели* — содействовать экономическому и социальному прогрессу, высокому уровню

¹ Чепинога О.А. Европейское бизнес-право. Иркутск, 2005.

занятости и достижению сбалансированного и устойчивого развития;

- *внешнеполитические цели* — способствовать утверждению самобытности Союза на международной арене;

- *гуманитарные цели* — усилить защиту прав и интересов граждан государств-членов посредством введения гражданства Союза;

- *правоохранные цели* — сохранять и развивать Союз как пространство свободы, безопасности и правосудия;

- *организационные цели* — полностью сохранять достижения Сообщества и опираться на них, чтобы определить, в какой мере политика и формы сотрудничества, сформулированные настоящим Договором, нуждаются в пересмотре для обеспечения эффективности механизмов и институтов Сообществ.

2. Специальные цели определяют содержание отдельных направлений деятельности Союза. В основном они закреплены в положениях Договора о Европейском сообществе, посвященных конкретным формам его политики.

Цели дают ответ на вопрос, к чему должен стремиться Союз, принципы — как ему надлежит это делать, каким ценностям и интересам нужно отдавать приоритет.

Принципы деятельности ЕС — это руководящие начала, исходя из которых, Союз и его органы должны осуществлять свои полномочия по различным предметам ведения данной организации.

Основные принципы деятельности Европейского сообщества и Европейского Союза:

1. *Принцип законности.* Полномочия и цели Европейского сообщества закреплены в его учредительном договоре. Следовательно, любой нормативный акт, действие или решение органов и должностных лиц ЕС должны базироваться на уполномочивающих статьях Договора об ЕС.

2. *Принцип субсидиарности,* который требует, чтобы принятие политических решений было максимально приближено к гражданам. Все вопросы, которые могут решаться на местах, должны находиться в ведении муниципальных

органов. На региональный, общегосударственный, на надгосударственный уровень должны передаваться лишь те полномочия, которые не в состоянии эффективно реализовать нижестоящий уровень публичной власти. Властная вертикаль строится снизу вверх.

3. *Принцип пропорциональности*, который означает соответствие (пропорциональность, соразмерность) целей конкретных мер средствам, избранным для их достижения.

4. *Принцип гласности*. Одним из важнейших критериев, обеспечивающих демократичный характер механизма публичной власти, служит открытое, гласное принятие нормативных актов и других решений.

5. *Принцип уважения национальной индивидуальности* государств-членов.

6. *Принцип уважения прав человека и основных свобод*.

7. *Принцип равенства*.

8. *Принцип экологической ориентированности*, который означает требование учитывать в принимаемых решениях потребности охраны природы и необходимость повышения ее качества.

9. *Принцип сотрудничества*. В успешном выполнении задач ЕС немалую роль играет существование тесной кооперации, сотрудничества: *во-первых*, между Союзом и государствами-членами, *во-вторых*, внутри самого Союза, между отдельными его институтами и другими органами.

По мере строительства единого рынка и ЕЭВС были созданы правовые инструменты, обеспечивающие механизм формирования и действия на едином экономическом пространстве всех экономических свобод.

Большое значение в разработке и реализации механизмов «свобод» имеет решение процедурных вопросов, например сужение практики консенсуса, отмена права вето; расширение компетенции Европарламента в рамках ратификации тех договоров и соглашений, которые требуют парламентского утверждения. Большое внимание уделялось разработке сложных процедур по взаимному признанию и уточнению

тысяч технических стандартов, согласованию законодательства, общих подходов по защите потребителя, созданию одинаковых условий для вложения инвестиций, в области налогообложения; свободного передвижения рабочей силы, оплаты труда, условий найма и т.п.

В процессе правовой организационной и процедурной эволюции механизмов реализации «свобод» в ЕС процесс принятия решений все более переносится на надгосударственный уровень. Однако решающие аспекты экономического и политического суверенитета остаются в компетенции национальных государств. Исключение составляет внешнеторговая политика, полностью перешедшая в ведение Европейской комиссии (ЕК).

Совет Европейского Союза (*Совет*) — традиционно характеризуется как главный законодательный орган ЕС. Совет и его вспомогательные подразделения расположены в Брюсселе.

В структуре Совета есть:

1. Совет по вопросам сельского хозяйства.
2. Совет по экономическим и социальным вопросам.
3. Совет по вопросам окружающей среды.
4. Совет по вопросам транспорта и коммуникаций.
5. Совет по вопросам занятости и социальной политики.
6. Совет по вопросам рыболовства.
7. Совет по вопросам промышленности и энергетики.
8. Совет по вопросам правосудия, внутренних дел и защиты гражданских прав.
9. Совет по внутреннему рынку, делам потребителей и туризму.
10. Совет по делам науки.
11. Бюджетный совет.
12. Совет по делам культуры.
13. Совет по вопросам развития.
14. Совет по вопросам образования и молодежи.
15. Совет по здравоохранению.

Совет формирует Европейскую счетную палату, Экономический и социальный комитет, Комитет регионов и некоторые другие органы.

Комиссия Европейских сообществ (Европейская Комиссия) — традиционно характеризуется как главный исполнительный орган Союза, а иногда даже как его «правительство». Роль Комиссии состоит в обеспечении выполнения международных договоров, регулирующих учреждение и развитие Европейского союза, с этой целью Комиссия выдвигает необходимые законодательные инициативы, принимающие потом форму постановлений и директив, а затем — контролирует их проведение в жизнь.

При нарушении странами-участницами законодательства ЕС Комиссия имеет право прибегнуть к санкциям, включая обращение в Европейский суд. Комиссия обладает существенными правами, в частности в сфере политики, в области конкуренции и при проведении единой политики в таких секторах экономики, как сельское хозяйство, транспорт и т.п. Комиссия управляет различными фондами и программами ЕС, включая те, которые нацелены на оказание помощи странам, не участвующим в ЕС.

В настоящее время в системе предметов ведения ЕС можно выделить четыре главных компонента: общий рынок, сферы политики, экономический и валютный союз, международные отношения.

Общий рынок — исторически первая сфера ведения Сообщества. Полная отмена национальных препятствий рыночным связям на территории Сообщества образует сущность общего рынка как формы полномасштабной экономической интеграции. Становление общего рынка влечет за собой слияние национальных рынков государств-членов в единый рынок, являющийся внутренним для Европейского Союза в целом.

Внутренний рынок представляет собой пространство без внутренних границ, в котором согласно положениям настоящего Договора обеспечивается свободное движение товаров, лиц, услуг и капиталов.

Деятельность Сообщества в сфере общего рынка состоит в утверждении принципа единства экономического пространства внутри ЕС и защите от нарушений его отдельных

составляющих («свобод» общего рынка). Конкретные задачи, стоящие перед Сообществом менялись на разных этапах его развития. Первоначально главной целью служило построение общего рынка. Деятельность Сообщества состояла, прежде всего, в отмене барьеров на пути экономических связей между странами ЕС. Содержание этой деятельности заключалось в издании правовых актов, посредством которых отменялись национальные препятствия «свободам» общего рынка. В настоящее время деятельность ЕС сконцентрирована на охране принципов единого экономического пространства от нарушений, прежде всего со стороны государств-членов. Основная нагрузка падает на исполнительные и судебные органы Сообщества и Союза.

Сферы политики ЕС — это такие сферы общественной жизни, в отношении которых Сообщество уполномочено осуществлять целенаправленный комплекс мер регулятивного и управленческого характера.

Чем более сплоченным становится Сообщество, тем сильнее потребность в проведении единой для всего ЕС политики в разных областях жизни. Поэтому в Договоре о ЕЭС выделено несколько сфер общественных отношений, в которых должна проводиться «общая политика».

Первой началась реализация общей аграрной политики, затем политики конкуренции. В 70-е гг. было положено начало осуществлению экологической политики, затем промышленной и т.д.

Деятельность ЕС в различных сферах его политики носит многообразный характер. Она охватывает широкий комплекс мер социального управления: правотворчество, наблюдение, прогнозирование, планирование, контроль, финансирование различных программ и проектов и др.

В общий перечень сфер и направлений политики ЕС входят:

- аграрная политика;
- транспортная политика;
- антимонопольная политика;
- налоговая политика;

- социальная политика;
- региональная политика;
- экологическая политика;
- промышленная политика;
- научно-техническая политика;
- развитие «трансъевропейских» средств сообщения;
- политика в области здравоохранения;
- молодежная политика;
- политика в сфере общего и профессионального образования;
- политика в области культуры;
- защита прав потребителей;
- энергетическая политика;
- политика в области туризма;
- защита гражданских прав.

Амстердамский договор добавил к этому перечню еще пять сфер политики:

- политика занятости;
- политика в области предоставления виз (визовая политика);
- политика в области предоставления убежища;
- иммиграционная политика;
- координация деятельности таможенных служб государств-членов.

По завершении процесса создания общего рынка Сообщество начало переход к новой, более высокой форме интеграции, которая образует обособленный комплекс его предметов ведения: *экономический и валютный союз* (ЭВС).

В рамках ЭВС, *во-первых*, осуществляется координация всей экономической политики государств-членов со стороны Сообщества, в том числе — контроль за состоянием национального бюджета (экономический союз). *Во-вторых*, вводится в обращение единая денежная единица — евро, заменяющая собой валюты государств-членов (валютный союз).

Международные отношения Сообщества — это отношения, связывающие ЕС с другими странами и международны-

ми организациями. Они образуют самостоятельную группу общественных отношений, в рамках которых Сообщество разрабатывает и проводит свою внешнюю политику.

Договор об ЕС предусматривает три направления внешней политики Сообщества:

1. *Внешнеторговая политика* («общая торговая политика»), основой которой служит установление и изменение общего таможенного тарифа. Деятельность Сообщества в этой области включает установление «единых принципов» в отношении таких вопросов, как изменения тарифных ставок, экспортная политика, антидемпинговое регулирование.

2. *Содействие экономическому развитию развивающихся стран* («политика в сфере сотрудничества в целях развития»). В рамках данного направления своей внешней политики деятельность Сообщества призвана способствовать повышению благосостояния стран «третьего мира», в том числе посредством оказания им финансовой помощи.

3. *«Ассоциация с заморскими странами и территориями с целью увеличения торговли и совместного содействия экономическому и социальному развитию»*. В данном случае речь идет об установлении особых отношений вплоть до создания зоны свободной торговли ЕС с колониями и иными территориальными единицами государств-членов, которые расположены за пределами Европы и не вошли вместе со своими метрополиями в состав Сообщества. В настоящее время осталось 25 подобных территорий, принадлежащих Франции, Нидерландам, Великобритании и Дании.

Помимо указанных положений, Договор о ЕС также предусматривает необходимость установления непосредственных отношений Сообщества с рядом важнейших европейских и универсальных международных организаций: ООН и ее специализированными учреждениями, ГАТТ/ВТО, Советом Европы, Организацией экономического сотрудничества и развития.

На практике вышеперечисленные направления деятельности не исчерпывают содержания внешней политики ЕС. Не меньшее значение в системе внешнеполитических мероп-

приятий Сообщества и Союза в целом занимает установление тесного сотрудничества и партнерства с соседними государствами, в том числе с Россией.

Европейское сообщество не только издает нормативные и индивидуальные предписания, но также действует путем рекомендаций и оказания материальной помощи. Главным источником поощрительных мер выступает бюджет. Сообщество финансирует агропромышленный комплекс, программы в сфере науки, информационных технологий и т.д. В организационном механизме ЕС учреждены специальные фонды: Европейский социальный фонд, Европейский фонд регионального развития, Европейский инвестиционный банк и др.

4.3. Свобода самостоятельной экономической деятельности на территории ЕС

Одним из основных принципов общего рынка ЕС стала свобода учреждения, предполагающая для граждан государств-членов право проживания и самостоятельной экономической деятельности на всей территории ЕС. Данная свобода действует и применительно к юридическим лицам.

Компании и фирмы, созданные в соответствии с законодательством одного из государств-членов, пользуются свободой самостоятельной экономической деятельности наравне с гражданами Союза. Можно выделить основные цели регулирования юридических лиц в праве ЕС:

- обеспечение свободы учреждения юридических лиц, а также снятие препятствий на пути открытия филиалов, представительств и дочерних обществ на территории любого государства-члена на условиях национального режима данного государства;

- установление единых минимальных требований к юридическим лицам, в первую очередь предоставление одинаковой защиты на всей территории ЕС участникам и кредиторам юридических лиц;

- облегчение деятельности трансъевропейских компаний посредством снятия барьеров, вытекающих из различий, существующих между национальными правовыми системами;
- поощрение сотрудничества между юридическими лицами различных государств-членов во всех сферах экономической деятельности.

Основную роль в выработке и осуществлении политики ЕС в области корпоративного права играют политические институты: Совет ЕС, Европейский парламент и Европейская комиссия. В структуре Европейской комиссии проблематика корпоративного права, бухгалтерской отчетности и аудита отнесена к ведению Генерального директората по вопросам внутреннего рынка.

Помимо нормативных актов, относимых собственно к корпоративному праву ЕС, деятельность юридических лиц в ЕС подпадает под регулирование других отраслей права: антимонопольное законодательство, налогообложение, трудовое право и др.

Правовое регулирование юридических лиц в праве ЕС в настоящее время носит частичный и вспомогательный характер: оно дополняет по определенным вопросам сложившееся регулирование на национальном уровне. Между национальными системами существуют огромные различия, которые препятствуют формированию внутреннего рынка ЕС. В целом регулирование юридических лиц в ЕС остается на национальном уровне, право ЕС носит субсидиарный характер, реализуется через директивы.

Возникло новое явление — юридические лица, основанные непосредственно на праве ЕС. Они основываются на специальном регламенте — основное значение здесь играет право ЕС.

Кроме того, государствами-членами ЕС подписан ряд Конвенций, имеющих отношение к регулированию юридических лиц: 1968 г. Брюссельская конвенция о взаимном признании юридических лиц. Законодательство ЕС в области корпоративного права обращено к коммерческим юридическим лицам, подпадающим под юрисдикцию одного из государств-членов.

Торговые товарищества — этот термин используется для обозначения юридических лиц, независимо от их национальной принадлежности. Действие свободы учреждения распространяется на юридическое лицо в том случае, если оно обладает определенными признаками:

- организация в соответствии с законодательством одного из государств-членов ЕС;
- признание в качестве юридического лица в соответствии с *lex societatis* (применимым к данному лицу правом);
- наличие на территории ЕС, по крайней мере, одной из трех привязок: зарегистрированного местонахождения, центрального органа управления или основного места предпринимательской деятельности;
- направленность деятельности юридического лица на извлечение прибыли.

К торговым товариществам относятся также юридические лица публичного права. В ЕС в качестве объекта гармонизации национального законодательства были избраны торговые товарищества с ограниченной ответственностью — к ним применяется большинство директив: акционерное общество, общество с ограниченной ответственностью.

Основные направления гармонизации законодательства: открытость основных документов торгового товарищества, действительность обязательств товарищества, условия и последствия недействительности самого товарищества. Ряд документов подлежит обязательной публикации (устав, сведения о назначении лиц, имеющих право совершать сделки; баланс, отчет о прибылях и убытках и др.).

Национальное законодательство должно устанавливать минимальный уставный капитал для учреждения и функционирования АО в размере не менее 25 тыс. евро, который может быть оплачен только имеющимися экономическое выражение активами.

Торговые товарищества обязаны предоставлять информацию о своих филиалах, находящихся на территории другого государства-члена. Предварительные условия реорганиза-

ции обществ должны быть опубликованы за месяц до принятия решения на общем собрании акционеров и подлежат оценке независимыми экспертами. Защита прав акционеров обеспечивается предоставлением им максимально объективной информации о предстоящей реорганизации. Любой акционер вправе ознакомиться в офисе общества с планами преобразования, их независимой экспертной оценкой и бухгалтерской отчетностью обществ за три года. Все виды реорганизации, регулируемые директивами, характеризуются тем, что акционеры в обмен на акции реорганизуемого общества получают акции иного АО.

С 1989 г. стал действовать особый вид юридического лица, получивший наименование *Европейское объединение с общей экономической целью* (ЕЭО). За основу была взята модель существующего в праве Франции Объединения с общей экономической целью, которое может быть создано двумя и более предприятиями в целях упрощения хозяйственной деятельности путем объединения ресурсов и знаний.

Цель создания нового вида хозяйствующего субъекта на наднациональном уровне — упрощение и поощрение трансграничного экономического сотрудничества в рамках общего рынка. Форма ЕЭО позволяет предприятиям объединять усилия для достижения поставленной цели без потери самостоятельности.

Пример — сеть организаций «Multi-Poles EEIG», которая была образована для развития инноваций и технологического обмена. Она объединяет организации в области научных исследований, инвестиций в высокотехнологические разработки, инжиниринга, правовой охраны результатов интеллектуальной деятельности и лицензионной торговли в ЕС. Используя форму ЕЭО, могут объединять свои усилия и значительно более мелкие экономические субъекты, например, адвокаты.

Деятельность ЕЭО должна быть связана с хозяйственной деятельностью его участников, но ни в коем случае не должна полностью заменять ее — иначе речь будет идти о СП. Другое ограничение — максимальная численность сотрудников ЕЭО — не более 500.

ЕЭО не является коммерческой организацией, и ее деятельность не должна быть направлена на получение прибыли. Если деятельность приносит прибыль, она распределяется между участниками. ЕЭО не вправе осуществлять управленческий контроль над деятельностью своих участников или иных предприятий, являться держателем акций своих участников. Данная форма не может использоваться для создания холдинговой компании. Участники такого объединения должны происходить, по крайней мере, из двух государств-членов.

Вопрос придания ЕЭО статуса юридического лица отдан на усмотрение национального законодателя. Тем не менее, ЕЭО должно на всей территории ЕС обладать способностью приобретать права и нести обязанности от собственного имени, заключать сделки и выступать в суде в качестве истца или ответчика. Уставный капитал ЕЭО остается в собственности участников, ЕЭО может быть учреждено и без уставного капитала. Оно не вправе привлекать инвестиции и может финансироваться только участниками в форме взносов или займов. В ЕЭО создаются, по крайней мере, два органа управления: общее собрание участников, а также индивидуальный или коллективный исполнительный орган. Исполнительный орган представляет ЕЭО в отношениях с третьими лицами и вправе принимать от его имени права и обязанности в пределах общей цели, для достижения которой было создано ЕЭО.

Учредители ЕЭО несут неограниченную и солидарную ответственность по его обязательствам любой природы. Учредительный договор ЕЭО подлежит регистрации в государстве по местонахождению ЕЭО, при этом юридический адрес объединения должен находиться на территории ЕС.

Можно выделить положительные черты ЕЭО: панъевропейский характер, гибкость и прозрачность, являются подходящим инструментом для реализации программ финансирования из бюджета Союза и государств-членов.

Кроме этого, здесь следует отметить и еще одно явление — наднациональное юридическое лицо — Европейское акционерное общество (ЕАО). ЕАО рассматривается как

обычное АО, созданное по законам страны места регистрации ЕАО. Закрепляется 4 способа создания ЕАО:

1. Объединение акционерных обществ.
2. Создание холдинга на основе торговых товариществ с ограниченной ответственностью.
3. Учреждение юридическими лицами совместного дочернего общества.
4. Преобразование действующего акционерного общества в ЕАО.

Для создания ЕАО требуется, чтобы все объединяющиеся в данной форме или учреждающие ЕАО юридические лица были созданы в соответствии с законодательством государств-членов, были зарегистрированы в соответствующих государствах и их головные конторы находились на территории ЕС. Учредители должны быть зарегистрированы, по крайней мере, в двух различных государствах-членах или должны иметь на протяжении двух лет дочернее общество или филиал в другом государстве-члене.

Минимальный уставной капитал должен быть не менее 120 тыс. евро. Аналогично ЕЭО, ЕАО должно быть зарегистрировано по месту нахождения, причем юридический адрес ЕАО должен совпадать с местом нахождения головной конторы.

Основное достоинство ЕАО помимо унифицированного правового статуса — упрощенный порядок трансграничного переноса места регистрации ЕАО внутри сообщества без изменения юридического лица.

Учредители ЕАО смогут сами избирать тип внутренней организации общества, выбрав между двухзвенной и трехзвенной системой управления.

4.4. Условия конкуренции в рамках ЕС

Для того чтобы хозяйствующие субъекты действовали в условиях единого рынка и не ощущали дискриминации, необходимо обеспечить унифицированные правила рыночной

игры и предоставить предприятиям возможность конкурировать между собой на равных, независимо от национальной принадлежности. Барьеры на пути движения товаров могут возникнуть на частноправовом уровне — практикой предприятий, направленной, например, на раздел рынков или на установление фиксированных цен. Поэтому важна общая политика в области конкуренции.

Равные условия конкуренции в рамках ЕС задаются, прежде всего, положениями о введении четырех фундаментальных свобод: свободы перемещения товаров, услуг, людей и капитала.

Институты ЕС и институты стран-членов должны обеспечивать необходимые условия для конкурентоспособности европейской промышленности. Правила конкуренции основаны на постулате, что необходимо запретить и/или регулировать и контролировать деятельность монополий, олигополий, картелей и иных рыночных структур, концентрирующих экономическую власть и ущемляющих интересы потребителей. Индивидуальная экономическая свобода должна реализовываться через механизм рыночной конкуренции.

В 1985 г. в ЕС был принят технический проект, известный как «Программа 1992», предусматривающий 282 меры для достижения действительно единого внутреннего рынка ЕС к концу 1992 г. Основное внимание было уделено устранению нетарифных барьеров (НТВ) во внутренней торговле ЕС. Предполагалось, что это усилит конкуренцию и повысит международную конкурентоспособность европейских товаров и услуг по сравнению с продукцией США, Японии и «новых» индустриальных стран. Программа устранила все пограничные формальности, обеспечила взаимное признание стандартов, установила единую лицензию на оказание финансовых услуг и ввела контроль над финансовыми структурами со стороны страны, в которой они зарегистрированы. Также было определено, что любая компания ЕС может участвовать в конкурсе на получение государственного заказа в любой из стран-членов.

Ответственность за проведение надлежащей политики в области конкуренции несет Комиссия ЕС. Она имеет право запросить необходимую информацию у всех предприятий, их ассоциаций и стран-членов. В случае непредставления информации Комиссия может взыскать штраф в размере до 1000 евро за каждый просроченный день. Комиссия также уполномочена расследовать конкретные ситуации на рынке. Если Комиссия обнаружила нарушение правил по конкуренции, виновная сторона может быть оштрафована в размере до 10% совокупного годового оборота.

Антимонопольная политика ЕС является не только необходимым условием функционирования пространства без внутренних границ, но и обязательной предпосылкой самого существования свободной рыночной экономики, защищенной от вмешательства со стороны государства и монополистических действий предприятий. Особенность Европейских сообществ — перенос регулирования на наднациональный уровень, что позволило пресекать нарушения добросовестной конкуренции и со стороны национальных органов власти, а также связанных с государствами-членами юридических лиц частного права: государственных предприятий и естественных монополий.

В ежегодных докладах Европейской комиссии о конкуренции сформулированы основные задачи политики ЕС в области конкуренции: справедливая конкуренция усиливает эффективность экономики, создает благоприятный климат для инноваций и технического прогресса, повышает конкурентоспособность производителей из ЕС.

Европейской комиссии предоставлено право проводить расследования возможных нарушений конкуренции со стороны предприятий, причем как по запросу, так и по собственной инициативе. Комиссия вправе проводить общие исследования состояния конкурентной среды в определенном секторе экономики.

Наиболее серьезное полномочие Комиссии — предоставленное ей право налагать штрафные санкции как за нарушения

конкуренции, так и за неисполнение предприятиями обязанностей в отношении представителей Комиссии в ходе расследования. Данные полномочия используются регулярно и жестко.

Критерий осуществления экономической деятельности является определяющим для ответа на вопрос, применимы ли правила конкуренции к данному образованию.

В качестве предприятия рассматриваются индивидуальный предприниматель и другие лица, занимающиеся экономической деятельностью без образования юридического лица. Предприятием может быть также признан любой хозяйствующий субъект, независимо от его юридического статуса, порядка финансирования и основной деятельности.

Под действие норм антимонопольного законодательства ЕС подпадают предприятия публичного сектора экономики (если на них не распространяются специальные нормы права ЕС) и даже государства — члены ЕС.

Ответственность за злоупотребления филиалов несет материнское предприятие. Решающий вопрос — возможность материнского предприятия определять линию поведения дочернего предприятия, которое не вправе проводить собственную политику на рынке. В данном случае не имеет значения, находится головная компания на территории ЕС или за ее пределами.

Вне сферы действия правил конкуренции ЕС находится рыночное поведение предприятий, зарегистрированных в ЕС, которое ограничивает конкуренцию в третьих странах.

Под понятие «*нарушение конкуренции*» подпадают действия предприятий, достигающие определенных масштабов (если совокупная доля рынка, занимаемая предприятиями, не превышает 5% в случае горизонтального соглашения и 10% в случае вертикального соглашения).

Под «*коллективными антиконкурентными действиями на внутреннем рынке*» понимается практика, способная воздействовать на торговлю между государствами-членами и направленная или приводящая к прекращению, ограничению или нарушению конкуренции внутри Сообщества. Пример — соглашения, фиксирующие цены на определенный

продукт, договоренности о разделе рынков сбыта или снабжения, практика дискриминации по отношению к одним партнерам по сравнению с другими.

Важно учитывать, что в отличие от картельных соглашений само по себе доминирующее положение не запрещено: это реальность современной рыночной экономики, с которой публичные власти должны мириться. Не совместимыми с правилами конкуренции на внутреннем рынке ЕС являются злоупотребления монополистом своим положением, приводящие к нарушениям конкуренции.

Доля рынка, которую контролирует предприятие, не является единственным показателем для определения доминирующего положения. Институты ЕС учитывают целый ряд иных рыночных факторов:

- препятствия для выхода на рынок для конкурентов;
- обладание технологиями и ноу-хау, отсутствующими у конкурентов;
- наличие охраняемого и широко известного товарного знака (бренда);
- наличие развитой системы сбыта и др.

Следует иметь в виду, что предприятие может обладать доминирующим положением на одном рынке, а нарушать конкуренцию на другом. Примером такого нарушения конкуренции на соседнем рынке является предоставление предприятием, доминирующим на рынке товара *A*, скидок при приобретении данного товара тем клиентам, которые приобретают у предприятия товар *B*, рынок которого предприятие не контролирует.

Правила конкуренции ЕС позволяют осуществлять объективный контроль над вмешательством органов государств-членов в экономику и пресекать нарушения конкуренции с их стороны. Наибольшую угрозу для свободной конкуренции представляет помощь, которую государство может предоставлять определенным предприятиям, поскольку существует общий запрет на предоставление всякой помощи предприятиям со стороны государств-членов или за счет их ресурсов.

Государственной помощью не считается бюджетное финансирование работ для государственных нужд, когда оно производится по результатам открытого конкурса. Сложность представляет разграничение между государственной помощью в определенном секторе экономики и мерами общего экономического характера, принимаемыми в рамках государственной политики.

Государство может оказывать существенное воздействие на конкуренцию в определенном секторе рынка, не только предоставляя отдельным предприятиям льготы и особые привилегии, но и путем полного или частичного законодательного исключения определенных экономических отношений из-под действия правил свободного рынка и конкурентной борьбы. Речь идет о государственных предприятиях, а также о таких частных компаниях, которым государство предоставило специальные или исключительные права.

5. ФОРМИРОВАНИЕ ДЕЛОВОЙ СРЕДЫ В РАМКАХ ЕВРОПЕЙСКОГО СОЮЗА

В рамках Европейского Союза в ходе всеобъемлющей интеграции сформировалось качественно новое наднациональное право. В нем интегрировались элементы систем как международного, так и национального права, права наиболее передовых европейских стран с устоявшимися демократическими традициями, права, вобравшего в себя опыт как континентальной, так и англо-саксонской правовых систем, богатую практику регулирования рыночных отношений, учета социальных факторов и умения согласовывать позиции самых различных участников общественных отношений.

В рамках уникальной правовой системы Европейского Союза формируются механизмы защиты прав человека не только от лиц, органов и государств, их нарушающих, но и от наднациональных институтов и органов, создаются демократические правовые инструменты, позволяющие согласовывать динамику процессов интеграции и глобализации с интересами государств, регионов, а главное — человека, который все более выдвигается в качестве определяющего критерия оценки прогресса нашей цивилизации.

В отношениях с европейскими странами особенно важен четкий прагматизм, хорошо сформулированный еще в 1970-е гг. Отто Вольфом фон Америкенгомом: «Успех сотрудничества зависит не от политических решений, а от выгоды участия в нем для каждой фирмы». Выгоды, получаемые предпринимателями, должны трансформироваться в рост благосостояния, ощущаемый каждым человеком как в России, так и в европейских странах, что является основным мерилем успеха сотрудничества и на межгосударственном уровне.

Поскольку европейское сообщество четко функционирует как единый рынок, фирмы все в большей степени разграничивают рыночные сегменты так, чтобы они состояли из потребителей одного типа по всей Европе, а не из групп внутри одной страны. Не исчезнут ли культурные особенности

разных стран, если бизнес и дальше будет использовать ЕС как единый рынок? Это будет зависеть от того, насколько эффективно межрыночное сегментирование будет сочетаться с локализацией, основанной на различиях между рынками.

5.1. Формирование Европейского Союза

Тенденции к интеграции получили наибольшее развитие именно в Западной Европе, потому что здесь раньше, чем в других районах мира, сложилась достаточно развитая рыночная экономика, имелась сравнительная близость экономической, общественно-политической, правовой и культурной среды, а относительно небольшие размеры территорий государств подчеркивали узость национальных границ и внутреннего рынка, подталкивая страны к взаимовыгодному объединению усилий.

Движение в направлении большего экономического единства — общая историческая тенденция европейского развития. На рубеже конца Средневековья и ново времени рыночное хозяйство пришло на смену натуральному, что способствовало преодолению феодальной раздробленности и возникновению основанных на национальном рынке централизованных государств. Во второй половине XX в. спираль истории аналогичным образом сделала новый виток: на базе меняющегося международного разделения труда и интегрирующегося рынка хозяйственные связи стали вырываться за пределы раздробленной на небольшие страны, разделенной границами, пошлинами, визами и т.д. «Европы суверенных государств».

Выход хозяйственных связей за рамки государственных границ поставил вопрос о формировании еще более крупной политической организации народов Европы. Ею и стали Европейские сообщества, первым крупным начинанием которых послужило создание именно общего рынка (посредством отмены всех национальных барьеров на движение товаров, рабочей силы, других факторов и результатов производства).

Национальные государства в рамках Сообществ и основанного на них Европейского Союза не ликвидируются, но постепенно добровольно ограничивают свой суверенитет в пользу этого надгосударственного формирования. При этом интеграция в экономике постепенно втягивает в данный процесс и другие сферы общественной жизни: политическую, социальную, культурную, информационную и т.д., которые со временем также включаются в сферу ведения Европейского Союза.

На всех этапах своего развития «европейская идея» носила демократический и геополитический характер. Объединенная Европа в значительной степени виделась как средство защиты от крупного потенциального агрессора. Таковыми в исторической последовательности рассматривались Османская империя, Российская империя, СССР, а ныне, в определенном смысле, США.

С ростом экономического, политического и военного влияния Европейский Союз все чаще рассматривается в качестве признанной «сверхдержавы». Он стремится закрепить и усилить свое особое геополитическое положение в меняющемся мире, что особенно заметно в проекте Конституции для Европы.

Несмотря на все разнообразие этнонациональных особенностей народов Европы, их объединяют общие культурные, этические и религиозные основы жизни, совместное многовековое историческое развитие и взаимодействие. Неоднократно выдвигались идеи объединения европейцев на религиозной (христианской) основе. Огромное значение для становления Европейского Союза и формирования его прав имеет общая правовая и конституционная культура.

Европейские по происхождению, идеи конституционализма, правового государства, прав человека и разделения властей вместе образуют тот идеологический фундамент, на котором сегодня осуществляется функционирование политических учреждений как в рамках отдельных государств, так и всего Союза.

Формирование Европейского Союза — поэтапный процесс, который продолжается и по сей день.

1. Начало ему было положено 9 мая 1950 г., когда правительство Франции официально предложило ФРГ и другим заинтересованным странам континента приступить к формированию основ Европейской Федерации, действуя при этом максимально осторожно и постепенно.

Данный план вошел в историю как «план Шумана»¹, а его первым результатом стало создание Европейского объединения угля и стали (ЕОУС), которому государства-члены передали компетенцию по управлению общим рынком в сфере угольной и сталелитейной промышленности (в то время — важнейших отраслей хозяйства развитых стран).

Договор об учреждении Европейского объединения угля и стали был подписан в Париже 18 апреля 1951 г. и вступил в силу 23 июля 1952 г.

2. Следующим шагом стало образование Европейского экономического сообщества (ЕЭС) и Европейского сообщества по атомной энергии (Евратом). Благодаря этим Сообществам, прежде всего ЕЭС, процесс интеграции (общий рынок) был распространен на всю экономическую сферу.

Учредительные договоры ЕЭС и Евратома были подписаны 25 марта 1957 г. в Риме и вступили в силу 1 января 1958 г.

3. Поскольку три Европейских сообщества включали одни и те же страны и ставили перед собой одинаковые цели, было решено объединить руководящие органы ЕЭС, ЕОУС и Евратома в единую систему.

Указанный договор вступил в силу 1 июля 1967 г., и с этого момента произошло фактическое слияние трех Европейских сообществ в одну политическую организацию, управляемую единым институциональным механизмом: Ассамблея (Европейский парламент), Совет, Комиссия и Суд. Позднее к числу институтов добавилась Счетная палата.

4. На рубеже 1960–1970-х гг. страны Европейских сообществ пришли к выводу о необходимости распространить

¹ Назван по имени министра иностранных дел Франции Роббера Шумана, который огласил данный проект.

процесс интеграции на другие сферы общественной жизни — внешнеполитическую и правоохранительную.

5. В связи с изменениями экономических и общественно-политических реалий Европы в 1986 г. была проведена крупномасштабная реформа правовых устоев Сообществ, выразившаяся в принятии Единого европейского акта (ЕЕА).

Единый европейский акт (по форме — договор) был подписан 17 и 28 февраля 1986 г. в Люксембурге и Гааге и вступил в силу 1 июля 1987 г.

ЕЕА не создавал новых организаций. Будучи «ревизионным» договором, он вносил многочисленные поправки в учредительные документы Сообществ, прежде всего в Договор о ЕЭС. В частности, Единым европейским актом была расширена предметная компетенция Сообществ, проведена реформа институционального механизма, установлена окончательная дата создания единого «внутреннего рынка» (1 января 1993 г.).

В отдельном разделе ЕЕА юридически закрепил правовой режим Европейского политического сотрудничества (сотрудничества в сфере внешней политики). Он же наметил дальнейшие шаги в елях объединения существовавших интеграционных структур в единую политическую организацию — Европейский Союз.

6. Договор о Европейском Союзе был подписан 7 февраля 1992 г. в г. Маастрихт (Нидерланды) и вступил в силу 1 ноября 1993 г.

Он консолидировал три сложившиеся ранее сферы интеграции (экономическую, внешнеполитическую и правоохранительную) в единое политико-правовое образование.

После создания Европейского Союза граждане государств-членов приобрели дополнительное «европейское» гражданство (гражданство Союза), а институты Европейских сообществ отныне выступают как институты Союза в целом.

Принципиальное значение также имели нормы Маастрихтского договора о переходе государств-членов к экономическому и валютному союзу, включая единую валюту.

7. Заключение Договора о Европейском Союзе не стало последним шагом в развитии интеграционного процесса в Европе. В конце XX–начале XXI в. состоялись еще две реформы правовых устоев Союза, призванных подготовить его к функционированию в расширенном составе (присоединение в 2004 г. стран Восточной Европы и Средиземноморья) — Амстердамский и Ниццкий договоры:

- Амстердамский договор был подписан 2 октября 1997 г. и вступил в силу 1 мая 1999 г.;

- Ниццкий договор подписан 26 февраля 2001 г. и действует с 1 февраля 2003 г.

Так же как и Единый европейский акт 1986 г., Амстердамский и Ниццкий договоры не создают новых организаций, а вносят изменения и дополнения в существующие учредительные документы Союза. В настоящее время (с 1 февраля 2003 г.) учредительные документы Союза действуют в редакции Ницкого договора.

Важным достижением Европейского Союза в рассматриваемый период стало принятие им собственного «билля о правах» — Хартии Европейского Союза об основных правах, подписанной и торжественно провозглашенной 7 декабря 2000 г.

5.2. Сотрудничество стран Европейского Союза

Каждое из Европейских сообществ и Союз в целом осуществляют свою компетенцию через собственные органы. Именно посредством своих институтов и других специальных органов Союз обеспечивает достижение поставленных перед ним целей и реализацию своих полномочий в разных сферах общественной жизни.

Большинство вопросов включается в повестку дня Совета лишь после обсуждения на официальном уровне. Каждое государство ЕС имеет в Брюсселе постоянное представительство, где работают не только дипломаты, но и чиновники всех национальных министерств. Главы этих представительств прово-

дят еженедельные совещания в рамках Комитета постоянных представителей. В ходе данных совещаний послами и национальными чиновниками стран-участниц подробно разрабатываются вопросы, требующие решения на уровне Совета.

Совет координирует общую экономическую политику государств-членов, может применять санкции к государствам-членам, предоставлять финансовую помощь и т.д.

Компетенция ЕС далеко вышла за рамки хозяйственной сферы, стала включать в себя, например, вопросы культуры, здравоохранения, образования.

Полная отмена национальных препятствий рыночным связям на территории Сообщества образует сущность общего рынка как формы полномасштабной экономической интеграции. Становление общего рынка влечет за собой слияние национальных рынков государств-членов в единый рынок, являющийся внутренним для Европейского Союза в целом.

Внутренний рынок представляет собой пространство без внутренних границ и со своими ценностями (табл. 2), в котором согласно положениям настоящего Договора обеспечивается свободное движение товаров, лиц, услуг и капиталов.

Таблица 2

Ценности потребителей западноевропейских стран

<i>Традиционные ценности</i>	<i>Новые ценности</i>
Мораль самоотречения	Мораль самореализации
Высокий заработок	Высокий уровень качества жизни
Традиционные сексуальные роли	Стирание границ сексуальных ролей
Общепринятое определение успеха	Индивидуальное понимание успеха
Традиционная жизнь семьи	Альтернативные модели семьи
Вера в промышленный прогресс и социальные институты	Вера в собственные силы
Жить, чтобы работать	Работать, чтобы жить
Поклонение героям	Увлечение идеями
Экспансионизм	Плюрализм
Патриотизм	Стирание границ между национальностями

<i>Традиционные ценности</i>	<i>Новые ценности</i>
Неравномерное развитие	Осознание опасности такого развития
Рост промышленности	Рост сферы услуг, большое значение информации
Восприимчивость к техническим новшествам	Ориентация на технологию

Деятельность Сообщества в сфере общего рынка состоит в утверждении принципа единства экономического пространства внутри ЕС и защите от нарушений его отдельных составляющих («свобод» общего рынка). Конкретные задачи, стоящие перед Сообществом, однако, менялись на разных этапах его развития:

- первоначально главной целью служило построение общего рынка. Деятельность Сообщества состояла, прежде всего, в отмене барьеров на пути экономических связей между странами ЕС. Содержание этой деятельности заключалось в издании правовых актов, посредством которых отменялись национальные препятствия «свободам» общего рынка;

- в настоящее время, после того как общий рынок в целом построен, деятельность ЕС сконцентрирована на охране принципов единого экономического пространства от нарушений, прежде всего со стороны государств-членов. Основная нагрузка падает на исполнительные и судебные органы Сообщества и Союза.

Соблюдение норм права Европейского Союза обязательно для всех, кто находится на его территории (т.е. на территории любого из государств-членов).

Свобода передвижения лиц в широком смысле состоит из нескольких блоков правовых норм. Это:

- нормы, регулирующие свободу передвижения неработающих граждан ЕС с целью проживания;
- нормы, регулирующие свободу передвижения трудящихся, а также членов их семей;
- нормы, регулирующие свободу передвижения трудящихся и иных лиц, не являющихся гражданами ЕС;

- Шенгенское оглашение, инкорпорированное Амстердамским договором в Договор, и его право;

- нормы, регулирующие свободу учреждения, т.е. вариант свободы передвижения, но для юридических лиц и лиц, занимающихся предпринимательской деятельностью.

Свобода передвижения товаров состоит из:

- отмены таможенных пошлин и сборов, имеющих равнозначный эффект;

- запрещения на дискриминационное внутригосударственное налогообложение;

- запрета на количественные ограничения и меры с равнозначным эффектом.

Наиболее важными составляющими *передвижений капитала* являются:

- финансовые операции, связанные с инвестированием;
- инвестирование ресурсов в другое государство;
- невозвращение в страну своего первоначального местонахождения в разумный срок инвестированных финансовых ресурсов.

Свобода передвижений капитала является свободой осуществления таких финансовых операций.

Ученых в настоящее время привлекают две большие группы проблем, связанные: а) непосредственно с личностью предпринимателя и б) с его отношениями с другими участниками деловых отношений. К *первой группе* проблем относятся: мотивация выбора предпринимательской деятельности; отношение к риску и неудачам в своей деятельности; система и структура жизненных ценностей; самооценка. *Вторую группу* составляют: отношение к конкуренции и конкурентам; отношение к партнерам; особенности взаимодействия предпринимателей с чиновниками.

Согласно данным ряда исследований, в мотивации британских предпринимателей доминируют стремление к профессиональному самосовершенствованию, гордость за решение нетрадиционных проблем, желание сохранить необходимый баланс между работой и частной жизнью. Сейчас в среде российских

предпринимателей складывается тип мотивации, отличный от характерной для бизнесменов развитых стран, уже прошедших этот этап. Для российских предпринимателей характерна принципиально иная мотивация. В отличие от британских бизнесменов, явно стремящихся в любой ситуации сохранить джентльменский образ жизни, для российских предпринимателей рынок стал своеобразным видом спорта, где они реализуют свою потребность в борьбе, свое стремление к победе, свое желание доказать себе самим собственное превосходство над другими. Пока они плохо принимают корпоративные «правила игры» и любые формы подчинения; для них очень важен мотив власти. Если использовать термин американского социолога М. Маккоби, они напоминают классический тип «человека джунглей». Как известно из западных психологических исследований, стремление к доминированию, инициативность и уверенность в себе позитивно коррелируют с успехом в бизнесе; напротив, ориентация на жизнь без стрессов скорее препятствует деловому успеху.

Одновременно действует и другой мотив — «человека-игрока» (Маккоби), главный интерес которого заключается в решении новых, творческих проблем. Смена господствующих типов мотивации происходит в разных странах примерно одинаково: от мотивации «крысы» (безжалостного и сильного хищника, в борьбе за жизнь поедающего своих конкурентов) к мотивации «игрока», стремящегося испытать волнение азарта и радость от выигрыша, к мотивации «творца», самореализующегося в построении и воплощении сложных стратегических схем, и, наконец, к мотивации «гражданина», способного пережить радость от сознания чувства исполненного гражданского, общественного долга.

Среди *ценностей-целей* первостепенными являются «здоровье», «семья», «материальная обеспеченность», «свобода» и «работа». Если поведение человека в значительной степени регулируется его психикой (эмоциями, представлениями, мотивами, ценностями ит.п.), то ядро, сердцевину самой этой регуляторной, «управляющей системы» составляют моральные этические принципы и нормы. Как уже

неоднократно подчеркивалось, эти принципы проявляются в первую очередь в отношениях к другим людям и с ними. В деловых отношениях на первый план выступают соответственно отношения с другими участниками этих отношений.

В этой связи психологические особенности взаимоотношений между предпринимателями и государственными структурами приобретают в настоящее время особое значение. Социальные ожидания предпринимателей и представителей органов власти весьма часто кардинально противоположны.

Предприниматели полагают, что:

- государство должно быть только гарантом деятельности предпринимателей и при этом не мешать им;
- между предпринимателями и органами власти должны быть равноправные партнерские отношения;
- государство должно помочь предпринимателю встать на ноги и обрести экономическую независимость;
- государство обеспечивает развитие предпринимательства, а потому имеет право вмешиваться в деятельность предпринимателей в случаях, оговоренных законом;
- государство должно полностью отвечать за состояние дел в сфере предпринимательства.

Это нормальные ожидания, которые разделяют большинство предпринимателей во всем мире.

Если суммировать *обратные ожидания* (причем не декларируемые, а реальные) *чиновников*, то выявится следующий перечень:

- государство не должно отвечать за состояние дел в сфере предпринимательства;
- предприниматели в силу природы своей деятельности, алчности и эгоизма всячески стремятся взять от общества больше, а дать ему меньше;
- по своей природе предприниматели — эксплуататоры, они живут за счет своих работников;
- если предпринимателей не контролировать повсеместно и постоянно, то они все растащат и распродадут и будут систематически обманывать население;

- поскольку их состояние нажито нечестным путем, надо по крайней мере перераспределить награбленное;
- это тем более оправданно, если сравнить доходы предпринимателя и чиновника.

В современной экономике существует несколько установившихся типов деловых отношений, которые можно разместить между двумя крайними вариантами: 1) легитимации (официального юридического признания) так называемых «комиссионных», причитающихся чиновнику от сделки в зависимости от его статуса, значимости в сделке, ее объема и т.п., и 2) полного исключения каких-либо «вознаграждений», будь то в своей стране или за рубежом. Примером первого типа могут служить некоторые ближневосточные страны, второго — Скандинавские страны и США. По какому пути пойдет Россия, покажет будущее.

5.3. Сотрудничество России и Европейского Союза

Отношения России и Европейского Союза, Европейского сообщества, сегодня строятся на основе Соглашения о партнерстве и сотрудничестве, учреждающего партнерство между Российской Федерацией с одной стороны, Европейскими сообществами и их государствами-членами — с другой стороны, заключенного 24 июня 1994 г. на о. Корфу (Греция). Федеральное Собрание Российской Федерации ратифицировало договор в ноябре 1996 г. Соглашение вступило в силу с 1 декабря 1997 г. после прохождения им ратификации в Европейском Парламенте и во всех национальных парламентах государств — членов Союза и сообществ (последней соглашению ратифицировала Германия).

Данное соглашение относится к категории международных договоров Союза, заключенных совместно Сообществами и государствами-членами. Оно было заключено сроком на 10 лет с последующей ежегодной автоматической пролонгацией, если ни одна из сторон не будет заявлять о его денонсации.

Соглашение между Россией и Союзом имеет важное значение для развития двусторонних отношений, для обеспечения стабильности в Европейском регионе в целом и создания благоприятных условий для процесса экономической интеграции России с народами Европы.

Соглашение 1994 г. предусматривает сотрудничество сторон по широкому спектру вопросов, в основном в области экономики, но не только. Несомненно, что приоритет в сотрудничестве между Российской Федерацией и Европейским Союзом на долгосрочную перспективу отдается построению тесных экономических отношений.

Стороны предоставляют друг другу режим наибольшего благоприятствования в том, что касается учреждения компаний, деятельности дочерних компаний и филиалов компаний другой стороны.

Соглашение о партнерстве и сотрудничестве затрагивает практически все аспекты экономических связей с Россией, вытекающие из осуществления в ЕС Принципов общего рынка — свободы движения товаров, лиц, услуг и капиталов.

Основными направлениями экономического сотрудничества между РФ и Европейским Союзом являются:

- развитие их соответствующих отраслей промышленности и транспорта;
- освоение новых источников снабжения и новых рынков;
- стимулирование научно-технического прогресса;
- содействие стабильному развитию социальных и людских ресурсов, занятости населения;
- оказание содействия региональному сотрудничеству с целью гармоничного и устойчивого развития.

Экономическое сотрудничество России и Союза на основе СПС охватывает проведение мероприятий как в экономической сфере, так и в около экономических областях деятельности. В экономике СПС предусматривает мероприятия по промышленному сотрудничеству, в том числе в сырьевой и горнодобывающей промышленности, по поощрению и защите инвестиций, мероприятия в области государственных за-

купок, сельского хозяйства и агропромышленного сектора, энергетики (в том числе атомной), строительства, транспорта, финансовых услуг, поддержке малого и среднего бизнеса, экономических реформ и сотрудничества в области регулирования движения капитала и платежей в России.

Среди областей, близких к экономике, сотрудничество предусматривается в областях стандартизации и проверки соответствия, защиты прав потребителей, науки и техники, образования и профессиональной подготовки, космической деятельности, окружающей среды, услуг электрической и почтовой связи, регионального развития, туризма, сотрудничества по социальным вопросам, в области связи, информатики и соответствующей инфраструктуры, таможенного дела, статистики, «отмывания» денежных средств, ограничения оборота наркотических средств.

Среди областей, близких к экономике, сотрудничество предусматривается в областях стандартизации и проверки соответствия, защиты прав потребителей, науки и техники, образования и профессиональной подготовки, космической деятельности, окружающей среды, услуг электрической и почтовой связи, регионального развития, туризма, сотрудничества по социальным вопросам, в области связи, информатики и соответствующей инфраструктуры, таможенного дела, статистики, «отмывания» денежных средств, ограничения оборота наркотических средств.

Отдельными разделами Соглашения о партнерстве и сотрудничестве предусматривается сотрудничество по предотвращению противоправной деятельности, культурное сотрудничество, а также финансовое сотрудничество.

Соглашение о партнерстве и сотрудничестве между Россией и Европейским Союзом 1994 г. заложило прочный фундамент для развития диалога сторон по политическим, экономическим, культурным вопросам в начале XXI в. Соглашение 1994 г. носит базовый характер, оно содержит общие положения о сотрудничестве между Россией и Европейским Союзом.

Общая стратегия определяет основные цели в отношениях с Россией. Такими целями являются:

- укрепление демократии, принципа правового государства и государственных учреждений в России;
- интеграция России в общеевропейское экономическое и социальное пространство;
- сотрудничество в интересах укрепления стабильности и безопасности в Европе и за ее пределами;
- сотрудничество по общим проблемам Европейского континента.

Европейский Союз будет работать над достижением установленных в Общей стратегии целей путем соответствующего использования всех необходимых инструментов и средств, имеющихся в распоряжении Союза, Сообществ и их государств-членов.

В целях интеграции России в общеевропейское экономическое и социальное пространство Европейский Союз намерен содействовать укреплению процесса экономических реформ в России, интеграции России в более крупномасштабное экономическое сотрудничество в Европе и формированию основ социальной рыночной экономики. В частности, Европейский Союз выражает готовность оказать помощь в проведении банковской, земельной и налоговой реформ, а также дальнейшего процесса приватизации, подготовке России к вступлению в ВТО, содействовать увеличению масштабов сотрудничества в областях, в которых Россия пользуется общепризнанным авторитетом (например, в науке, авиации, космических исследованиях, энергетике).

Скрупулезно сопоставить вероятные выгоды и ущерб от ориентации на Европу практически невозможно. Для этого необходимо не только учесть множество постоянно меняющихся элементов взаимодействия России с другими странами, но и угадать новые факторы, которые могут появиться в будущем.

На оценке российско-европейских отношений объективно сказывается вся их история: геополитические расчеты, военные доктрины и разного рода конструкции теоретиков и идеологов то приближали нас к Европе, то отталкивали от нее.

Независимо от географического расположения нашей страны в ней больше европейского, чем евроазиатского, причем не только в культурно-историческом отношении, но и с точки зрения типа хозяйственного порядка, а также интенсивности и качества экономических связей. Европа всегда была и остается не просто важнейшим, а доминирующим внешнеторговым партнером России. Этого никто не оспаривает.

Хозяйственный порядок нашей страны, безусловно, разнится от германского, французского или литовского, но и те тоже отличаются друг от друга, причем порой весьма существенно¹.

Одновременно у хозяйственных порядков всех упомянутых стран немало общих черт, не свойственных, к примеру, американскому (например, это такие специфические элементы, как сочетание свободного предпринимательства с обширным вмешательством государства в экономику, государственным установлением и поощрением конкурентного порядка, сильной социальной политикой, проводимой с помощью перераспределительных методов).

Россия уже обладает большей частью специфически европейских черт (правда, развитых пока слабо) и стремится усилить это сходство. Причем когда ей это удастся, страна начинает развиваться стабильнее. Однако чтобы российская хозяйственная система стала рыночной, ей не хватает нескольких важнейших элементов — как не специфических, а общих для западной экономической и общественной культуры. Это, прежде всего, предпринимательский дух широких кругов населения и культура хозяйственного поведения, основывающаяся на договорном праве.

Таким образом, дело не только в торговле или других видах сотрудничества, хотя взаимодополняемость и взаимное притяжение экономик проявляются здесь намного сильнее, чем в отношениях между Россией и США или Китаем (эти две крупнейшие державы во многом самодостаточны, имеют очень емкие внутренние рынки и свое соседское окруже-

¹ См. подробнее: Западноевропейские страны: Особенности социально-экономических моделей. М.: Наука, 2002.

ние для экспорта). Именно с Европой у нас возможны такие наиболее эффективные и глубокие формы экономического взаимодействия, включающие в себя взаимозависимость и переплетение экономик, как углубленная специализация и широкомасштабная кооперация — прежде всего, в обрабатывающих отраслях промышленности. К тому же европейская модель лучше всего обеспечивает медленный, но устойчивый сдвиг в сторону формирования действительно свободного предпринимательства и конкурентного порядка при качественно новой сильной социальной политике.

Для внутриэкономического развития особенно важны институциональные изменения, которые постепенно окажут существенное (как благоприятное, так и неблагоприятное) воздействие на предпринимательскую среду. К неблагоприятным последствиям может привести столкновение либерализационных тенденций с противодействующими факторами. Этот эффект можно ослабить или устранить, последовательно создавая целый комплекс условий, необходимых для предпринимательства. И дело не только в том, чтобы помочь существующим хозяйственным формам и структурам приспособиться к условиям более открытой экономики. Государству следует проводить целенаправленную политику упреждающих институциональных преобразований.

В задачи этих реформ входят как приспособление к требованиям ЕС и ВТО, так и трансформация, то есть формирование рыночных институтов и содействие эффективным структурным сдвигам в российской экономике. Разумеется, быстро создать необходимые институты не удастся, да и эффект они дадут не сразу. Поэтому ускоренными темпами модернизировать российскую экономику на базе европейских институтов и экономической политики европейского типа вряд ли удастся. Однако создавать такие институты все равно придется.

Институциональные реформы должны быть направлены на существенное увеличение численности малых и средних предприятий (с 800–900 тыс., действующих сейчас, до 6–7 млн в будущем). В условиях большей открытости эко-

номики они способны сыграть важную роль поставщиков услуг и сформировать необходимое «субподрядное» пространство для крупных западных фирм, присутствие которых на российском рынке будет расширяться. К тому же большой удельный вес малого и среднего бизнеса — предпосылка здоровья экономической структуры.

Такие изменения позволят среди прочего постепенно преодолеть энергосырьевую специализацию российской экономики и более рационально включить ее в мирохозяйственные процессы (в частности, на основе производственной кооперации с зарубежными фирмами).

Успешное преобразование сферы предпринимательства в России невозможно без формирования и поддержания эффективного конкурентного порядка, общих и признаваемых всеми странами-членами ЕС правил конкурентного поведения. Еще в декабре 1996 г. По инициативе ЕС конференция Всемирной торговой организации в Сингапуре решила создать рабочую группу, призванную исследовать взаимосвязи между торговой и конкурентной политикой, а также ограничения конкуренции в отдельных странах и на отдельных рынках. Идет работа над минимальными стандартами антимонопольной политики и механизма разрешения споров по вопросам конкуренции между странами-членами ВТО. Поэтому уже сейчас необходимо перестраивать (или формировать) российскую конкурентную политику в соответствии с базисными принципами, которые поддерживает Всемирная торговая организация (кстати, инициатором такого направления работы ВТО стала Германия).

Чтобы воплотить в жизнь новые элементы российской экономической и внешнеэкономической политики, было бы весьма полезно активно взаимодействовать с органами Европейского союза. Это дает нашей стране — не только в стратегическом отношении, но и в краткосрочной перспективе — ощутимые выгоды: более обширный и емкий рынок, единые правила, облегчающие работу российских компаний, расширение приграничного и регионального сотрудничества, единое цивилизованное транзитное пространство.

Односторонних действий России будет явно недостаточно, мы вправе рассчитывать на ответные шаги. В интересах ЕС и входящих в него государств всячески способствовать интеграции российского бизнеса в европейскую деловую среду, в частности поддерживать участие российских компаний в европейской банковской и финансовой сферах; поощрять эффективные формы кооперации. Сейчас внутриотраслевая торговля практически отсутствует, но она разовьется, если стимулировать переход от сборочного производства, которым занимаются европейские фирмы в России, к созданию полноценных производственно-технологических цепочек на основе специализации и кооперирования предприятий Западной, Центральной, Восточной Европы и России. То же касается общих проектов в области инфраструктуры, в том числе транспорта и коммуникаций. Все это вполне возможно при условии, что на российском экономическом пространстве будут действовать те же принципы хозяйствования, что и в ЕС.

Надо учиться экономическим и юридическим наукам за границей и там же пройти стажировку, чтобы проникнуться духом западного бизнеса. Но даже многолетнее погружение в европейскую среду не гарантирует избавления от ряда черт российского менталитета. Достаточно понаблюдать за тем, как ведут переговоры некоторые отечественные менеджеры, имеющие престижный западный диплом. Они совершенно не думают об интересах партнера, отсекая любую возможность дать и ему заработать, что не традиция западной бизнес-культуры.

Необходим следующий шаг — к социальной ответственности бизнеса и его самоорганизации в виде устойчивых институциональных форм. В Европе это — ассоциации социально ответственного бизнеса, академии бизнес-культуры, клубы корпоративных спонсоров. В России есть Федеральный центр социальной ответственности бизнеса.

Тот факт, что наши хозяйственные субъекты, имеющие контакты с различными европейскими странами, будут оперировать в рамках единой деловой среды, безусловно, будет способствовать укреплению торгово-инвестиционных связей.

6. МЕЖДУНАРОДНОЕ ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

Само слово «этика» греческого происхождения и дословно переводится как «привычка», «характер», «нрав». Как философская категория этика была определена Аристотелем. Этому философскому направлению он посвятил работы «Большая этика», «Никомахова этика», «Эвдемова этика», где рассмотрел вопросы источников, природы морали, справедливости, высшего блага, смысла жизни и многого другого. Применительно к деловой этике Аристотель проповедовал разумное поведение и умеренность.

Этике посвятили труды многие философы, среди которых были Платон, Фома Аквинский, Гегель, Фейербах. Несмотря на разницу воззрений, все они определяли объектом изучения этики мораль. В большинстве философских учений основанием морали считалось высшее благо (Платон), абсолютная идея (Гегель), божественный закон, что отводило особую роль в изучении вопросов этики теологии, а лучшим этическим ориентиром во все времена считалось «золотое правило», общее для Ветхого и Нового Завета, а также большинства религий, предписывающее вести себя по отношению к другим так, как мы хотели бы, чтобы они относились к нам.

Во второй половине XVIII в. в Англии начался промышленный переворот. Это привело к развитию предпринимательства и развитию буржуазии. Именно тогда, чтобы обозначить свою принадлежность к новому классу, новые торговцы, банкиры и владельцы мануфактур стали вводить нормы поведения, одежды, впоследствии составившие современный американско-европейский деловой стиль. В XIX и XX вв. европейские и американские бизнесмены играли доминирующую роль на мировой арене. Вместе со своим капиталом, товарами и технологиями они принесли всему миру и правила поведения в деловой среде.

С тех пор этих правил придерживаются бизнесмены не только Европы и Америки, но и Японии, Азии, Африки. Во всех странах атрибутом делового человека чаще всего является

английский пиджак, смокинг или фрак. Однако и по сей день, сохраняются различия в нормах и правилах одежды и поведения в разных странах. Национальные особенности, история, климат, исторически сложившиеся моральные нормы оказывают влияние на то, как бизнесмены, да и не только они, одеваются, ведут себя, что считают приличным и достойным, и что является знаком ненадежности или неуважения к партнеру.

Достаточно ясно видно, что, несмотря на существующие отличия в традициях и правилах в разных странах, основные принципы остаются постоянными — уважение к партнеру и его времени, уважение его права на личную жизнь и поддержание определенной дистанции между вами, уважение к культуре и истории данной страны. Пожалуй, именно это главное в любых, в том числе и деловых отношениях с жителями других стран.

6.1. Необходимость изучения деловой и культурной среды других стран

Сегодня международное общение перестало быть прерогативой лишь профессиональных дипломатов. Многократно увеличились контакты с зарубежными партнерами по линии «народной дипломатии» (предприятий и учреждений, предпринимательских структур, общественных, культурных организаций и союзов, местных органов власти и т.д.). Это в корне изменило актуальность звучания проблемы культуры международного общения.

Несмотря на то, что в современных условиях активно возрастает значение новых средств связи, в первую очередь Интернета, высокими темпами развивается электронная торговля, тем не менее, большую роль продолжает играть личное общение, установление взаимного доверия, особенно на начальном этапе осуществления международных сделок.

Необходимость использования в работе с зарубежными партнерами общепринятых партнерами общепринятых

международных норм и правил поведения (рис. 5) объективно способствует их укоренению и в практику взаимоотношений между нашими соотечественниками. В обществе не может быть двойных стандартов поведения: для внутреннего пользования и «для заграницы».



Рис. 5. Распределение стран по атрибутам культуры

Большинство компаний начинают работу на зарубежных рынках с организации небольшой фирмы. Некоторые из них планируют расширение производства или продаж, рассматривая зарубежные операции как незначительную часть бизнеса. Другие имеют далеко идущие планы, полагая, что объем их операций за границей будет равен или даже превзойдет объем внутренних операций.

Проведенные в разных странах исследования свидетельствуют о том, что большинство фирм постепенно, этап за эта-

пом, осваивают зарубежные рынки. При этом они стараются минимизировать риски, вытекающие из различий между известным внутренним рынком и далекими неизвестными зарубежными. Так, например, в Швеции выход компаний на зарубежные рынки представляет собой как бы процесс развития знаний. Считается, что фирмы должны ознакомиться, с одной стороны, с новыми культурами, структурами и ситуациями, сложившимися на этих рынках, а с другой — с новыми и более сложными зарубежными операциями. Датские фирмы также придерживаются принципа осторожного и постепенного развития международных операций

И хотя правила делового общения становятся более стандартными, международная протокольная практика¹ и опыт показывают, что в общении государств и их представителей действуют определенные традиции и условности, правила и нормы, которые необходимо соблюдать, чтобы не нанести ущерба государству или личным взаимоотношениям. Это, в свою очередь, усиливает значение соблюдения определенных церемониальных и протокольных правил. Поэтому, протокольные нормы важно знать не только дипломатам, но и деловым людям, стремящимся к положительным результатам своих контактов с иностранцами.

Протокол является совокупностью правил поведения правительств и их представителей по официальным и неофициальным поводам². Правила протокола исторически обусловлены. Они возникли из постоянных повторений и отбора тех традиций, обычаев и образцов поведения, которые в наибольшей степени способствовали атмосфере миролюбия в общении людей. С появлением государств и развитием отношений между ними появилась необходимость в упорядочении внешних форм публичной деятельности государственных институтов и организации межгосударственного общения на основе добрососедства.

¹ Михалькевич Г.Н. Этикет международного общения: учеб. пособие. Мн., 2004.

² Вуд Д., Сере Ж. Дипломатический церемониал и протокол. М., 1976.

Протокол помогает демонстрировать уважение к другим государствам не в ущерб своему престижу, национальному достоинству и самобытности. Выработка модели национального протокола — одно из важных средств формирования имиджа государств (особенно молодых), их самоидентификации и узнаваемости в мировом сообществе.

Некоторые нормы протокола и этикета прописаны не только в международно-правовых актах, но и в государственных законах, не допускающих их безнаказанного нарушения. Правила учтивости, однако, нередко идут дальше законов, дополняя и уточняя их. Они нередко запрещают что-то, что терпит закон. Между тем невозможно себе представить нечто, что закон запрещал бы, а протокол и этикет позволяли.

Есть народы гораздо более похожие на нас. У них современная цивилизация, многопартийная система, фабрики, машины, акции и фондовые биржи. Мы часто встречаемся с ними и видим — одеваются они так же, как и мы, у нас с ними вроде бы одни и те же понятия и ценности (рис. 6). Тем не менее, почему-то немец не всегда ладит с французом. О взаимной неприязни англичан и американцев написано больше чем достаточно. В чем же дело?

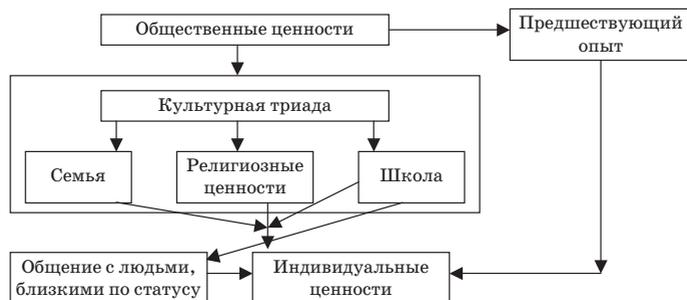


Рис. 6. Источник формирования культурных ценностей людей

Эти ценности во многом свойственны и другим народам, однако существуют различия даже между близкими национальными культурами.

Понятия универсальны, тогда как представления, кроющиеся за ними, различны. И немец, и англичане хотят, чтобы их деловая встреча завершилась успешно, но в представлении немца к успеху в переговорах ведет абсолютная, пусть даже суровая правда, а британец, напротив, уверен, что главное — избежать острых углов.

В Германии, Швеции и Финляндии, где люди в основном обеспокоены тем, что о них думают соседи, стремление к респектабельности сдерживает искушение поступиться правдой. Англичане и американцы обращаются с правдой очень бережно. Французы, итальянцы и другие романоязычные народы не славятся четностью, особенно если суровая правда может расстроить столь дорогие им ровные отношения с людьми. В Японии, где никто не может позволить в открытый конфликт, правда — опасное понятие. В Азии, Африке и Южной Америке правдивость может серьезно навредить отношениям между людьми, компаниями и даже целыми слоями общества. Лишь в Австралии вещи называют своими именами, но здесь правда может вызвать всплеск эмоций.

Обычно больший интерес проявляется к изучению и возможному использованию у себя методов ведения бизнеса, применяемых в странах, имеющих наибольший экономический успех. Культурные факторы могут предопределить их успех или неудачу в другом обществе.

Такие языки, как английский, французский и испанский, настолько широко распространены, что носители этих языков обычно не очень расположены к изучению других языков (табл. 3). Коммерцию и другие связи через границы легче осуществлять с теми странами, в которых официальный язык одинаков с вашим. Когда выбирается для изучения иностранный язык, то выбор обычно делается на основе его полезности в установлении отношений с другими странами. Традиционно выбираются английский и французский языки.

По мере того, как глобализация бизнеса все чаще заставляет менеджеров разных культур садиться за один стол, мы, анализируя представления и ценности, все больше убеждаемся в

том, что почти ничего нельзя понимать буквально. Так слово «контракт» легко переводится с одного языка на другой, но его смысл имеет множество толкований. Для жителей Швейцарии, Германии, Скандинавских стран, США или Великобритании это некий документ, который подписан стонами для того, чтобы затем соблюдать его условия. Подписи сторон придают ему смысл окончательного и бесповоротного решения. Но японец смотрит на контракт как на предварительный документ, который может быть изменен или написан заново в зависимости от изменившихся обстоятельств. Южноамериканец убежден, что договор — это недостижимый идеал, который принимается сторонами, чтобы избежать лишних споров. Американцы называют японцев бесчестными партнерами, если те разрывают контракт. Японцы обвиняют в нечестности американскую сторону, настаивающую на соблюдении договора в изменившихся условиях. У итальянцев очень гибкий подход к тому, что считать этичным и что неэтичным, что заставляет североевропейцев сомневаться в их честности.

Таблица 3

**Доля бизнесменов¹, владеющих английским языком
в странах Европы, %**

Язык	Все страны	Великобритания	Франция	Германия	Италия	Испания	Голландия	Дания
Английский	53	100	28	32	23	21	78	36
Французский	34	8	100	15	21	19	22	3
Немецкий	29	4	6	100	4	3	41	13
Итальянский	16	1	3	4	100	3	2	—
Испанский	12	2	3	3	2	100	3	1
Голландский	7	1	1	2	—	—	100	—
Датский	8	—	—	2	—	—	1	100

Примечание. Знак «—» означает менее 1%.

Молчание можно интерпретировать по-разному. Американскому, французскому, немецкому, североевропейскому и

¹ Ogilvy and Mather. 1998. P. 22–23.

арабскому менеджерам молчание в ответ на деловое предложение покажется формой отказа. В таких непохожих друг на друга странах, как США, Перу и Кувейт, беседа представляет собой двусторонний процесс, при котором один участник говорит, а другой слушает, а затем наоборот. Пауза между высказываниями в Британии и Германии длится две-три секунды, в Кувейте и Греции — еще меньше, а во Франции, Италии и Америке паузы почти незаметны. У японцев и финнов молчание не равнозначно прекращению коммуникации.

С развитием международной торговли и глобальных связей в области науки и политики растут усилия ученых, мультинациональных организаций и даже правительств разных стран, направленные на то, чтобы углубить взаимопонимание и наладить диалог.

С этой целью было создано множество двусторонних и многосторонних международных организаций; кадровые и учебные отделы многих крупных корпораций затрачивают внушительные денежные суммы на проведение кросс-культурных и международных программ и инструктажей для тех сотрудников, которые должны представлять их за рубежом.

6.2. Коммуникации в международном бизнесе

Одной из наиболее сложных проблем культурного взаимодействия в системе международного менеджмента является коммуникация. Ее рассмотрение предполагает выделение тех ключевых вопросов, от которых зависит эффективность обмена управленческой информацией в многонациональном коллективе международной фирмы либо на межфирменном уровне.

Можно сформулировать ряд ключевых проблем, с которыми сталкивается фирма в своей деятельности и которые существенно зависят от культурного фона. Они должны анализироваться в ходе первоначального изучения культурной внешней среды, а затем постоянно контролироваться в повседневной работе.

Языковые барьеры

Первым и естественным препятствием для эффективной коммуникации в международном бизнесе являются языковые барьеры. Практика выработала несколько основных рецептов решения этой проблемы, и первым среди них следует признать общение на главном языке международных коммуникаций — английском. Знание английского в объеме, достаточном для серьезных деловых контактов, — абсолютное и непереносимое требование в современных условиях.

Язык является одной из ключевых характеристик любой культуры, поэтому, чтобы вести успешную деятельность в той или иной стране, необходимо располагать персоналом, способным общаться на языке этой страны. Можно выделить две составляющие любого языка: язык вербальный (*verbal language*) и язык невербальный (*non-verbal language*). Знание невербального языка (языка жестов, например) является менее обязательным, но не менее важным, чем языка вербального.

Важность знания языка страны международной экспансии объясняется следующими причинами:

- знание языка важно для сбора и оценки информации;
- язык обеспечивает доступ к обществу другой страны, познанию ее культуры;
- язык имеет значение для обеспечения коммуникаций внутри организации и со звеньями каналов распределения продукции.

Существенно хуже выглядит с точки зрения эффективности коммуникаций работа через переводчика. Поскольку личные и конфиденциальные договоренности, учет нюансов беседы, создание непринужденной атмосферы и полезный иногда юмор — непереносимые атрибуты делового общения, понятно, что делать все это через переводчика — не лучший вариант. Поэтому фирма, выходящая на мировой рынок, должна рассматривать такой способ общения как некий переходный вариант, позволяющий ее менеджерам освоить английский в достаточной для дела мере.

Что касается национальных языков, то овладение ими исключительно полезно для бизнеса, что доказывает опыт

многих многонациональных корпораций. Для всех без исключения наций тот факт, что партнер владеет их языком, — весьма лестная для него характеристика, а если говорить о странах Востока и Юга, то здесь это воспринимается с особым чувством, поскольку в колониальных условиях значение родного языка принижалось, и многие нации оценивают его знание иностранцем как знак уважения.

Существенную помощь в преодолении языкового барьера могут оказать местные специалисты и менеджеры, владеющие языком страны базирования.

Таким образом, язык является той первой и главной культурной проблемой, решение которой должно быть найдено уже на самых первых этапах деятельности за рубежом.

Невербальное общение

Несомненно, формальный язык не является единственным средством коммуникации. Мы все обмениваемся информацией при помощи множества невербальных сообщений, которые образуют *невербальный (немой) язык*. Невербальный язык включает такие символы, как цвет, расстояние, время.

Цвета, например, вызывают в памяти значения, которые основываются на культурном опыте. Чтобы достичь успеха в бизнесе, цвет продукции и ее рекламы должен соответствовать системе представлений потребителей.

Мы общаемся при помощи формального языка и невербального языка, основанного на определенных культурой сигналах, а также при помощи соблюдения преобладающих моральных требований и этикета. Мы оцениваем большую часть информации на основе нашего культурного багажа. Неспособность заметить нюансы может привести к большим недоразумениям в международных сделках.

Дополнением языковой проблемы служит проблема невербального общения, то есть общения без слов (жесты, позы, формы приветствий, различного рода ритуалы и т.д.). Хорошее знакомство с особенностями невербального общения показывает глубину проникновения в тонкости данной на-

циональной культуры. По некоторым данным, только около 10% информации в ходе общения передается словами, более 50% воспринимается через выражение лица, позы и жесты, и более 30% — через интонации и модуляции голоса.

Восприятие

Негативный опыт, приобретенный ранее в общении с тем или иным лицом, накладывает отпечаток на то, как мы воспринимаем и интерпретируем информацию, получаемую от него. Намного сильнее действуют представления, убеждения и традиции национально-культурного характера, особенно, когда они взаимодействуют с аналогичными константами других, существенно отличных культур.

Проявление в ходе деловой беседы уважения к старшим по возрасту будет естественным и необходимым в рамках восточной и исламской культур, но представитель западной культуры может воспринять это, как признак отсталости партнера, его желания сохранить пожилой персонал на занимаемых ими должностях, что в его представлении является тормозом прогресса.

В свою очередь, информация о высоком уровне образования молодых менеджеров как одном из основных достоинств западного партнера может быть совершенно неадекватно воспринята его партнерами из восточной или африканской культуры, которые обратят главное внимание на недостаток жизненного опыта.

Стремление сделать деловую беседу максимально приятной для партнера, наполнить ее тонкими комплиментами, исключить из нее все острые моменты (даже в ущерб практическим результатам) будет очень естественным для бизнесмена с Ближнего Востока, но может быть расценено как досадная потеря времени его американским партнером.

Учет нюансов восприятия через призму другой культуры — необходимое качество профессионально подготовленного сотрудника международной фирмы, и здесь особую роль играет его достаточное знакомство с теориями куль-

туры, базирующееся на ценностных основаниях: в конце концов, восприятие существеннейшим образом зависит от исповедуемых ценностей, а они-то и являются сердцевиной культуры.

Стереотипы

Стереотипизация является формой неадекватного восприятия: приклеивая некие ярлыки представителям другой нации или другой культуры, человек отказывается от объективного восприятия и анализа информации, заменяя это штампами.

Если бизнесмен считает своего партнера жуликом на том основании, что последний принадлежит к определенной нации, то вряд ли он будет воспринимать деловую информацию и поведение партнера как честное и откровенное.

Национальная стереотипизация — достаточно сложный продукт развития той или иной культуры, воздействия определенной идеологической обработки, политических событий и других процессов. К сожалению, в России национальная стереотипизация достаточно распространена, и эта проблема может серьезно осложнить контакты и деловые связи.

Обстоятельства времени и места

Особые трудности в коммуникации связаны с обстоятельствами времени и места, и здесь можно выделить три главных момента.

Значение плана и порядка в коммуникации

Их соблюдению придается особое значение в восточной и исламской культуре, в то время как западная обращает на это существенно меньшее внимание. Недооценка этого аспекта опасна: изменение порядка встречи, заранее согласованной программы переговоров, попытка начать обсуждать внезапно появившиеся темы и т.д. — все это может быть расценено представителями соответствующих культур как попытка партнера ухудшить их позиции на переговорах и в будущих совместных делах вообще.

Место делового контакта

Может также играть определенную роль в эффективности коммуникации. Например, итальянские или латиноамериканские бизнесмены могут шокировать своих партнеров из США или Скандинавии, приглашая их на деловые беседы в кафе или бар, где хозяева попутно ведут частные беседы со своими друзьями.

Знакомство с такими элементами чужой культуры позволяет грамотному менеджеру нормально воспринимать некоторые странности такого рода и эффективно вести коммуникации в любых условиях (заметим попутно, что партнеру приятно и лестно дружеское восприятие этих мелочей, что, может положительно отразиться на результатах коммуникации).

Важным вопросом коммуникации является уважение ко времени (пунктуальность). Ценность этого качества очень высока в США и в Европе, но, например, страны латиноамериканского кластера не придают этому вопросу серьезного значения, и опоздание бизнесмена на деловую встречу здесь не считают большой проблемой. Знакомство с этой стороной национальной деловой культуры поможет адекватно построить поведение и уместные реакции во время контактов.

Этика

В любой национальной культуре вопросы морали и этики играют первостепенную роль, и они могут оказывать весьма существенное влияние на эффективность коммуникации. От вопросов внешнего вида на деловых переговорах в чужой стране и до крупных проблем моральной приемлемости той или иной рекламы с точки зрения норм данной культуры — во всей этой широкой гамме вопросов необходимо проявлять глубокое знакомство с местной культурной традицией и максимум такта при оценке приемлемости тех или иных коммуникационных шагов и действий. Пренебрежение этим правилом может создать и для фирмы серьезнейшие проблемы в стране пребывания.

Информация в системе управления

Еще одна проблема, существенно влияющая на эффективность коммуникации в международной фирме, — влияние централизации и децентрализации в системах информационного обмена, обработки и принятия решений.

Деловые культуры разных наций существенно различаются в отношении контроля над информацией, циркулирующей в фирме, включая и ту, которая попадает в фирму из внешней среды и поступает в среду из фирмы. Одновременно существенную роль играют и те информационные контуры, которые так или иначе задействованы в системе управления, их взаимодействие (или отсутствие такового) между собой.

Например, американские фирмы сочетают ясно выраженную централизацию с обеспечением беспрепятственного информационного обмена между уровнями иерархии, в то время как характерная черта британского менеджмента — исключительно интенсивная уровневая коммуникация при крайне ограниченной межуровневой. Структуры управления в фирмах арабских стран почти вовсе лишены информационного обмена, а китайские системы менеджмента — строго иерархичны с четко дозируемой и полностью контролируемой информацией в условиях жесткого централизованного управления ею. В итальянской коммуникативной системе информация циркулирует в рамках замкнутых частей отдельных иерархических структур, а обмена информацией между этими структурами почти не происходит.

Отметим самый важный вывод, касающийся проблем международных коммуникаций: чтобы до конца разобраться в этой проблеме, требуется не один год практической работы фирмы в стране пребывания, но эта работа будет успешной и продуктивной при двух непеременных условиях: *во-первых*, необходимо постоянно иметь в виду наличие этой проблемы и необходимость серьезно в ней разобраться и, *во-вторых*, для начала нужно хотя бы иметь общее представление о национальных особенностях внутри- и межфирменной коммуникации.

Этноцентризм

Существенным препятствием на пути эффективной коммуникации являются разнообразные проявления этноцентризма, то есть убеждения в превосходстве своей нации над другими в интеллектуальной, экономической, эстетической, силовой и разных иных сферах (крайнее проявление этого предрассудка — шовинизм). Искажение восприятия, предвзятость оценки, нежелание внимательно анализировать и иные негативные последствия этноцентризма, очевидны. Однако существует еще одно существенное обстоятельство.

Дело в том, что в своих неявных проявлениях этноцентризм может казаться достаточно безобидным, и именно в таком виде он присущ многим вполне интеллигентным представителям международных компаний. Между тем именно эти неявные проявления зачастую бывают опасны: *с одной стороны*, сам менеджер не обращает внимания на свое неадекватное восприятие информации, а *с другой* — его подчиненные, опять-таки учитывая «мягкую форму» данного предрассудка, не решаются прямо поднять этот вопрос, а различного рода непонимание и даже обиды между тем накапливаются.

6.3. Некоторые особенности национальной психологии и деловой этики

В последнее время в практике международного общения наблюдается значительная унификация правил этикета, принятых в разных странах, на основе европейских представлений о хорошем тоне. Тем не менее, национальный элемент в поведении сторон всегда присутствует. Поэтому знание и учет национально-психологического склада, традиций профессиональной этики представителей различных культур, несомненно, способствует установлению более дружеских, доверительных отношений, предупреждает возникновение неловких ситуаций, неуверенности в общении.

Поведение, которое считается нормальным в одной культуре, может оказаться неприемлемым в другой. Практичес-

кие действия, допустимые в одном месте, могут считаться аморальными в другом.

Существует так много правил поведения, что нельзя ожидать от бизнесменов запоминания этих правил применительно к каждой стране, с которой могут возникнуть деловые связи. К счастью, имеются современные руководства, составленные по географическим регионам на основе опыта многих процветающих в области международного бизнеса менеджеров. Кроме того, можно проконсультироваться со знающими людьми в своей стране и за границей из правительственных учреждений или из частного сектора.

Там, где существуют культурные различия, бизнесмены должны решать, будут ли они адаптировать методы, практически применяемые в своей стране, к зарубежной среде и в какой степени.

Человек, попадающий в чужую страну, часто получает «культурный шок», испытывает общее потрясение от новой особой культуры из-за того, что ему приходится изучать широкий набор новых культурных сигналов и ожиданий.

Некоторые страны имеют много общего благодаря тому, что обладают одинаковыми атрибутами культуры, это касается языка, религии, географического положения, этнической принадлежности и уровня экономического развития.

Не все компании нуждаются в одинаковом уровне осведомленности о культуре других стран. Поскольку компании обычно расширяют зарубежные операции с течением времени, они могут повышать уровень знаний культурных факторов одновременно с расширением зарубежных операций.

При проведении *операции, направленной исключительно на поиск экспортного рынка*, компания должна знать, какие культурные факторы могут повлиять на программу маркетинга. При организации рекламы должны учитываться реальные и желаемые физические характеристики продукции для данного рынка, принадлежность потребителей к разным по общественному статусу и покупательным решениям социальным группам, а также различия в восприятии ими слов и образов.

Компания, предпринимая международную *операцию, направленную исключительно на поиск ресурсов*, может пренебречь воздействием культурных переменных на рекламу, но должна учесть факторы, влияющие на снабжение.

При *многофункциональной деятельности* — производстве и сбыте изделий в другой стране — необходимо расширять диапазон культурных взаимоотношений. Самые сложные операции — рассредоточенные по территориям разных стран. В подобных ситуациях фирма должна учитывать культурные отличия своей страны от каждой из зарубежных стран, также различия между ними.

Компания может вести зарубежные операции собственными силами или подрядить другую фирму для управления ими. Если фирма подрядяет отечественную фирму с опытом работы за рубежом, она может избежать прямых контактов с иностранной средой.

Если ведение дел передается по контракту зарубежной фирме, то компания должна понимать культурные оттенки, влияющие на взаимоотношения двух компаний, например, в отношении способов заключения соглашения или установления целей операции.

Менеджеры должны быть готовы к тому, что их система ценностей подвергнется испытаниям. По мере того, как компания накопит опыт работы в другой стране, ее руководители могут рассмотреть вопрос о самостоятельном ведении международных операций.

Приведенные ниже характеристики национально-деловых стилей могут служить своеобразным ориентиром возможного поведения зарубежных партнеров.

Английский этикет более официален и традиционен, чем американский. Англичане считают: чтобы стать настоящим джентльменом, нужно, чтобы Оксфорд закончил не только ты сам, но и твой дедушка. Не менее трех поколений должны отшлифовать стиль и манеры. Иностранцев поражают английская вежливость и культура, которые выражаются, прежде всего, в предупредительно-корректном отношении и терпимости к

партнерам по общению. Будучи вежливыми и общительными, англичане часто отпускают в адрес собеседника незаслуженные комплименты. Классический английский образец делового человека — Маргарет Тэтчер: невозмутимость и внешняя элегантность, ум, умение хладнокровно разбираться в сложной информации, спокойно переживать тревоги, обиды, сомнения и колебания, аскетизм, строгая деловая жизнь, бережливость.

Деловой мир Великобритании неоднороден не только в социальном плане, но и по своей цеховой специализации, что в принципе отличает его от деловых кругов других стран. Для английского бизнеса характерна кастовость, которая, с одной стороны, определяет его высокий профессиональный уровень, а с другой — препятствует притоку «свежей крови».

Финансовый сектор британского бизнеса является идеологом проведения тех или иных нововведений.

Английский бизнесмен очень наблюдателен, является хорошим психологом, и не приемлет, как фальши, так и сокрытия слабой профессиональной подготовки. В связи с этим лучше выдвинуть тезис о том, что у англичан есть чему поучиться, и что вы с радостью попросите своего английского коллегу о практической помощи. Тем более что делаются они своими знаниями и опытом весьма охотно, часто раскрывают секреты своего ремесла и умело вводят вас в тонкости того или иного рынка.

В конфликтных ситуациях англичанин ведет себя сдержанно, спокойно. Отстаивая свою позицию, он бесстрастно излагает свои доводы и аргументы. Резкость в выражениях у англичан не принята. Напряженность обстановки чувствуется у них лишь в несколько повышенном тоне. Чтобы не оказаться в неприятных ситуациях, они избегают любых ссор, не говоря уже о скандалах. Стремление сохранить свой престиж и не позволять другим унижать себя считается характерной чертой англичан.

В отличие от американцев, англичане преуменьшают собственные заслуги. Среди англичан неприлично первому заговорить о себе. Нарушение этого правила связано с потерей чувства собственного достоинства и престижа.

Общепризнан пуританизм англичан. На протяжении веков церковь и светская мораль культивировали сдержанность, выдержку, самообладание, рассудительность, чувство меры. Это способствовало тому, что англичане ограничивают себя в излишествах, стараются избавляться от всего, в чем не видят пользы. Старинный пуританский дух обуславливает и то, что они не склонны воспринимать от иностранцев критические замечания в адрес английской действительности, тем более в адрес атрибутов и ритуалов королевского двора.

При обсуждении деловых вопросов англичане проявляют основательность и неторопливость. Они стараются глубоко проникнуть в суть вопросов, уяснить все тонкости. Им присущи трезвый расчет, дальновидность и повышенная предусмотрительность. Сталкиваясь с трудным или неприятным вопросом, они не уходят от него, а стремятся решить, прогнозируя положительные и отрицательные последствия.

Изысканная вежливость англичан не позволяет им давать категорические ответы. Поэтому в деловой беседе чаще всего звучат слова: «мне кажется», «я полагаю», «мне думается». Изложение своего мнения заканчивается фразами: «Не правда ли?», «Не так ли?».

Молчание англичанина не обязательно означает его согласие. Просто он внимательно и терпеливо выслушивает говорящего. На переговорах с английским партнером не нужно бояться молчать, интуитивно дополнять возникающие в беседе паузы. Наоборот, грубым поведением считается, когда человек слишком много говорит, т.е. по мнению англичан, силой навязывать себя другим.

Трудно переоценить значение юмора в жизни англичан. Человек, не умеющий шутить или не понимающий юмора, не может пользоваться престижем у окружающих. Не случайно так высоко ценится юмор в деловой речи. Особого уважения заслуживает собеседник, умеющий посмеяться над собой. Наиболее распространены каламбур, игра слов, остроумные высказывания, добродушные шутки, розыгры-

ши. На последние не принято обижаться, иначе можно прослыть человеком, не обладающим чувством юмора.

В английском этике важное место занимает такое понятие, как «прайвеси», которое означает, что ваш покой не будет нарушен без специального приглашения. В этом отношении англичане не могут понять американцев, для которых отказ разговаривать с человеком, находящимся с ним в одном помещении, означает неприязненное отношение с его стороны к этому человеку. Англичане опасаются нарушить «прайвеси» людей, находящихся с ними в одном помещении, поэтому они понижают звук голоса настолько, чтобы их услышал только собеседник. У американцев подобная мера вызывает подозрения, что люди что-то скрывают от других.

Обмен рукопожатиями принят только на первой встрече. В дальнейшем англичане довольствуются простым устным приветствием.

Англичане чувствительны к соблюдению норм застольного этикета. Из крепких напитков предпочтение отдают джину и виски. Любимы напиток – пиво. Произносить тосты и чокаяться не принято. В разговорах за столом лучше избегать таких тем, как жизнь королевской семьи, религия, Северная Ирландия, частная жизнь и деньги.

Важно не забывать оказывать знаки внимания тем, с кем доводилось ранее встречаться или вести переговоры. Приветствия близким, небольшой сувенир поднимут деловой авторитет партнера в глазах англичанина. Следует, однако, помнить, что в английских деловых кругах определен круг товаров, которые рассматриваются не как взятки, а как подарки. К ним относятся календари, записные книжки, зажигалки, фирменные авторучки, а на Рождество — алкогольные напитки. Иные товары рассматриваются не как знак внимания, а как средство давления.

Немецкий национальный характер и этикет обычно ассоциируются со словом «порядок». Пунктуальность, исполнительность, дисциплина и порядок — характерные черты немецкой национальной психологии. Немцы не любят, когда наруша-

ются порядок и их планы. Порядок у них неразрывно связан с четкостью, надежностью, порядочностью, чистотой, стабильностью. Он проявляется даже в мышлении и речи немца, обуславливая их строгость, четкость и определенность. Немцы искренне убеждены, что инструкции, предписания, распоряжения, программы нужно выполнять неукоснительно.

Широко известна немецкая аккуратность и пунктуальность. Это качество непременно следует учитывать нашим, не всегда обязательным деловым людям.

Немецкая аккуратность часто доходит до педантичности. Следует заметить, что очень часто ваш немецкий партнер может поступать просто оскорбительно по нашим стандартам. В Германии является вполне естественным закрывать на ключ телефонный аппарат или ксерокс, но это не следует воспринимать как проявление недоверия или неуважения к вам лично. Немец вполне может не поделиться с вами завтраком, захваченным из дома, пригласив вас в ресторан, он вполне вероятно будет ожидать, что вы заплатите за себя. Это проявление другого воспитания, приверженности другим традициям.

Немцы бережливы и расчетливы, любят поговорить о покупках. Разговор о деньгах и цене покупки их не смущает. Они могут дотошно выспрашивать, какова плата за проезд, сколько стоит обед. Во многих немецких семьях сохранилась традиция записывать в специальную книгу данные о расходах и доходах. С таких позиций немцы подходят и к оценке иностранцев. Если зарубежный партнер небрежно обращается с вещами, не проявляет бережливости, он рискует прослыть легкомысленным, непрактичным человеком.

В деловом отношении немцы официальные и педантичны. Церемония представления и знакомство соответствует международным правилам: рукопожатие и обмен визитными карточками. Обращаться к собеседнику следует по фамилии, например, «господин Шмидт». Опоздание на деловую встречу — это более чем невежливо. Это оскорбление. Немецкие партнеры достаточно консервативны в одежде. Предпочтение отдается строгому двубортному костюму.

Переговоры ведутся с участием одного или нескольких партнеров. Пунктуальность партнер «по-немецки» несомненно, будет оценена немецкими коллегами. В ходе переговоров немцы любят обсуждать вопросы последовательно один за другим. Обычно участники очень тщательно прорабатывают свою позицию.

Немцы с большим уважением относятся к тем, кто знает их язык, литературу, культуру и историю. Проявление глубоких знаний в этих областях — наиболее действенный путь расположить к себе собеседника.

Французы — одна из старейших самобытных наций на европейском континенте, оказавшая значительное влияние на формирование дипломатического протокола и этикета. Долгое время французский язык был языком дипломатического общения. Все это не могло не сказаться на чертах национального характера, французского стиля современного делового общения. Имидж француза включает в себе веселость, жизнерадостность и некоторую легкомысленность, неотделимые от прославленной французской вежливости, галантности и элегантности.

Даже в условиях современного жизненного ритма французы стараются поддерживать свой высокий этикетный престиж. Особое внимание оказывается женщине, которая, согласно правилам этикета, заслуживает галантного расположения мужчин, даже если не очень права.

Высоко ценятся ораторское искусство, умение сказать приветствие, произнести тост, выразить благодарность или соболезнование.

В итоге зарубежный партнер бывает очарован обаянием французов. Но поддерживать с ними деловые отношения не просто. Элита делового мира Франции состоит из выпускников ограниченного числа престижных учебных заведений. Только имея хорошие отношения с одним из них, можно «выйти» на других людей такого же ранга. Поскольку французы придают большое значение образованию, на визитной карточке, вручаемой при знакомстве, рекомендуется ука-

зять оконченное учебное заведение, особенно если оно принадлежит к разряду элитных.

Французы тщательно готовятся к переговорам, изучают все аспекты и последствия поступающих предложений. По сравнению с представителями США, французские участники переговоров менее свободны и самостоятельны. В их компетенции обычно находятся лишь вопросы тактики. Неожиданное изменение позиций сторон, внесение поправок и дополнительных предложений в ходе переговоров не желательно.

Французы с любовью и уважением относятся к своей культуре, языку. Поэтому материалы для обсуждения желательно готовить на французском языке. Немаловажным фактором остается вопрос использования на переговорах французского языка в качестве официального.

Французы охотно поддерживают неформальные отношения. Из напитков предпочитают вино. Пространственные тосты не приветствуют.

Бывают польщены интересом, проявляемым к их стране и культурному наследию. Это простейший способ завоевать расположение собеседника. В разговорах следует избегать вопросов вероисповедания, связанных с положением на службе, семейным положением, политическими пристрастиями.

К французскому собеседнику не принято обращаться по имени, если только он сам не попросил.

Итальянцы близки французам по своей эмоциональности. Быстрый темп речи и ее повышенная громкость, активная жестикуляция, наступательность — все это на первых порах непривычно для представителей северных народов.

В отличие от англичан, которые редко с кем вступают в конфликт, не склонны к категоричности в суждениях, итальянцы напористы, всегда готовы к дискуссии. Они легко возбудимы и обидчивы, с трудом переносят критику. Склонность к риску и приключениям является характерной чертой итальянского национального характера. Хотя дисциплина не имеет для них такой значимости, как для немцев, им нельзя отказать в инициативе, способности находить быстрые и эффективные решения сложных вопросов.

Для налаживания деловых отношений с итальянским партнером достаточно обмена официальными письмами с предложениями или услуг посредников.

В отношениях с иностранцами большое значение придают тому, чтобы общение велось между партнерами, имеющими равное положение на предприятии, в деловом мире или обществе. Большое место отводят неформальным отношениям. Считают, что неофициальная обстановка способствует сглаживанию возможных противоречий, возможности более свободно высказать критические замечания в адрес партнера, не рискуя вызвать его неудовольствие. Крепкие напитки пьют мало. Приерженцы вина. Пространные тосты не произносят.

Очень ценят проявление интереса к Италии как стране, являющейся родоначальницей многих видов искусств и ремесел. Проявление уважения и знаний в этой сфере поможет создать на переговорах атмосферу доверия и благожелательности.

Коммерческие связи с крупными **испанскими** фирмами традиционно строятся по иерархическому принципу. Это означает необходимость выхода на ответственных руководителей, принимающих соответствующие решения. При этом заметное влияние и вес могут иметь не только состоятельные финансисты, промышленники и коммерсанты, но и те, кто обладает политической властью: высокопоставленные чиновники, епископы, управляющие компаниями — одним словом, бюрократия, весьма часто действующая по собственной инициативе, обладающая большой автономией в принятии решений.

Одно из самых важных качеств делового партнера — его пунктуальность, умение точно рассчитать свое время, своевременно ответить на письмо, позвонить, объяснить причины своего отсутствия и т.д. В противном случае, ваша репутация как делового партнера может быть существенным образом поколеблена.

Поддерживать рабочие контакты с **финнами** российским партнерам обычно проще, чем с представителями многих других стран, еще и потому, что долгая жизнь бок о бок со славянскими народами, пребывание в составе Российской

империи генетически заложили взаимопонимание русского и финского народов, а более чем 40-летний опыт широкого экономического сотрудничества позволил лучше изучить специфику условий работы и жизни. Финны очень тепло относятся к России, терпеливы и легко идут на контакты.

Учитывая все это, вы, конечно, можете опоздать на назначенную вашими финскими партнерами встречу, не выполнить данных вами обязательств, не совсем корректно себя повести — вас скорее всего поймут, но все-таки полезно помнить, что с цивилизованным человеком не только намного приятнее общаться, но и гораздо интереснее делать бизнес.

Шведы известны во всем мире своей глубоко укоренившейся лютеранской деловой этикой, которая наиболее близка к германской, но, пожалуй, не столь суха. К ее характерным чертам относятся, прежде всего, прилежность, пунктуальность, аккуратность, серьезность, основательность, порядочность и надежность в отношениях.

Шведские бизнесмены имеют репутацию очень больших формалистов, хотя это далеко не всегда соответствует действительности, особенно среди молодого поколения.

Конечно, усвоить все требования национальных этикетов в силу их многообразия невозможно, да и в этом нет необходимости.

В общении с зарубежным партнером полезно придерживаться следующего общего правила:

- находясь в другой стране, необходимо изучать и стремиться выполнять все предписания этикет хозяев;
- принимая зарубежных гостей, важно продемонстрировать свое знание и уважение их национально-культурных обычаев.

Поэтому перед заграничной командировкой или накануне приезда иностранной делегации целесообразно обратиться к специальной литературе или побеседовать с теми, кто знаком с нравами и обычаями, принятыми в данной стране. При этом следует помнить, что как бы не различались правила поведения в частностях, требования вежливости, корректности, тактичности в отношениях между партнерами остаются общеобязательными.

7. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ

В процессе организации и управления международными деловыми операциями вопросы управления человеческими ресурсами занимают важное место. Дело в том, что практически все основные управленческие решения реализуются через кадровое наполнение и корпоративную культуру. В этой связи особый интерес представляет изучение подходов к решению этих вопросов тех компаний, где формируются оригинальные подходы к управлению человеческими ресурсами. При этом важны особенности организации этого процесса в международной среде в отличие от национального, внутристранового подхода к работе с персоналом. На выбор конкретной фирмой кадровой политики и культурных аспектов управления оказывают влияние такие факторы, как размер компании, ее организационная форма, сфера деятельности, характер операций на рынке, местоположение головной компании и ее зарубежных отделений, конкурентная стратегия и др.

При всем разнообразии подходов к управлению людскими ресурсами в международных корпорациях большинство из них признает огромное значение квалифицированного персонала для обеспечения роста их предприятий за рубежом и достижения ими поставленных целей.

Вряд ли можно переоценить потребность в высококвалифицированном персонале для заполнения штата организации. Любая фирма должна начать с определения потребности в кадрах и найма людей, способных на высокоэффективный труд, и повышать их квалификацию, чтобы они могли брать за более сложные задачи.

Основные категории, определяющие морально-этический имидж международной фирмы, — это этика бизнеса и деловой этикет. Владение механизмом формирования системы этического эволюционирования организации, становления ее внутреннего и внешнего морально-этического образа предоставляет возможность грамотного и обоснованного

подхода к решению проблем корпоративной целостности и устойчивости.

7.1. Основные понятия корпоративной культуры

Корпоративная культура — система личных и коллективных ценностей, принимаемых и разделяемых всеми членами организации. Кроме того, под *корпоративной культурой* понимается набор приемов и правил решения проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность в настоящем.

В системе управления человеческими ресурсами международной фирмы корпоративная культура играет исключительно важную роль. Многие компании распространяют культуру, обеспечивая более тесные контакты между штаб-квартирой и филиалами и между руководителями филиалов из разных стран. Перемещения менеджеров из одной страны в другую расширяют представления этих людей и повышают их преданность системе ценностей и целей корпорации. Люди, прошедшие подготовку в штаб-квартире фирмы, как правило, мыслят и действуют как ее сотрудники.

Можно выделить следующие проблемы международной деятельности, для успешного решения которых необходимо использование инструментов, связанных с культурой корпорации в частности и с морально-этическими аспектами ведения бизнеса вообще:

1. Культурные коммуникационные барьеры в сотрудничестве. Коммуникация с носителями других культур может столкнуться с непредвиденными трудностями. Возможны коммуникационные нарушения, обусловленные фактором культуры:

- помехи в результате отрицания культурных расхождений;
- искажение в восприятии реальности;
- шаблонное мышление;
- этноцентрическое высокомерие.

2. Различия в стилях управления в разных странах. Для высокоразвитых стран, относящихся к европейскому и англосаксонскому типам культуры, наиболее характерен демократичный стиль руководства, тогда как в большинстве развивающихся стран преобладают авторитарные, патерналистские методы.

3. Различия в постановке проблем и принятии решений. Действующие процедуры являются отражением ценностей, позиций и норм поведения, которые присущи участвующим в процессе решения проблем людям. Многокультурная команда сможет эффективно работать лишь после того, как будет достигнута ясность в понимании ее членами сущности коллективного взаимодействия.

4. Потенциальные конфликты из-за различий в мотивации труда. Мотивы определяются, главным образом, социальной обстановкой и семейным положением. Поэтому в странах переходного типа доминируют материальные потребности и потребность в безопасности (это связано с общим уровнем жизни и материального благосостояния), тогда как во многих промышленно развитых странах на первый план выдвигается стремление к саморазвитию и достижению амбициозных жизненных целей.

5. Различия в социально-культурной компетенции и развитии персонала. Культурная социально-управленческая компетенция предполагает наличие определенной гибкости, которая выражается в следующем:

- принятие других культур;
- понимание собственных культурных взаимозависимостей;
- открытость и терпимость в процессе культурной коммуникации;
- умение оценить возможность переноса ноу-хау в области управления персоналом из одной культурной среды в другую.

При всей уникальности корпоративных культур конкретных компаний, существует общая классификация, выделяющая следующие основные типы культуры в рамках фирмы:

1. *Рыночная культура* базируется на господстве стоимостных отношений. Руководство и персонал ориентированы на достижение максимальной эффективности. Эта культура соответствует компаниям, проводящим операции на высококонкурентных рынках и в новых отраслях.

2. *Бюрократическая культура* основывается на системе власти, осуществляющей регламентацию всей деятельности фирмы в форме правил, инструкций и процедур. Данная культура наиболее характерна для развивающихся стран и для фирм, работающих на стабильных, хорошо защищенных рынках.

3. *Техническая культура* характерна для международных фирм, работающих в «традиционных отраслях», и для стран, имеющих успешный исторический опыт технических разработок.

Кроме того, для международной фирмы может иметь место разделение культуры штаб-квартиры и культуры филиалов.

Важная сфера культуры корпорации связана также с культурными различиями между странами. Существует классификация культурных аспектов организаций или стран, предложенная голландским исследователем Геертом Хофштеде и учитывающая *четыре основные характеристики*:

1. *Длина иерархической лестницы (power distance, PD)* определяет степень, в которой культура поощряет использование руководителем своей власти. В культурах, где значения PD высоки (например, Аргентина или Испания), неравенство принимается как должное и от руководства ожидают проявления власти. В культурах, имеющих низкие значения PD (Канада, Австралия), отношения между людьми на различных уровнях иерархии более тесные.

2. *Избегание неопределенности (uncertainty avoidance, UA)*. Эта характеристика указывает на степень стремления людей избежать ситуаций, в которых они чувствуют себя неуверенно. Япония, Иран и Турция являются тремя из нескольких стран, имеющих высокие значения UA. В то же время люди в культурах с низкими значениями UA, к которым относится, например, Тайвань, не испытывают стресса от неопределенных ситуаций.

3. *Индивидуализм-коллективизм (individualism-collectivism, IC)*. Тенденция проявлять заботу о себе или ближайших родственниках против тенденции принадлежности к группе и совместной работы в коллективе. Высокие значения IC имеют США, Британия. Низкие значения, соответствующие коллективизму, присущи таким странам, как Филиппины и Сингапур.

4. *Маскулинизм-феминизм (masculinity-femininity, MF)*. Характеристика определяет степень доминирования «мужской» культуры (с ориентацией на достижение материального успеха) или «женской» культуры, которая предполагает способность восприятия малого и неочевидного. В типично «мужских» культурах, представителями которых являются, например Италия и ЮАР, главное внимание сосредоточено на деньгах, материальном положении или амбициях. В противоположность этому в «женских» культурах, присущих, например, большинству скандинавских стран, особое значение придается окружающей среде, качеству жизни и т.д. Культурам такого типа свойственно также стремление к равенству полов.

Инструменты формирования и развития культуры международной фирмы включают как обычные для крупных компаний формы и средства (официальные и неофициальные церемонии и ритуалы, внутрифирменная мифология и т.д.), так и следующие специфические инструменты, характерные для международного бизнеса:

1. Универсальная знаково-символическая система, включающая наименования, знаки, систему фирменной идентификации.

2. Система коммуникации («официальный» язык корпорации, разговорные языки, жаргоны, слэнги, система неформального общения).

3. Постоянная ротация руководящих работников и совместное обучение сотрудников корпорации, представляющих разные национальные культуры.

7.2. Управление человеческими ресурсами при осуществлении международной деятельности

В целом можно выделить пять основных вариантов подходов международной компании к формированию культуры и кадровой политики:

- доминирующий стиль штаб-квартиры и перенесение его элементов на филиалы;
- приспособление к условиям страны пребывания при доминировании традиционных национальных подходов;
- синтез различных управленческих и культурных аспектов деятельности штаб-квартиры и зарубежных филиалов;
- универсализм (устанавливается некий усредненный нейтральный стиль, принимаемый разными культурами);
- комбинированный подход (представляет собой сочетание всех перечисленных выше подходов применительно к региональным или глобальным условиям деятельности международной фирмы).

Существует значительное количество факторов, отличающих управление человеческими ресурсами в своей стране от подходов к международному управлению. К ним можно отнести следующие:

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.* К стилям управления в странах относятся по-разному; подтверждение этому — практически действующие социальные нормы взаимоотношений между рабочими и администрацией. Аналогичные различия могут сделать напряженными отношения между персоналом головной фирмы и ее филиала или снизить эффективность работы управляющего за границей по сравне-

нию с его производительностью в своей стране. В то же время знакомство с национальными особенностями управления персоналом позволяет переносить положительный опыт из одной страны в другую.

4. *Различия рынков труда и факторы трудовых затрат.* В каждой стране существуют свои особенности структуры рабочей силы и затрат на нее, и многонациональные компании могут извлечь выгоду, имея доступ к рабочей силе разных стран. Когда компании обращаются к зарубежным ресурсам или рынкам, один и тот же продукт может быть произведен по-разному за счет различий в рынках труда. Различия в трудовых затратах могут стать источником постоянных конфликтов или, наоборот, обеспечить международной фирме преимущество в глобальном масштабе.

5. *Проблемы перемещения рабочей силы.* При перемещении рабочей силы в другую страну перед людьми возникают правовые, экономические, физические и культурные барьеры. Но многонациональные компании, наоборот, получают выгоду от перемещения рабочей силы, особенно когда различия в рынках труда приводят к возникновению дефицита нужных специальностей. В таких случаях компаниям часто приходится разрабатывать собственную методику набора, подготовки, оплаты и стимулирования труда работников, их перевода с места на место.

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.* Хотя в перечне целей компании может содержаться пункт о достижении высокой эффективности и конкурентоспособности в глобальном масштабе, ее персонал (как рабочие, так и управляющие) может делать больший упор на национальные, а не глобальные интересы. Некоторые методы работы с персоналом могут помочь в преодолении узкой национальной ориентации, если

же национализм доминирует, могут потребоваться и другие способы корректировки ведения операций.

8. *Факторы контроля.* Такие факторы, как территориальная удаленность и специфические черты зарубежной деятельности, затрудняют контроль над ней, поэтому для обеспечения управления производством в зарубежных отделениях компании приходится иногда следовать четко установленным принципам кадровой политики. Однако расстояния и страновая специфика могут осложнять применение компанией той кадровой политики, которую она предпочитает, и заставить ее использовать политику, отличающуюся от привычной.

Кроме того, международное управление человеческими ресурсами характеризуется более разнородными функциями; высокой степенью вовлеченности менеджеров в повседневную жизнь персонала; дифференцированным подходом к подготовке менеджеров и более значительным влиянием внешних факторов.

В целом службы фирмы, связанные с управлением человеческими ресурсами, концентрируют свои усилия на выполнении следующих основных функций:

- планирование персонала;
- установление заработной платы и системы стимулирования персонала;
- ориентация персонала;
- подготовка и развитие персонала;
- трудовые отношения;
- вопросы безопасности;
- кадровая политика;
- создание возможностей для продвижения персонала.

Базовые подходы к отбору персонала

Управленческие кадры международных компаний имеют двухъярусную структуру. *Во-первых*, на уровне филиалов комплектуются кадры, способные руководить деятельностью предприятия внутри каждой из стран, где расположен филиал. *Во-вторых*, на уровне главной или региональной

штаб-квартиры компании должны работать люди, способные координировать и управлять различными зарубежными и региональными операциями фирмы. Эти две характеристики аппарата управления тесно связаны между собой, поскольку именно персонал главной штаб-квартиры отбирает руководителей заграничных филиалов и оценивает их деятельность. Эти два аспекта тесно связаны еще и потому, что персонал главной штаб-квартиры и филиалов должен в достаточной мере осознавать необходимость одновременного приспособления к местной специфике и достижения эффективности на глобальном уровне и быть готовым к компромиссам.

Баланс власти при этих компромиссах сложен и зависит от такого фактора, как основные принципы функционирования фирмы (в плане соотношения полицентрических и этноцентрических факторов), и от того, какую выгоду могут получить предприятия в различных странах от независимости осуществления операций по сравнению с другими звеньями фирмы. При полицентрической философии фирма и ее заграничные филиалы представляют собой федерацию в высшей степени независимых производств. В этом случае менее актуально требование внедрения общекорпоративных норм или общекорпоративной культуры в заграничных филиалах, чем это имеет место при этноцентрической философии, когда зарубежные филиалы в международном масштабе тесно взаимосвязаны. Независимо от того, в какой точке между этими двумя крайностями находится международная корпорация, разработанные ею технология, политика и стиль управления в одном месте могут быть лишь частично пригодны где-либо еще. Ответственность за внедрение (или невнедрение) практически применяемых в корпорации форм управления, являющихся, однако, новыми для отдельных стран, лежит на руководителях международных компаний — как штаб-квартир, так и филиалов.

Объективно процесс отбора персонала для заграничных операций должен сводиться к поиску наиболее квалифицированных кандидатов для каждой позиции. Однако, по данным исследователей, наиболее существенное влияние

на принятие подобных решений оказывает позиция топ-менеджмента международной фирмы по отношению к национальности менеджеров в стране пребывания.

Существует 4 основных подхода к отбору персонала (рис. 7), которые используют международные компании:

- *этноцентризм*. Управленческий персонал на все ключевые позиции, как дома, так и за границей, подбирается из числа руководителей своей национальности, или, в более общем случае, из страны происхождения фирмы. Этот подход используется в фирмах с высокой централизацией управления;

- *полицентризм* подразумевает назначение на руководящие посты в стране пребывания представителей национальностей этой страны. Этот подход основан на доверии к местным руководителям и лучшем знании ими местных рынков, людей и политики правительства страны пребывания;

- *региоцентризм*. В рамках этого подхода предполагается, что глобальные рынки должны управляться регионально, и назначение на ключевые посты определяется спецификой региона. Подход применяется, когда товары фирмы продаются по всему миру без изменений и лишь маркетинг учитывает культурные различия стран или регионов;

- *геоцентризм*. Согласно этому подходу, назначение на ключевые посты определяется квалификацией работника и не зависит от национальности, культуры, окружения. При этом управление персоналом, производство, маркетинг, распределение ресурсов осуществляются на глобальной основе.

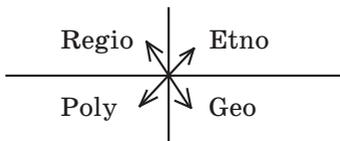


Рис. 7. Матрица стилей поведения на международном рынке: стрелками указаны противоположные стили поведения

Категории работников для зарубежных операций

В практике международного управления человеческими ресурсами выделяются 4 категории назначения работ-

ников для зарубежных операций по профессиональным признакам:

- высшие руководители;
- функциональные специалисты;
- специалисты по кризисным ситуациям;
- оперативные работники.

С другой стороны, по признаку принадлежности к стране размещения работники международных фирм делятся на экспатриантов и местных граждан.

Экспатриантами в международном бизнесе принято считать командированных работников, которые покидают свою страну для длительной работы за границей. Экспатрианты подразделяются на граждан страны происхождения (граждан страны, где располагается «родительская» фирма или ее штаб-квартира) и граждан третьих стран (или всех других стран, кроме страны происхождения и той, где размещается филиал).

Несмотря на то, что руководители-экспатрианты составляют меньшинство в общем числе руководителей международных фирм, есть существенные причины использования труда экспатриантов.

Техническая компетенция. Основная причина использования услуг экспатриантов заключается в том, что иногда трудно подыскать местного кандидата на должность, требующую технической подготовки. Обычно это прямо связано с уровнем развития конкретной страны, поэтому экспатрианты составляют меньшую часть в общем числе руководителей, если речь идет о промышленно развитой стране, и большую — в развивающейся. Кроме того, высококвалифицированные кадры необходимы при внедрении в заграничном филиале каких-либо технологических разработок, сделанных в стране нахождения родительской фирмы. Когда, например, внедряются новые продукты или методы производства, открываются новые заводы, у корпорации обычно возникает необходимость командирования своего персонала в филиал или приглашения персонала филиала в свою страну, пока продукт или метод не будет полностью освоен.

Повышение квалификации руководящего персонала

Многонациональные корпорации посылают иностранцев в свою страну, где расположена их головная фирма, или в региональные отделения, а местные кадры направляют за границу, с тем чтобы выработать у всего персонала понимание корпоративной системы. В некоторых фирмах, где специализированная деятельность распределена по странам (например, есть только добыча сырья, но нет его обработки, либо фундаментальные исследования отделены от прикладных), единственным способом развития у руководителя способности к интегрированному подходу является долгосрочная командировка за границу. Эта мера может также развить у руководителя способность работать в различных социальных системах и поэтому является прекрасной подготовкой к занятию самых высоких должностей, будь то головная фирма или ее заграничный филиал.

Контроль

Многонациональное предприятие использует переводы с работы на работу и краткосрочные командировки персонала для контроля за производственной деятельностью филиалов и координации развития организации. Эти цели достигаются благодаря тому, что люди, откомандированные на работу из головной фирмы, привыкли все оценивать с общефирменных позиций, а также потому, что частые смены должностей позволяют им накапливать знания о целостной системе их компании. Аналогичным образом местные кадры могут проводить какое-то время в головной фирме или ее региональном отделении, тем самым, способствуя ознакомлению всей системы со спецификой производства в своей стране. Путем обмена опытом и кадрами между головной фирмой и филиалами рождается новая корпоративная культура или, по меньшей мере, понимание и принятие общефирменных глобальных целей. Это может стать средством контроля за выполнением поставленных фирмой задач.

Там, где хорошо разработана глобальная стратегия, возникает необходимость широкого использования экспатриантов

в целях контроля. Они или уже освоились, или быстрее осваиваются в среде бизнеса корпорации в целом и не рассматривают свое личное продвижение по службе лишь на фоне событий в той части фирмы, которая действует у них в стране.

Большая часть управленческих должностей в международной фирме (как в собственной стране, так и за границей) занята *местными гражданами*. Это обусловлено рядом факторов:

1. Ограниченной мобильностью экспатриантов. Вакантные руководящие должности бывает трудно заполнить из-за того, что:

- многие люди не хотят уезжать из привычных мест;
- экспатрианты обходятся для фирм дорого;
- имеются правовые барьеры при использовании труда экспатриантов.

2. Местной конкурентоспособностью. Местные управленческие кадры могут лучше понимать местные условия, чем кто-либо из другой страны.

3. Местным имиджем. Управленческий персонал из местных кадров может способствовать увеличению сбыта и развитию более высокой сознательности сотрудников.

4. Стимулами для местного персонала. Если на высшие руководящие должности будут назначаться только экспатрианты, могут возникнуть трудности при найме кадров.

5. Долгосрочными целями. Как правило, экспатрианты могут ориентироваться на более краткосрочные цели, чем местные работники.

6. Отсутствием необходимости в адаптации персонала. Стоимость использования местных работников гораздо ниже.

Кадры третьих стран в ряде случаев обладают лучшими техническими и личными навыками работы в новых условиях, чем экспатрианты, с одной стороны, и местные кадры — с другой. Граждане из третьих стран могут лучше экспатриантов знать язык и методы приспособления операций к местным условиям и гораздо лучше местных работников владеть техническими и управленческими методами работы МНК.

Например, во многих представительствах и филиалах международных фирм в России на руководящих должностях работают граждане из стран бывшего социалистического лагеря: ГДР, Польши, Чехии, Словакии, Венгрии, бывшей Югославии. Они хорошо говорят по-русски, знают специфику работы в России и в то же время прошли подготовку в родительской фирме и представляют за границей ее стиль управления.

Критерии отбора менеджеров для работы за рубежом

Отбор менеджеров для работы в зарубежных странах — основное кадровое решение международной фирмы. Для персонала страны пребывания менеджер является представителем МНК, базовой страны и соответствующей управленческой культуры. Впечатление от него самого и его достижений остается в этой стране в течение длительного времени.

Для оценки пригодности конкретного человека для работы за рубежом, как правило, используется достаточно стандартный набор критериев, применяемый к менеджерам базовой страны при заграничных назначениях:

1. *Технические и управленческие навыки.* Оценка навыков формируется на основе прошлых достижений менеджера. При этом предполагается, что успешное использование технических, административных и управленческих навыков менеджером дома позволяет ему справиться с заданием за границей.

2. *Мотивы и стремления.* Очень важно понять причины, почему менеджера интересует зарубежное назначение. Идеальный кандидат должен проявлять особый интерес к стране пребывания и в меньшей степени реагировать на финансовые стимулы.

3. *Социальные навыки.* Умение менеджера взаимодействовать с людьми также относится к важным атрибутам его деятельности. В стране пребывания он должен понимать людей, знать нормы общения и формировать эффективную систему взаимодействия как на профессиональном, так и на социальном уровне.

4. *Дипломатические навыки.* Оценивается способность менеджера взаимодействовать в стране пребывания с дело-

выми ассоциациями, правительственными чиновниками и политическими лидерами.

5. *Зрелость и стабильность.* Менеджер должен проявить себя как зрелый человек, способный реагировать на различные ситуации рационально и находить приемлемые решения.

6. *Семейные факторы.* На достижение успеха МНК на зарубежных рынках часто оказывает влияние такой фактор, как способность семьи менеджера адаптироваться к новой стране.

7. *Прочие факторы* (пол, возраст и т.д.). Данные специфические критерии имеют меньшее значение по сравнению с предыдущими и могут широко варьироваться в зависимости от страны или от кадровой политики конкретной компании.

Данные критерии могут применяться не только к менеджерам, но и к другим категориям работников, направляемых за рубеж. При этом учитываются страна, регион, специфика должности и традиционные, характерные для фирмы процедуры назначения.

В качестве дополнительных критериев при отборе персонала за рубеж используются следующие:

1. Адаптивность.
2. Восприятие культуры другой страны.
3. Компетентность в области исследований; умение работать с информацией и в условиях ее недостатка.
4. Здоровье.
5. Способность к языкам.
6. Устойчивость к перегрузкам; способность работать в экстремальных условиях.
7. Опыт работы за рубежом.

Обучение и подготовка персонала

По мере расширения зарубежной деятельности международных фирм значение подготовки персонала значительно увеличивается.

Практически для любой компании, осуществляющей международную деятельность существует необходимость подготовки менеджеров по вопросам специфики ведения бизнеса в

условиях интернационализации. Школы бизнеса расширяют интернационализацию своих учебных программ в соответствии с набором требований, но еще не сложилось единого мнения по поводу того, чему необходимо учить студентов, чтобы помочь им подготовиться к работе в международных компаниях.

Выявились два подхода: передача знаний о специфике среды за рубежом и осуществление исследований по регионам; подготовка к межличностному общению и адаптации. Первый из этих подходов может, например, помочь преодолеть страх и агрессивность, возникающие под давлением неизвестности. Однако понимание иной культуры не обязательно подразумевает готовность адаптироваться к ней. И тот, и другой подход помогают человеку приспособливаться к тем, кто не получил подобной подготовки, и их труд почти не отличается по эффективности.

Многие сотрудники продолжают ставить цели компании внутри отдельной страны выше ее глобальных целей или плохо подготовлены к руководству международными операциями по мере своего продвижения вверх. Один из подходов состоит в специальной подготовке людей для работы за границей, в частности по языку и страновой ориентации. Другой подход состоит во включении курсов по международному бизнесу в регулярные внутрикорпоративные или внешние программы подготовки менеджеров. Примерами внутренних программ служат годовые программы в центрах обучения отдельных корпораций, подготавливающих менеджеров с мест, т.е. из других стран, с помощью стажировки в различных отделениях головной компании. К этому же типу относятся региональные программы в учебных центрах фирмы «IBM», где собирают менеджеров из нескольких стран для прохождения ими тематических курсов; программы, представляющие собой факультативные вечерние курсы иностранных языков для всех желающих учиться сотрудников; семинары по культуре и т.д.

Содержание программ рассчитано, скорее, на развитие способности к адаптации, нежели на передачу знаний о незнакомой среде. «Корпус Мира», например, использует тре-

нировку восприимчивости, нацеленную на развитие гибкого отношения к тому или иному явлению или лицу. Другой метод — это ознакомление слушателей с субкультурами внутри их стран; еще один метод состоит в том, что фирма данной страны обучает у себя на рабочих местах слушателей из фирмы, действующей в другой стране.

Сотрудникам, которых перевели на работу в другую страну, иногда трудно сориентироваться, на каких вопросах следует сосредоточить внимание, поэтому подготовка персонала еще до отъезда за границу чаще всего принимает форму информационного инструктажа. Как правило, при этом затрагиваются такие темы, как круг должностных обязанностей, оплата труда, жилье, климат, образование, состояние здоровья, покупки внутри страны, налоги, транспортировка продукции, должность по возвращении. Но такие аспекты, как социальная структура другого общества, каналы коммуникаций, предотвращение похищения детей и юридическое консультирование по местному законодательству, чаще всего освещаются уже после прибытия командированного за границу.

Обучение кандидатов для зарубежных назначений может строиться по программе, включающей 4 уровня. На *первом* из них главное внимание уделяется выявлению культурных различий и их воздействию на результаты бизнеса. *Второй* уровень фокусируется на формировании отношений и их влиянии на поведение. *Третий* уровень обеспечивает фактическими знаниями относительно конкретной страны, а на *четвертом* включается знание языка, навыки адаптации и корректировки поведения.

Программы обучения экспатриантов и местных граждан могут включать также вопросы изучения корпоративных ценностей, техники обслуживания клиентов, работы в коллективе.

Мотивация и оплата труда

В системе управления человеческими ресурсами международной фирмы подсистема стимулирования занимает важное место. Существуют различные проблемы определе-

ния факторов мотивации, культурных традиций, страновых особенностей, оптимальных уровней оплаты труда и т.д.

В основе подсистемы стимулирования лежат следующие принципы:

- системность;
- адаптивность;
- комплексность;
- результативность;
- учет национальных особенностей.

Политика международной фирмы в сфере управления человеческими ресурсами во многом опирается на универсальный подход к управлению персоналом в развитых странах.

Однако западная практика управления не является однородной. Существуют принципиальные различия между тем, как осуществляется управление в США и Японии, срединное положение между этими крайностями занимает так называемое «европейское» управление. В США отмечается непропорциональное внимание к технике и технологии в ущерб человеческому фактору, в то время как японская управленческая практика отличается ориентацией на человека и подчеркнутым вниманием к социально-культурным факторам.

Смысл многих рекомендаций по управлению персоналом состоит в том, чтобы и достижения, и неудачи как можно скорее отражались в поощрениях и санкциях. Общепринятые формы материального и нематериального 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, предоставление новой работы, досрочное продвижение), а также 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.

Формирование оптимального комплекса средств стимулирования является наиболее трудной задачей, решаемой службой, ответственной за вопросы управления человеческими ресурсами международной фирмы, и требует учета разнообразных факторов глобального, национального и местного уровней.

Практика оплаты труда самым непосредственным образом влияет на конкурентные преимущества международной фирмы как в локальном, так и в глобальном масштабах. Размер оплаты труда зависит от следующих факторов:

- средств, вложенных в бизнес;
- спроса и предложения на определенные профессии в этом регионе;

- стоимости жизни;
- законодательства страны;
- особенностей отношений «наниматель–работник–профсоюзы».

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, чтобы привлечь высококвалифицированную рабочую силу с действующих предприятий.

Дополнительные блага в каждой стране могут быть свои, поэтому кроме основной оплаты работнику предоставляется специальный набор благ. 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 заграничных операций фирмы включают эти расходы в программу компенсаций.

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:

1. Национальная («домашняя») шкала компенсации плюс надбавки, дифференцированные для каждого филиа-

ла. 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, ниже на 40–60% уровня вознаграждения аналогичных должностей в развитых странах, но соответствует уровню оплаты работников в российских компаниях.

При определении вознаграждения командированного за границу сотрудника возникают 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.

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.

Жалованье 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 зависит 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. Для экспатриантов наиболее популярны два варианта политики вознаграждения: «как дома» или «как в гостях».

При политике «как дома» размер и структура вознаграждения экспатрианта соответствует 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.

Международный коллектив

Создание, развитие и преобразование международного коллектива представляет собой самостоятельный блок за-

дач, стоящих перед службой управления человеческими ресурсами международной фирмы.

Международный коллектив (МК) — группа людей в составе организации или организация в целом, персонал которой состоит из представителей разных стран. Типичный пример МК — филиал международной фирмы за границей.

Основные принципы организации МК:

1. Образование первоначального ядра группы, вокруг которого формируется коллектив.

2. Комплиментарность. Члены коллектива дополняют друг друга.

3. Пропорциональность. В МК могут быть представлены сотрудники из различных стран, уровней управления и структур международной фирмы.

4. Культурная и психологическая совместимость членов МК.

Решение о создании МК принимается высшим руководством фирмы и в большинстве случаев документируется: запускается сложный механизм организации и кадрового наполнения новой структуры. Руководство должно также определить роль и место МК в структуре международной фирмы. От этого решения зависят назначения менеджеров и специалистов из числа экспатриантов, граждан страны пребывания и третьих стран.

Цели и задачи, зоны ответственности и формирование локальной системы вознаграждения представляют одну цепочку решений по созданию МК. Другая цепочка включает: определение структуры (и соответственно выбор формы и уточнение размера МК), подбор персонала и ориентацию сотрудников.

Пробное функционирование или испытание коллектива проводится в случае необходимости и имеет обычно продолжительность от одной до восьми недель. После этого руководство международной фирмы осуществляет оценку действий МК и проводит необходимые корректирующие мероприятия.

7.3. Этика в международном бизнесе

Для современной этики бизнеса приоритетными являются *вопросы корпоративной социальной ответственности*. Мнение, что финансовое благополучие компании менее всего побуждает ее к соблюдению этических норм, в корне неверно; сама жизнь и практика бизнеса постулировала следующее утверждение: «Хорошая этика означает хороший бизнес». В противном случае негативная реакция со стороны заказчиков и партнеров неминуемо приведет к значительному снижению прибыльности компании, а растиражированная средствами массовой информации сомнительная репутация приведет к отсутствию какого-либо доверия к ней.

Этика накладывает на бизнес систему ограничений, представляющую собой сумму морально-нравственных правил и традиций, сложившихся в данном обществе.

Этика бизнеса — деловая этика, базирующаяся на честности, открытости, верности данному слову, способности эффективно функционировать на рынке в соответствии с действующим законодательством, установленными правилами и традициями.

Опыт международного бизнеса подтверждает значимость деловой этики в формировании успеха фирмы. К началу 80-х гг. в этике бизнеса сложились три главных направления: «этика филантропии», «этика справедливости», «этика личной автономии».

Первое из них напрямую связывает добро с результатом, к которому добро приводит, и побуждает бизнес к благотворительной деятельности. Второе декларирует равенство и справедливость между сотрудниками фирмы. А третье направление главным моральным правилом считает соблюдение прав других субъектов — партнеров по бизнесу, клиентов и конкурентов. Обсуждение вопросов деловой этики базируется на этике личных отношений.

В определенные этапы истории религия демонстрировала негативное отношение к бизнесу. Особенно беспощадна была

к любому способу «делания денег» средневековая католическая теология. Протестантизм освятил стремление к прибыли, и по его канонам, «только трудясь, можно было служить Богу, но и определенно увеличить богатство во славу Бога за счет правильного использования этого богатства... Усердный работник оказывается менее привлекательным для дьявола». Вознаграждение финансовым успехом стало пониматься как знак расположения Бога. Протестантский богослов XVI в. Жан Кальвин даже трактовал финансовый успех как благоволение свыше. Именно во времена Реформации удачливый бизнесмен стал считаться «нравственным человеком».

Рыночная экономика базируется на частном предпринимательстве, стимулируемом прибылью, что является абсолютно законным.

Рой Домари, президент швейцарско-российского делового клуба, утверждает: «Если для кого-то это неприемлемо, ему не следует заниматься бизнесом, ибо прибыль является краеугольным камнем рыночной экономики». В вопросах охраны труда, окружающей среды, соблюдения правил конкуренции, искоренения дискриминации общество должно накладывать определенные ограничения на деятельность фирмы. Ибо «компании как организации не имеют ни совести, ни морали. Это люди, работающие в них, вносят элемент этики в деятельность фирм, а действие этики охватывает значительно более широкую сферу, чем существующие юридические ограничения».

Репутация фирмы образуется из простой суммы примеров достойного поведения ее сотрудников, которое демонстрируется:

- в отношении к имуществу фирмы;
- в ситуациях, когда сталкиваются различные интересы;
- при установлении внешних деловых связей;
- при работе с государственными учреждениями;
- во взаимоотношениях с клиентами и конкурентами;
- в весьма деликатных ситуациях, когда перед сотрудниками фирмы стоит проблема выбора: предать гласности или

сохранить в тайне пример нарушения коллегами внутрифирменных правил и норм.

Для менеджера любого уровня крайне необходимо понимание основ этики, так как он вынужден постоянно принимать те или иные решения. Как они будут оценены коллегами? Каковы будут последствия этих решений? Чтобы получить ответы на эти вопросы, необходимо четко представлять, какой морально-нравственный климат сложился в данном обществе и в данной фирме.

Менеджеру необходимо поддерживать длительные и взаимовыгодные отношения с владельцами компаний, потребителями, кредиторами, поставщиками, работодателями. Весьма часто эти отношения складываются в ситуациях, когда интересы сторон не совпадают. Главное правило здесь — придерживаясь этических принципов, избегать намерения платить злом за зло. В твердости менеджера проявляется его достоинство.

Американскими исследователями сформулированы **базовые принципы деловой этики**.

Принцип справедливости основывается на понятиях порядочности и честности и может быть использован при анализе принимаемых решений. Главный спорный вопрос в данном случае заключается в следующем: основывать ли реализацию возможностей по потребностям, способности или вкладу?

Принцип права основан на утверждении нерушимости прав каждой личности. Когда права игнорируются, происходит этическое нарушение. Правовой подход доказывает также, что для каждого права имеются соответствующие долг, обязанность или ответственность.

В области права существуют спорные проблемы. Одна из них заключается в противоречии между правами личности, особенно при распределении недостаточных ресурсов. Кроме того, проблема возникает и из несогласия в некоторых случаях общества с правами индивидуума.

Принцип утилитаризма ставит принятие решения в зависимость от соотношения затрат и прибылей. Утилитаристы принимают в качестве исходного тезиса о том, что на-

и более желательный ход действия тот, который приводит к наибольшим прибылям.

Обосновывать принятое решение в бизнесе, исходя из всех трех вышеперечисленных принципов, не всегда возможно. Так, увольняя работников, менеджер строит свое решение на основе принципа утилитаризма, иногда права, но не справедливости. Наоборот, оставляя на предприятии работника, он поступает так, реализуя свое представление о справедливости и соблюдении прав последнего, но поступается принципом утилитаризма.

В России существует огромная потребность в руководителях, способных вывести фирму на ведущие конкурентные позиции и сохранить при этом порядочность и нравственный облик. Необходима конструктивная система обучения этическим нормам. Основой такой системы могли бы стать западные модели морального усовершенствования человека и организации.

Однако не следует идеализировать западную деловую этику, так как и в промышленно развитых странах нередки случаи элементарной непорядочности, злоупотреблений и даже преступлений.

Несмотря на общепринятую иронию в отношении «русской деловой этики», у русского бизнеса имеются сравнительно большие основания для формирования собственной нравственной базы — залогом этого являются исторические корни российского бизнеса и специфика человеческих отношений.

В подтверждение первого приведем следующий девиз, под которым в дореволюционной России выходила газета деловых кругов «Биржевые ведомости»: «Прибыль превыше всего, но честь превыше прибыли!»

Обобщая, можно сказать, что этика является нравственной категорией, охватывающей многообразные формы деятельности фирмы, и не может быть изложена с помощью определенного свода правил поведения и общения. Будучи понятием существенно более емким, этика (табл. 4) свою законченную форму приобретает в виде делового этикета.

Таблица 4

Нравственные приоритеты человека и фирмы

<i>Модель последовательного развития этики индивидуума</i>	<i>Модель последовательного развития этики организации</i>
1. Материальные последствия определяют этику поведения, которой соответствует почтительное отношение к полномочию	1. Социальный дарвинизм: боязнь утраты финансовой устойчивости диктует моральное поведение. Прямое использование силы является нормой
2. Стремление человека к удовольствиям является его главным интересом	2. Прибыль организации определяет ход ее действий. Успешное достижение целей оправдывает использование любых средств, включая манипулирование людьми
3. Санкция определяет поведение. Хорошим человеком считается тот, кто удовлетворяет интересам семьи, друзей и партнеров	3. Культурное соответствие: традиция действия привычных процедур в интересах групп. Требование по соблюдению социальных норм диктует, что является правильным или неправильным поведением
4. Согласие с властью, поддержка «социального заказа», «выполнение долга»	4. Преданность власти: указания законной власти определяют моральные стандарты и этические нормы. Справедливость и несправедливость базируются на решениях иерархии законных полномочий
5. Терпимость к разногласиям и применение права большинства	5. Демократическое участие: участие в подготовке решений и уверенность в праве большинства должны стать нормами морали организации. Участие в управлении становится установкой
6. Что правильно и хорошо: предмет совести человека и ответственности за принятые обязательства. Нравственность опирается на принципиальные убеждения личности	6. Целостность организации: справедливость и права человека являются идеалами этики. Сбалансированное решение среди соревнующихся интересов формирует характер организации

Деловой этикет имеет массу определений. В целом его можно характеризовать как основу кодекса поведения, принятого в бизнес-среде.

Используя нормы и правила делового этикета, мы можем прогнозировать поведение коллег и сами становимся пред-

сказуемыми, что помогает эффективно организовать процесс управления. Особенно важно изучать все составляющие делового этикета в международном бизнесе, так как кроме единых норм и правил в нем существует великое множество национальных и культурных поправок, весьма значимых в деловых отношениях.

Международный бизнес-этикет — понятие весьма емкое и не ограничивающееся вопросами соблюдения деловой субординации и переговорным процессом. Основными составляющими международного бизнес-этикета являются:

1. Правила приветствия.
2. Правила обращения.
3. Правила представления.
4. Организация деловых контактов (переговоров, встреч, приемов, деловой переписки).
5. Деловая субординация.
6. Рекомендации по формированию внешнего облика делового человека.
7. Этические нормы денежных отношений.
8. Правила обмена подарками и сувенирами.
9. Приемлемость чаевых.

Международный деловой этикет во многом разнится с правилами хорошего тона, принятыми в приватной обстановке.

8. ЭВОЛЮЦИЯ РОССИЙСКОЙ ДЕЛОВОЙ КУЛЬТУРЫ

Применительно к нашей теме историю России можно разделить на четыре относительно самостоятельных отрезка: от истоков до Петровских реформ, от реформ до Октябрьской революции, от Октябрьской революции до перестройки и от начала перестройки до наших дней. Рубежи, отделяющие одну эпоху от другой, — «великие потрясения», которые не смогли, тем не менее, перетрясти до конца основы российской культуры. Она, видимо, гоже имеет свои законы и темпы развития.

8.1. Российская деловая культура в допетровской России

В это время со всей ясностью проявляются «извечные» факторы, предопределившие многие черты российской деловой культуры. К ним можно отнести следующие.

Природные: климат, обширная территория.

Цивилизационные: срединное положение между Востоком и Западом.

Социокультурные: феодально-автократический тип организации общества; патерналистски-семейный, общинный тип организации хозяйства; мобилизационный тип экономики и общественной жизни, обусловленный постоянной «работой на войну» (оборонительную или захватническую); амбивалентное (двойственное, неоднозначное) отношение к иностранцам (то друзьям, то врагам); отчуждение народа от власти, их противостояние.

Региональные: разный темп и условия развития территорий по странам света (Юг, Север, Запад, Восток).

Существует достаточное количество работ, в которых прослеживается связь между названными факторами и социальной психологией, менталитетом наших предков¹.

¹ Ключевский В.О. Соч. в 9-ти гг. Т. 1. М.: Мысль, 1987; Энгельгардт А.Н. Из деревни: 12 писем, 1872–1887. М.: Мысль, 1987.

Эта связь наглядно и убедительно представлена в книге Р. Льюиса. Он справедливо отмечает, что два главных фактора формирования русских ценностей и коренных убеждений остаются постоянными при любом правлении — необъятные просторы России и неизменная суровость ее климата. Бескрайние и малозащищенные степные просторы России порождают у людей глубокое чувство своей уязвимости и заброшенности, что в свою очередь вынуждает их объединяться для того, чтобы выжить, и развивает у них враждебность по отношению к внешнему миру¹.

Русские крестьяне вынуждены были фактически бездействовать большую часть года, а затем в оставшийся короткий период работать до изнеможения — пахать, сеять, убирать урожай².

Деспотическое, безжалостное, порой откровенно самодурское правление развивало в людях крайнюю подозрительность, скрытность, явную пассивность, готовность пойти на мелкое мошенничество, неуважение к законам в совокупности с традиционным пессимизмом, фатализмом и стоицизмом во время бедствий³.

Выдающийся русский историк В. Ключевский отмечал в русском характере наряду с противоречивостью осмотрительность и расчетливость, объясняя их следующим образом: «Великороссия XIII–XV вв. со своими лесами, топями и болотами на каждом шагу представляла поселенцу тысячи мелких опасностей, непредвидимых затруднений и неприятностей, среди которых надобно было найтись, с которыми приходилось поминутно бороться. Это приучало великоросса зорко следить за природой, смотреть в оба, ходить, оглядываясь и ощущывая почву, не соваться в воду, не поискав броду, развивало в нем изворотливость в мелких затруднениях

¹ Льюис Р. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. М., 1999. С. 317.

² Там же. С. 318.

³ Там же. С. 319.

и опасностях, привычку к терпеливой борьбе с невзгодами и лишениями. В условиях суровой и своенравной природы... невозможность рассчитать наперед, заранее сообразить план действий и прямо идти к намеченной цели заметно отразились на складе ума великоросса, на манере его мышления. Житейские неровности и случайности приучили его больше обсуждать пройденный путь, чем соображать дальнейший, больше оглядываться назад, чем заглядывать вперед. В борьбе с неожиданными метелями и оттепелями, с непредвиденными августовскими морозами и январской слякотью он стал больше осмотрителен, чем предусмотрителен, выучился больше замечать следствия, чем ставить цели, воспитал в себе умение подводить итоги насчет искусства составлять сметы». Но поскольку природа «часто смеется над самыми осторожными расчетами великоросса; своенравие климата и почвы обманывает самые скромные его ожидания, и, привыкнув к этим обманам, расчетливый великоросс любит подчас, очертя голову, выбрать самое что ни на есть безнадежное и нерасчетливое решение, противопоставляя капризу природы каприз собственной отваги. Эта склонность дразнить счастье, играть в удачу и есть великорусский авось».

А вот как объясняет Ключевский склонность русских к «штурмовщине», привычку чередовать долгую «спячку» с «авралом», «долго запрягать, но быстро ехать».

«В одном уверен великоросс — что надобно дорожить ясным летним рабочим днем, что природа отпускает ему мало удобного времени для земледельческого труда и что короткое великорусское лето умеет еще укорачиваться безвременным неожиданным ненастьем. Это заставляет великорусского крестьянина спешить, усиленно работать, чтобы сделать много в короткое время и впору убраться с поля, а затем оставаться без дела осень и зиму. Так великоросс приучился к чрезмерному кратковременному напряжению своих сил, привыкал работать скоро, лихорадочно и споро, а потом отдыхать в продолжение вынужденного осеннего или зимнего безделья.

Ни один народ в Европе не способен к такому напряжению труда на короткое время, какое может развить великоросс; но и нигде в Европе, кажется, не найдем такой непривычки к ровному, умеренному и размеренному, постоянному труду, как в той же Великороссии».

Геополитическое положение России между двух цивилизаций — западной и восточной — имело и свои социокультурные следствия. Упадок Киевской Руси, связанный с нашествием монголов и восстановлением торговых путей из Европы в Азию через Средиземное море, повлиял на процесс формирования великорусской нации.

Если в домонгольский период развитие русского государства шло в русле западно-европейской цивилизации, а в экономике, социальной и культурной жизни проходили сходные процессы и возникали аналогичные западным тенденции, то с середины XII в. в русском обществе формируются иные стереотипы поведения, устанавливаются другие ценности. Благодаря монголам на Руси утверждаются образцы восточной цивилизации: иное отношение людей к себе, к окружающему миру, к власти.

Особенно резко эти изменения проявились в экономической жизни, в том числе в торговом деле: в торговых обрядах, обычаях, формах и способах ведения дела. Типичной для Руси формой организации торговли становятся большие гостинные двory, напоминавшие восточный караван-сарай, широко распространенный в Азии и на Востоке. В отличие от Запада, где торговля и жилье были отделены друг от друга, караван-сарай был местом, где купцы не только торговали и вели деловые операции, но и жили.

По всему Золотому кольцу России до сих пор сохранились гостинные двory этого типа, национальный русский костюм стал напоминать азиатский, в обиход вошли такие восточные слова, как «таможня» (раньше так называлось место, куда привозили дань для хана) и др. За 300 лет монгольского владычества в Россию перешли стандарты делового поведения, ценностные ориентации, образ мышления, идея примата государства над гражданским обществом.

В России утвердились верховенство и беспредел государственной власти. Имущество и сама жизнь деловых людей не были защищены от произвола государевых людей. По мере усиления государственных начал и формирования «казенной» экономики возрастали возможности бюрократии, что приводило к произволу чиновников и соответственно расцвету коррупции. Деловая этика входила в зависимость от властей: торговля не шла без взяток. Деловые люди просили в 1564 г. Ивана IV «не давать их на расхищение», в 1642 г. посадские торговцы жаловались царю: «обнищали и оскудели до конца от твоих государевых воевод».

Такова была почва, на которой должны были появиться первые ростки торгового обмена, рынка, которые могли привлечь инициативных людей и вознаградить их за риск, гарантировать справедливое разделение полученного продукта. Для этого социальной системе необходимы: положительное отношение к богатству (заметно более высокому уровню благосостояния по сравнению с общей массой населения), гарантии сохранения нажитого, высокий уровень потребления и развитые потребности населения, готового работать, чтобы их удовлетворить, восприятие существующего порядка вещей как справедливого и честного.

Большинство исторических источников свидетельствуют о том, что такие условия в России в то время практически отсутствовали. Законным считалось лишь то богатство, которое было пожаловано сверху за особые услуги государству и связано, как правило, с вкладом в военные победы правителей. Права на него признавались также за наследниками, но гарантии его сохранения были всегда весьма шаткими: лишиться богатства можно было, впав в немилость той же власти или разорившись в одной из многочисленных внутренних и внешних войн. Судьба простых жителей была еще более непредсказуемой. Их грабили все, кто мог: иностранные захватчики, собственные господа и даже более сильные соседи.

В этой ситуации можно было думать только о самосохранении и то только в самом ближайшем будущем («день прожили

и слава Богу»), Поэтому в сфере обмена и деловых отношениях речь могла идти преимущественно о краткосрочных сделках. Что касается потребителей, то их круг был ограничен верховной властью и ее приближенными, аристократией, большинство хозяйств были натуральными и самодостаточными. Для того чтобы найти потребителей, надо было их искать по обширным, также далеко не безопасным просторам внутри и вне страны. Поэтому в деловой культуре формировалось отношение к сделке как разовому и краткосрочному действию. Все, что надо было сделать, необходимо было делать быстро, безотлагательно, «ковать железо, пока горячо».

Подобная идеология отражалась даже в первых торговых уставах. В них осуждалась только фальсификация товара, остальные уловки свидетельствовали о ловкости и удачливости купца. Сделки, сопровождаемые уговорами, нажимом, завышением цены, затягиванием покупки и т.д., не считались недобросовестными. Не отставали от отечественных купцов и иностранцы.

Обман не делал «купчее дело» неэффективным, так как совершаемые сделки были единовременными. Прочные, долгосрочные связи не складывались, а зачастую они имели принудительный характер: практиковалась скупка еще не произведенного товара у рыбаков, охотников или ремесленников, но с выплатой денег вперед, что обязывало их продавать товар по фиксированным ценам.

К началу Петровских реформ в России постепенно сложились четыре основных типа деловых людей: «казенные» — предприниматели, работавшие, как и в Европе, на нужды царского двора; «гости» — представители русского купечества; «немцы» — иностранцы, действовавшие как в торговле, так и в промышленности; «монастырские» — представители монастырей, занимавшиеся самой разнообразной экономической деятельностью.

Об этой последней категории деловых людей следует сказать особо в связи с конфессиональной основой российской деловой культуры — православием. Вплоть до появления

старообрядчества согласно церковным канонам человек должен был стремиться «к горнему, а не дольному миру», избегать соблазнов мира материального (стремление к прибыли — один из самых сильных соблазнов) и думать о мире духовном, в котором чем меньше от мира сего, тем лучше. Поэтому глубоко верующий русский купец жил с постоянным ощущением вины, особенно если учесть тогдашние нравы («не обманешь — не продашь»).

Купцы пытались искупить перед Богом и людьми эту вину — грех любостяжания — искренней и глубокой верой, милостыней и благотворительностью, совершали паломничества к святым местам. Попытки совместить служение Богу и Маммоне выражались очень ярко, в частности в том, что центрами общественной и корпоративной жизни у купцов были церкви, а торговая деятельность проходила под покровительством святых. В церквях справлялись общинные, в том числе и корпоративные, праздники, здесь хранились весы и товары.

Попытаемся теперь реконструировать базовые отношения некоего «усредненного», типичного делового человека допетровской эпохи.

Так же как его коллеги во всем мире в то время, он стремился получить прибыль, чтобы улучшить свое (и близких) материальное положение, повысить социальный статус, заручиться гарантиями безопасности своей жизни и сохранности имущества. Вместе с тем жизнь его имела свою российскую специфику, что отражалось в деловой культуре.

Осью, вокруг которой она вращалась и складывалась, были отношения с властью, которая была непредсказуема, алчна и жестока. В противостоянии с властью деловой человек не имел поддержки ни со стороны гражданского общества, которого просто-напросто не было, ни со стороны других деловых людей, которые еще не самоорганизовались, ни даже со стороны общественного мнения, которое с недоверием и завистью относилось к богатству, нажитому личным трудом.

Поэтому ведущим отношением было «отношение с властью». Оно в свою очередь складывалось в основном в системе

неформальных отношений с чиновниками, государевыми людьми. Они же чаще всего получали свои должности, будучи посаженными «на кормление», т.е. предполагалось само собой, что они будут «кормиться» от населения теми способами, которые изобретут. «Закон что дышло, куда повернешь — туда и вышло», «Не подмажешь — не поедешь» — гласила народная мудрость.

Отношения с партнерами и клиентами регулировались другой известной мудростью: «Не обманешь — не продашь». Краткосрочная сделка преобладала.

Отношение к природе характеризовалось откровенным потребительством, культура расходования ресурсов была явно экстенсивной, практически совершенно не улавливалась связь между своими действиями и их последствиями для будущих поколений.

Конфликт между целями и средствами, их негативная общественная оценка, с одной стороны, и функциональные требования деловой активности, положительные эмоции, сопровождавшие переживания делового успеха, с другой, порождали глубокий внутренний морально-психологический конфликт. Деловой человек радовался тому, чему радоваться считалось грешно.

Неоценимой заслугой религии в то время было то, что она содействовала сохранению общечеловеческих и западных цивилизационных ценностей, хотя сдвиг российской деловой культуры в сторону Востока был очевиден.

Такая картина явно расходится с широко распространенным мифом о якобы благостном развитии России в период до Петровских реформ, о высоком моральном уровне деловых отношений русских купцов до прихода и засилья иностранцев, которые якобы и научили русских людей жульничать.

Что касается чужой собственности, то здесь действовал почти как закон принцип: чем дальше от дома, тем позволительнее взять чужое. Преступлением считалось украсть у родственников или у соседа, за это могли убить свои же односельчане-общинники. Украсть в чужой деревне было уже не так

предосудительно, у инородца — даже похвально, У помещика считалось зазорным не украсть, если представлялся случай. И все вместе — помещики и крестьяне, государевы люди всех рангов — всегда были готовы украсть у государства.

И в этом Россия также мало, чем отличалась от других стран мира. Россия в отношении деловой культуры шла в основном тем же путем, что и большинство стран мира.

8.2. От Петровских реформ до Октябрьской революции

Все эти черты российской деловой культуры не могли быть совершенно стерты никакими реформами, поскольку по-прежнему действовали (и до сих пор действуют) объективные природные факторы: климат, размер территории, географическое положение России.

Вместе с тем страна сделала в этот двухсотлетний период очень много, фактически став вровень (часто опережая) с ведущими странами мира, имевшими, по меньшей мере, в 2 раза больше времени, пролившими намного больше крови и пота для выхода на те же рубежи. К 1917 г. Россия обрела ранг крупнейшей западной державы. Она к тому же расширила свои владения на Восток до Тихого океана и в Азию почти до Индии.

Чтобы лучше понять силу российского прорыва, мы начнем с нескольких результатов, с которыми Россия подошла к 1913 г., тому году, от которого от которого советская статистика в течение десятков лет исчисляла достижения советской власти.

Многие из этих результатов широко известны: российский рубль был одной из двух валют в мире, которые непосредственно обменивались на золото; Россия была одним из крупнейших экспортеров сельхозпродукции на мировом рынке. В 1911 г. по просьбе американского правительства царское правительство скомплектовало группу русских инженеров и послало их в США, чтобы помочь создать военную промышленность; российская культура того времени известна во всем мире как культура Серебряного века.

Добавим к этому отмену крепостного права в 1861 г. и последовавшие великие реформы, первые ростки российской демократии, появившиеся с Манифестом 1905 г., резкое снижение коррупции при правительстве Витте, рост репутации российских деловых людей за рубежом, и изменение за 200 лет покажется почти сказочным. В деловые будни входили иные афоризмы. Среди них известное выражение московского купца и основателя Третьяковской галереи П. Третьякова: «Мое слово дороже денег».

В 1912 г. российское деловое сообщество приняло¹ свой первый этический кодекс. Приведем его текст полностью, так как в свете всего сказанного он говорит сам за себя.

«Семь принципов ведения дел в России»:

1. *Уважай власть.* Власть — необходимое условие для эффективного ведения дел. Во всем должен быть порядок. В связи с этим проявляй уважение к властителям порядка в узаконенных эшелонах власти.

2. *Будь честен и правдив.* Честность и правдивость — фундамент предпринимательства, предпосылка здоровой прибыли и гармоничных отношений в делах. Российский предприниматель должен быть безупречным носителем добродетели, честности и правдивости.

3. *Уважай право частной собственности.* Свободное предпринимательство — основа благополучия государства. Российский предприниматель обязан в поте лица своего трудиться на благо своей Отчизны. Такое рвение можно проявить только при опоре на частную собственность.

4. *Люби и уважай человека.* Любовь и уважение к человеку труда со стороны предпринимателя порождают ответную любовь и уважение. В таких условиях возникает гармония интересов, что создает атмосферу развития у людей самых разнообразных способностей, побуждает их проявлять себя во всем блеске.

¹ На 12 лет раньше, чем американское.

5. *Будь верен своему слову.* Деловой человек должен быть верен своему слову. «Единожды солгавший, кто тебе поверит». Успех в деле во многом зависит от того, в какой степени окружающие доверяют тебе.

6. *Живи по средствам.* Не зарывайся. Выбирай дело по плечу. Всегда оценивай свои возможности. Действуй соответственно своим средствам.

7. *Будь целеустремлен.* Всегда имей перед собой ясную цель. Предпринимателю такая цель нужна как воздух. Не отвлекайся на другие цели. Служение «двум господам» противостоит природе. В стремлении достичь заветной цели не переходи грань дозволенного. Никакая цель не может затмить моральные ценности.

Достаточно взять любой современный национальный или международный кодекс делового поведения (например, Декларацию Ко), чтобы убедиться, что уже в начале века российское деловое сообщество стояло на верном пути. По всем базовым отношениям — к себе, делу, людям, обществу — профиль деловой культуры человека, хотя бы стремившегося к его соблюдению в реальной жизни, был близок к современному идеалу.

И, тем не менее, в некотором отношении при проведении реформ стало даже хуже. Это касается, прежде всего, давления бюрократии, а также открыто враждебного отношения аристократии, терявшей свои позиции, и, что особенно важно, по-прежнему стойкого негативного отношения со стороны большинства российского общества.

Среди представителей так называемого высшего общества и крупного чиновничества можно было наблюдать «необычайно презрительное отношение не только к торгово-промышленным деятелям, в огромном большинстве недворянам и часто недавним выходцам из крепостного крестьянства, но и к самой промышленности и торговле. Иногда это прикрывалось своеобразными экономическими теориями, вроде того, что Россия, мол, страна исключительно земледельческая и в промышленности не нуждается, либо политическими, — что Петр Великий, на-

чав создавать в России промышленность, свел страну с ее исконного пути и от этого пошли все несчастья»¹.

Для Государственной Думы было характерно неприязненное отношение к промышленности, предпочтение казенного хозяйства частному, «при полной неосведомленности о неудачливости первого»².

Что касается произведений литературы и искусства, то в них достижение материального успеха прочно ассоциировалось с такими чертами, как жадность, хищническое отношение к людям и природе, узость интересов, низкий уровень общей культуры.

Промышленники и купцы понимали, что общество относится к ним враждебно, но видели, что в конечном итоге будущее за ними. «Сама промышленность находится в теснейшей зависимости от устойчивости правовых организаций страны, об обеспеченности свободной инициативы личности, от свободы науки и научной истины и от уровня просвещения народа, из которого она вербует свои рабочие силы, тем более производительные, чем более они просвещены и материально обеспечены. Недовольство рабочих при прочном правовом порядке, при неотъемлемых гарантиях неприкосновенности личности, при свободе коалиций и союзов различных групп населения, связанных общностью интересов, могло бы вылиться в законные формы борьбы... Отсутствие в стране прочного закона, опека бюрократии, распространяющаяся на все области русской жизни, выработка в мертвых канцеляриях, далеких от всего, что происходит в неостанавливающемся течении бурного потока жизненных явлений, норм и правил на все случаи многосложных народных потребностей, задерживают развитие хозяйственной жизни в стране»³.

Здесь можно привести слова общественного деятеля той эпохи М. Туган-Барановского, который, отвечая на вопрос,

¹ Бурыйшкин П.А. Москва купеческая. М.: Столица, 1990. С. 322.

² Там же. С. 45.

³ Там же. С. 313–314.

почему Россия отстает от развитых индустриальных стран, писал: «Если бы потребовалось ответить на этот вопрос в двух словах, я бы сказал: русская некультурность». И далее он развивает этот тезис: «...Низкая заработная плата, длинный рабочий день и безгласность рабочего составляют отличительную черту строя русской промышленности сравнительно с Западом. Именно в этом и заключается одна из важнейших причин отсталости русской промышленности; невежество и безграмотность русского рабочего составляют не менее сильный контраст с интеллигентностью рабочего Запада; столь же велико различие между русским и западноевропейским капиталистом в отношении предприимчивости, знания дела и готовности стать выше рутины; административная регламентация и мелочные стеснения, на которые наталкивается наша промышленность на каждом шагу, вызывают огромное трение, которое существенно тормозит поступательный ход нашей промышленности»¹.

Известный московский предприниматель А. Чичкин писал: «Мир не раз уже имел честь убедиться, каким многоцветьем талантов обладает русская нация. Но есть у нас, к сожалению, совсем нераспаханное поле деятельности, где не только талантов, но ростков-то раз-два и обчелся. Не думая, не выращивая, не лелея их, мы ставим под удар все свои национальные сокровища, все, чем донельзя богата Россия. Больно и грустно смотреть, будучи русским, на круглогодичное пиршество европейских коров, на ухоженные до блеска поля и пастбища. Чистые домики и образцовые дороги Дании, Голландии, Франции... еще тяжелее сознавать, что мы, русские, не имеем всего этого лишь потому, что совершенно не умеем работать. Мы либо бежим, либо лежим! Либо на скаку, либо на боку! Золотой середины нет! Ритма нет! Зато равнодушия, упования на «авось», обломовщины, любителей потешиться, зубоскалить и подставлять подножку всем, кто умеет и хочет работать, хоть отбавляй. Помешать работать

¹ Бурышкин П.А. Москва купеческая. М.: Столица, 1990. С. 41.

всегда легче, чем помочь. И большинство наших чиновников занимается именно этим. Истинно культурные люди не падки до власти и в этом трагедия не только их, но и России в целом, Устремленные вперед, они, как правило, беспечно оголяют себя со всех сторон и чаще всего именно из-за этого терпят крах, не достигая цели»¹.

К сожалению, этот тип российской «акулы» был гораздо более распространен, чем тип «дельфина», воплощавшийся в таких предпринимателях, как Коновалов, Прохоров. На их фабриках рабочие имели те социальные блага (больницы, школы, льготы), которые в Западной Европе они получили лишь во второй половине XX в. Российские «акулы» не вняли в свое время голосу Коновалова, ставшего министром промышленности во Временном правительстве, когда он призывал свой класс «не увеличивать давление в котле социального негодования».

Большой патриот российского предпринимательства П. Бурыйшкин пишет: «Я знаю и свидетельствую, что злоупотребления были, были и недостойные деятели и дельцы, но в то же время утверждаю, что они не являлись правилом, а представляли исключение, и повторяю лишь, что уже говорил: тот значительный успех в развитии производительных сил и всего народного хозяйства России не мог бы иметь места, если бы база была порочной, если бы те, кто этот успех создавал, были жулики и мошенники, а таковые, как и везде, к сожалению, были».

К этому можно добавить, что в истории русского государства деловые люди на поприще казнокрадства и думать не могли конкурировать с аристократами, зарубежными мошенниками, придворными и бюрократией всех уровней.

Один общий вывод можно сделать из этого исторического экскурса: развитие предпринимательства и предпринимателя в России шло почти всегда вопреки всему — политике государства, сопротивлению паразитарных классов, массовой

¹ Бурыйшкин П.А. Москва купеческая. М.: Столица, 1990. С. 82.

идеологии и общественной психологии, социальной утопии, «овладевшей массами и ставшей материальной силой». Но несмотря ни на что, шло и продолжает идти так же наперекор тем же препятствиям. Общая причина этому, как и во всем человеческом мире, такова — нельзя окончательно подавить ни в одном обществе этот социальный его фермент: 6–10% беспокойных, сильных, творчески мыслящих людей, превыше всего ставящих свою независимость, инициативу и готовых рискнуть тем, что у них есть, чтобы жить лучше и интереснее.

Вместе с тем за последние 200 лет не произошло ничего особенного с точки зрения современного социального знания. Произошло «всего-навсего» следующее. Развился рынок товаров, услуг и — после реформы 1861 г. — рынок земли и труда (рабочей силы); законодательно стала защищаться частная собственность, добытая своим трудом; вместе с иностранным капиталом в страну стали в массовом порядке проникать новые нормы деловой культуры; массы людей «низкого происхождения», становясь собственниками, постепенно обретали чувство собственного достоинства, самоорганизовывались.

8.3. Российская деловая культура от Октябрьской революции до перестройки

Вся история советской власти есть не что иное, как история борьбы с нелегко доставшимися России достижениями мировой цивилизации.

Одним из главных препятствий для социализма с «русским лицом» был рынок, необходимыми основами которого являются частная собственность, защищаемая законами и всем обществом, хотя бы минимальные демократические свободы, поощрение частной инициативы, а также возможность пользоваться ее плодами по принципу: «Что посеешь, то и пожнешь».

Как известно, Ленин полагал, что социализм может обойтись без рынка и денег, простым товарообменом. Жизнь заста-

вила его признать ошибку. Был введен НЭП, который буквально за два года поставил разрушенную экономику на ноги.

С приходом к власти Сталина государство приступило к систематическому уничтожению всяческих прорывов к хозяйственной самостоятельности через раскулачивание в сельском хозяйстве и беспощадные наказания, вплоть до расстрелов, за невыполнение планов в промышленности. Под все эти разрушительные для экономики действия была подведена идеологическая и псевдонаучная основа.

Коммунистическая идея привлекала своей простотой и ясностью: надо только отдать всю собственность на средства производства обществу в лице государства. Тем самым все будут трудиться на себя.

Поскольку хозяином будет каждый гражданин, то он будет трудиться охотно и добросовестно. Такие же добросовестные и трудолюбивые чиновники, «слуги народа», будут планировать процветание общества и справедливо распределять произведенное богатство. В отличие от капитализма с его индивидуализмом и произволом в хозяйстве это общество должно следовать научно разработанному плану. Планы — годовые, пятилетние, пятнадцатилетние — до конца столетия и далее должны были стать нашим Законом Божьим: «Планы партии — планы народа».

Для многих хозяйственников, руководителей учреждений до поры до времени так и было, особенно во времена Сталина, когда за нарушение этого закона можно было отправиться в лагерь или даже на тот свет. Выполнить план, отчитаться, хотя бы ценой обмана, приписки, «липы» — вот в чем был смысл жизни в экономике.

Что же касается перспективы, то в личном плане она могла включать улучшение жилищных условий на несколько квадратных метров, приобретение новой мебели или автомашины, для семейных — создание «запаса прочности» детям в надежде на то, что уж они-то будут, наконец, жить в обществе изобилия. Лозунг «Планы партии — планы народа» должен был отвечать на все смыслообразующие вопросы в общественном плане.

А эти планы состояли в том, чтобы построить такое же счастливое общество в других странах, в перспективе — во всем мире. Главная неудача практического социализма в экономике состояла как раз в том, что он не смог интегрировать импульс предпринимательства, создать для него благоприятную социально-психологическую и экономическую среду.

Что же получилось в итоге и почему?

Российская специфика системы, возникшей за годы советской власти, в социокультурном плане состоит в следующем. Она соединяет в себе:

- патриархальные, патерналистские типы отношений власти и подчинения, психология которых порождена нормами общинной России допетровских времен;
- наложившуюся на нее западную систему бюрократической регламентации, введенную Петром I и доведенную до совершенства Николаем I;
- особенности властных отношений советской государственно-партийной системы, которая укрепила предыдущие два слоя цементом идеологической обработки, подобием светской религии в виде официального марксизма.

О том, насколько этот сплав живуч и как сохраняется в любых — и «жестких», и «мягких» — реформах, свидетельствуют: опыт блокирования робких реформ Хрущева и более смелых современных попыток; укрепление неоавторитарных режимов в некоторых государствах СНГ: настойчивые призывы в самой России пойти по пути просвещенного, «демократического авторитаризма».

8.4. Общая характеристика советской деловой культуры

Трудный исторический путь советской экономики описан многократно и подробно. Это путь от «военного коммунизма» через краткий период нэпа к командно-административной системе, которая также изучена весьма детально отечественными и зарубежными исследователями.

Разумеется, 70 лет хозяйственно-экономической деятельности по «правилам игры», задаваемым этой системой, не могли не наложить своего отпечатка на развитие российской деловой культуры.

Более того, многие из характеристик деловой культуры, сформировавшиеся в советский период, продолжают воспроизводиться и в современной обстановке.

Результатом соединения двух противоречивых тенденций: подчиненности государству, номенклатуре, с одной стороны, и стремления следовать здравому смыслу, потребности в реализации упомянутого импульса, с другой стороны, стал набор следующих характеристик, легко узнаваемых в современных российских предпринимателях.

Это попытка уйти от давящего государственного пресса и в то же время постоянная апелляция к государственной поддержке; стремление обойти директивные предписания при сохранении видимости законности; огромная сила неформальных отношений по горизонтали и вертикали; централизация управленческих функций и стремление контролировать все стороны производственного процесса; трудоголизм и высокая адаптивность; авторитарность и патернализм по отношению к подчиненным.

Эти и другие качества в каждом конкретном случае в зависимости от личностных особенностей человека и многочисленных объективных (социокультурных, исторических, политических и т.п.) факторов складывались в итоге в один из следующих типов: дисциплинированные управленцы, экспериментаторы, теневики, частники.

Первый из этих типов — *дисциплинированные управленцы* — составлял подавляющее большинство — от 80 до 90%, поскольку «дисциплинировался» самыми жесткими методами, среди которых главенствующую роль часто играло чувство страха за себя и своих близких. «Партбилет положишь на стол» — такова была одна из популярных форм стимуляции трудовой активности. Исключение из партии означало для руководителя конец карьеры, практически политическую смерть и лишение многих материальных благ.

Тип *экспериментатора*, представленный единицами хозяйственных руководителей, составляли те из них, кто с санкции властных органов проводил в жизнь те или иные нововведения, посягая на некоторые казавшиеся незыблемыми «основы» и догмы. Добиться права на это означало добиться некоторых исключительных условий и дополнительной поддержки от властных органов, взяв при этом на себя весь риск за последствия «предпринимательского» акта.

Классический тип *теневика* советского периода — организатор «левого» производства, «второй линии», работающей на «сэкономленном» сырье. Его деятельность напрямую зависела от госсектора и уровня поддержки властей. Этот тип в течение советского периода неуклонно набирал силу количественно, отражая вес теневой экономики, и качественно, что и не замедлил продемонстрировать в эпоху «первоначального накопления (а точнее, легитимизации) капитала».

Наконец, в глубинах повседневной хозяйственной жизни сформировался еще один тип — так называемый *частник*. Он был представлен в основном мелкими ремесленниками, торговцами, продающими продукцию личных подсобных хозяйств, или результаты «индивидуальной трудовой деятельности». Наиболее массовым к началу перестройки оказался тип *дисциплинированного управленца*. В сущности, деловая культура советского периода — по преимуществу культура управленческая. Поэтому анализ данного типа — это фактически анализ деловой культуры того времени. Ее ключевой и определяющей характеристикой, несущим стержнем всей поведенческой системы является отрыв управленца (руководителя) от какой-либо формы собственности на объект управления, что предопределяло некоторые принципиальные следствия. В деятельности управленца на первое место выдвигался план и отчет о выполнении плана.

Субординационные («вертикальные») отношения по сравнению с координационными («горизонтальными») доминировали безраздельно.

Иерархия фиксировалась весьма жестко и требовала беспрекословного подчинения. Формально это называлось соб-

людением принципа единоначалия, а неофициально, в групповом сознании выражалось в афоризме: «Я — начальник, ты — дурак, ты — начальник, я — дурак».

Данный принцип повсеместно поддерживался тщательным контролем сверху донизу, отнимая на всех уровнях массу времени и энергии. Ожидание очередной проверки было обычным состоянием управленца.

Традиционная черта российской деловой культуры — «штурмовщина» дополнительно стимулировалась циклическим характером отчетности и регулярных проверок, контрольными сроками исполнения. Конец квартала, конец полугодия, конец года знаменовались лихорадочной, горячечной деятельностью, после чего начинался период спячки, постепенно сменяемый раскачиванием и очередным авралом. Не случайно, покупая товар, потребитель тщательно выяснял, не в конце ли очередного отчетного периода он был произведен, справедливо опасаясь брака.

Успешный управленец не мог не стать тонким практическим психологом. Он должен был знать, каковы привычки, симпатии, вкусы, круг интересов вышестоящих начальников (и лиц, влияющих на них, «докладающих вопрос»), а также партнеров по взаимодействию. Особое место в совокупности этих знаний занимали сведения о семье нужного человека. Подход к нему осуществлялся косвенно, и главной целью маневров было выйти на контакт в неформальной обстановке. Отсюда роль охоты, рыбалки, сауны и, разумеется, выпивки. В служебных кабинетах после достигнутого контакта оформлялись уже достигнутые ранее неформальные договоренности.

Руководитель должен был так строить свои управленческие отношения с подчиненными, чтобы они не только уважали, но и любили его не только как руководителя, но и как человека. Любовь и уважение подчиненных играли важную роль как средство мобилизации дополнительных ресурсов трудовой энергии во время неизбежных авралов, «расширок узких мест». Энтузиазм трудовых масс был необходим практически.

Из сказанного не следует, что предприимчивость, инициативность, стремление к новациям были чужды этому типу — дисциплинированного управленца. Эти свойства были достаточно распространены, но выражались весьма своеобразно.

Во-первых, предприимчивость проявлялась наиболее ярко в тех сферах деятельности, которые наименее контролировались вышестоящим начальством. Такой сферой в первую очередь была социальная, внепроизводственная; строительство жилья, «соцкультбыта», снабжение ширпотребом и продуктами питания и т.п.

Во-вторых, проявления предприимчивости зависели от степени близости к начальству. Парадокс в данном случае состоял в том, что инициативность возрастала по мере удаления от центра.

В-третьих, в групповом сознании самих управленцев предприимчивость ими самими воспринималась не как реализация внутреннего импульса, а как вынужденное поведение, вызванное плохой организацией деятельности вышестоящими органами, недостатками материально-технического снабжения и т.п. Поэтому свою собственную предприимчивость руководитель определял как необходимость «ловчить», «изворачиваться», «вертеться» и т.д.

Развитие этих свойств, столь необходимых для рыночной системы отношений, существенно сдерживалось неравномерным соотношением поощрений и наказаний в хозяйственной деятельности. Наказания преобладали и отражались в первую очередь на материальных условиях жизни наказанного. Поощрения были сравнительно редки, зависели весьма часто от субъективных симпатий или антипатий начальства и принимали главным образом моральную форму: медалей, грамот, благодарностей и т.п.

Диспропорция положительного подкрепления между поощрениями и наказаниями породила существующую и поныне черту российской деловой культуры: стремление избежать неудачи доминирует над стремлением добиться успеха.

К этому надо добавить влияние социокультурной интерпретации успеха в России, в соответствии с которой индивид, добившийся успеха, квалифицировался как «карьерист», «выскочка», «индивидуалист», «эгоист» и т.п. Весьма часто окружающие такого человека люди считали своим долгом «осадить» его, «притормозить», «чтобы совсем не зарвался». Поэтому стабильно и устойчиво преуспевали те, кто не открыто, а тихо и незаметно для окружающих преодолевал «риффы» и «барьеры» управленческих отношений.

Прежде чем переходить к современному этапу развития российской деловой культуры, начавшемуся в годы перестройки, подведем некоторые итоги советского периода. Для этого мы возьмем цитированные выше «Семь принципов ведения дел в России», принятые в 1912 г., и проверим шаг за шагом, насколько Россия приблизилась к этому идеалу.

Уважай власть. «Уважать», по Далю, имеет два основных значения:

1) чтить, душевно признавать чьи-либо достоинства, ценить высоко и 2) честить почетом, потчевать, принимая почетно¹. Можно смело утверждать, что советский управленец и его подчиненные очень мало уважали власть в первом смысле, но демонстративно, старательно и подчеркнуто уважали ее во втором². Причина проста — страх: лишиться работы, «вылететь» из партии и номенклатурной обоймы, быть подвергнутым наказанию вплоть до расстрела.

Будь честен и правдив. Постоянная и вынужденная необходимость «выполнять план», опять же под страхом кар, исключала и честность, и правдивость с обеих сторон в отношениях между выше- и нижестоящими. Одни делали вид, что «выполнили», другие — что «поверили», и докладывали выше.

Уважай право частной собственности. Соблюдение этого принципа в отношении всего, кроме предметов обихода, а

¹ Даль В.И. Толковый словарь: в 4 т. Т. 4. С. 460.

² Показательно для русской культуры и то, что дать взятку тоже значит «уважить».

тем более его отстаивание или пропаганда истолковывались как призыв к свержению власти, которая, будучи реальным собственником страны, свое право на эту собственность строго охраняла «от имени народа».

Люби и уважай человека. Формально этот принцип декларировался назойливо до тошноты. Главная же цель власти и ее пропагандистов состояла в том, чтобы «население» постоянно испытывало «чувство глубокого удовлетворения — шестое чувство советского человека», позволяло утверждать, что мы построили новую мораль, общество, где «человек человеку друг» и т.д. и т.п. Реально господствовал другой принцип, известный как «остаточный». Он означал, что «населению» оставлялось лишь то, что оставалось после реализации планов государства по строительству новых заводов, производству продукции «группы А». Поэтому и сейчас еще живут во временках, бараках строители тех самых заводов, хотя «соцкультбыт» всегда был головной болью любого руководителя.

Одновременно власть была щедра на моральное стимулирование: ордена, медали за трудовой героизм. Если же учесть, что при социализме доля заработной платы в производстве товаров тоже планировалась по остаточному принципу, то оказывается, что декларируемая любовь на практике оборачивалась чудовищным обманом и эксплуатацией, а население предпочитало покупать импортные товары, произведенные в капиталистических странах.

Будь верен своему слову. Реальное положение дел выражено в популярном выражении: «Я своему слову хозяин. Я его дал, я его и беру обратно». Разумеется, право на такую постановку вопроса имели только начальники по отношению к подчиненным. Между подчиненными верность слову зависела от состояния неформальных отношений и конъюнктуры.

Живи по средствам. И здесь народная мудрость хорошо выражена в таком пожелании недругу: «Чтоб ты жил на одну зарплату», поскольку это было очень трудно.

Будь целеустремлен. Если трактовать этот принцип абстрактно, то, безусловно, в сфере деловых отношений целе-

устремленность была налицо. Другое дело, если понимать принцип в том толковании, которое ему придавалось. По канонам советской идеологии вслед за Лениным власть утверждала, что морально лишь то, что способствует победе пролетарской революции и коммунизма во всем мире.

Сейчас надо не удивляться тому, что безнравственность широко распространилась во всем обществе и в отношениях между людьми, а радоваться тому, что нравственность не уничтожена окончательно. Это ведь означает, что она принципиально неистребима.

Таким образом, вырисовывается вполне определенный профиль базовых деловых отношений. Его общая характеристика: узкий практицизм, доходящий до цинизма, низкий этический уровень, господство двойной морали (для себя и для власти, т.е. лицемерие во спасение), регуляция социального процесса страхом. С началом перестройки страх быстро потерял свою эффективность как способ социального управления.

Таким образом, вырисовывается вполне определенный профиль базовых деловых отношений. Его общая характеристика: узкий практицизм, доходящий до цинизма, низкий этический уровень, господство двойной морали (для себя и для власти, т.е. лицемерие во спасение), регуляция социального процесса страхом. С началом перестройки страх быстро потерял свою эффективность как способ социального управления.

9. СОВРЕМЕННАЯ РОССИЙСКАЯ ДЕЛОВАЯ КУЛЬТУРА

Напомним общий вывод исторического анализа: до 1917 г. российская деловая культура развивалась по общему для многих стран сценарию: накопление капитала (праведными и неправедными путями) в руках индивидуальных собственников, политическая защита частной собственности, установление «правил игры», т.е. норм деловых отношений по мере развития рынка, постепенное осознание выгоды их соблюдения, поиск приемлемого равновесия между общественными и частными интересами.

9.1. Ретроспектива связи трудовых усилий человека с получаемыми результатами

В свое время классики марксизма убедительно показали, что рабовладельчество уступило место феодализму, а феодализм — капитализму потому, что каждая новая историческая формация укрепляла связь между трудом и его вознаграждением и тем самым вовлекала все новые и новые внутренние резервы работника.

Раб мог произвести 100 единиц продукта вместо тех 10, которых от него требовал рабовладелец, но его положение, «пайка», которую он получал, оставались неизменными.

Крепостной крестьянин, отработав на помещика, пусть даже большую часть своего времени, получал за это возможность быть самому себе хозяином на выделенном участке, да и его доля от барщины зависела гораздо больше, чем у раба от личных усилий. Иными словами, он осязаемо видел и чувствовал связь между трудовыми затратами и плодами труда. Отсюда значительное общее повышение эффективности труда по сравнению с рабским трудом.

Капитализм, буржуазия (дословно — горожане) выросли из деятельности городских ремесленников и мелких торговцев, которые ясно ощущали связь между количеством,

качеством своего труда и уровнем благосостояния, теми моральными и психологическими преимуществами, которые давал труд и на себя тоже. Мелкий частный собственник, ремесленник, торговец были сами у себя работниками, они эксплуатировали самих себя.

Если проследить эволюцию современного массового производства, использующего наемную рабочую силу, то и здесь совершенно очевидна все возрастающая роль тех же самых качеств личности, которые были свойственны средневековым мастерам: высокий профессионализм, любовь к своему делу, чувство собственного достоинства, стремление стать лучшим в своей гильдии.

Капитализм, получив на первых порах огромную массу рабочих рук, нещадно эксплуатировал труд людей, которые были вынуждены работать так же, как и рабы, за кусок хлеба, чтобы просто выжить. Однако постепенно, по мере развития новых технологий и возрастающей конкуренции, и капиталистам стали нужны не рабы, а квалифицированные, образованные работники, «человеческие ресурсы» высокого качества. В конце нашего века хороший работник — это уже не только хороший специалист своего дела, но и человек, любящий свою работу, преданный своему делу трудоголик. Простым физическим принуждением, угрозой голодной смерти этого невозможно добиться.

Аксиомой современного высокоразвитого производства стал принцип утверждения тесной и прямой связи между эффективностью труда и его результатами для работника. В череду стимулов все больше вовлекаются стимулы «неосязаемые», моральные и психологические. Но по-прежнему ферментом общества являются предприниматели, не наемные, а независимые работники.

Согласно одному из определений предприниматель — это человек, не желающий быть наемным работником. Их не очень много: в современных развитых капиталистических странах от 80 до 90% составляют наемные работники, предпочитающие предпринимательским рискам и ответствен-

ности более спокойную жизнь. Однако их хозяева, хорошо понимая тесную связь эффективности с психологическим чувством причастности к общему продукту, всеми мерами (порой иллюзорными) стремятся вовлечь работников в управление производством, его совершенствование, сделав их хотя бы частично собственниками. Для этого разрабатываются специальные мероприятия, имеющие целью убедить работников в том, что и они получают свою часть прибыли.

Современного капиталиста не нужно убеждать в том, что он выпит с молоком матери, а именно: человек испытывает за свою собственность гораздо большую ответственность, чем за чью-то еще; он готов работать, если видит связь между своими усилиями и их вознаграждением.

Простой американский налогоплательщик также намного более чем российский, требователен к государству именно потому, что он справедливо считает себя собственником денег, на которые он вместе с другими собственниками нанял государство для выполнения определенной работы.

Официальная стратегия партии большевиков (а точнее, группы «руководящих товарищей») в России с самого начала советской власти состояла в обратном.

Двойственность и потому психологическую укорененность в менталитете и образе жизни частного собственника весьма справедливо отмечал в свое время Ленин. Он указывал, что, с одной стороны, мелкий буржуа — капиталист, потому что он, как и любой капиталист, стремится к получению прибыли, с другой — его рабочая сила и, следовательно, источник получения прибавочной стоимости — он сам. Отсюда идея коммунистов — уничтожить в мелком буржуа капиталиста и развить пролетария, т.е. сделать наемным работником.

Независимо от деклараций и искренних намерений их авторов общество в России в результате революции было приватизировано с помощью государственного аппарата партийно-государственной номенклатурой. Все граждане в результате этой операции стали наемными работниками у государства, фактически у номенклатуры.

Даже небольшие отступления от командно-административной системы, предоставление минимальной возможности людям почувствовать себя причастными к распределению продукта труда давали поразительные результаты. Этот факт был многократно зафиксирован в социологических и социально-психологических исследованиях, в частности таких форм организации труда, как бригадный подряд.

Надо сказать, что уравниловка и гарантированный минимум пусть самого убогого уровня жизни вполне устраивали многих людей. По существу советская система идеально подходила для людей с низким уровнем потребностей и средними способностями.

За годы советской власти в русском человеке были еще более упрочены традиционно свойственные ему черты: зависимость от барина, неизбежная надежда на его доброту и всегдашняя готовность к «левому» заработку, в какой бы форме он не подворачивался. В эти же годы система всячески угнетала лучшие черты деловой культуры: инициативность, размах, чувство ответственности за свои поступки, самодостаточность. Сильные, способные люди должны были для того, чтобы сделать полезное дело, всячески подчеркивать, что они «такие же, как все», как бы извиняясь за свои таланты и одаренность.

Пока в российском общественном сознании продолжает господствовать та же мечта о чудодейственном сочетании капиталистической эффективности труда и социалистической распределительной справедливости, когда слабый мог бы жить не хуже, чем сильный, и тем самым уравниваться в потреблении при неравенстве в производстве. Отсюда тезис коммунизма: «Каждому — по потребностям, от каждого — по труду».

История за прошедшие 25 веков продемонстрировала избыточность этого мифа, подтвердив справедливость тезиса Конфуция о неравенстве людей как вечном социальном законе. Единственное, что могут сделать общество и его наиболее способные граждане, — это смягчить неравенство.

Противоречивость процесса принудительного морального воспитания самым непосредственным образом отража-

ется в современной российской деловой культуре, которая представляет собой весьма сложный сплав из:

- остатков дореволюционных традиций, стимулируемых ныне не без идеализации историческими экскурсами;
- «правил игры», усвоенных в советский, управленческий период;
- новых норм поведения, складывающихся под влиянием трех основных источников: собственных «проб и ошибок», контактов с зарубежными партнерами и теневой экономики, как «серой», так и «черной».

9.2. Социальные стереотипы

Огромную роль в функционировании культуры с этой точки зрения играют социальные стереотипы, образы людей, в которых персонифицируются, обретают облик живых персонажей важнейшие социальные проблемы. Стереотипы суть иероглифы, в которых записываются ответы на главные смыслообразующие вопросы: для чего стоит жить, как это сделать, кто в этом помешает и кто поможет? Поэтому образы делового человека — самый наглядный материал для иллюстрации текущего состояния деловой культуры.

Среда, в которой рождаются стереотипы, весьма разнообразна: живой, непосредственный хозяйственный опыт, воспитание в семье, общение со сверстниками и т.п. Но над всем этим опытом в современном обществе витают и царят средства массовой информации (СМИ) с их бесспорным лидером-телевидением. Если воспользоваться известным социологическим приемом, именуемым «взглядом марсианина», т.е. попытаться реконструировать российскую деловую культуру только по ее телевизионному отражению, то можно установить следующее:

1. Деловой культуре уделяется крайне мало внимания по сравнению с другими темами.
2. Информация, содержащаяся в этих передачах, фрагментарна и бессистемна.

3. В них практически отсутствуют так называемые истории успеха, рассказы о том, как можно преуспеть в бизнесе. Ближайшим аналогом таких историй в советский период могут служить передачи о передовиках производства, сельского хозяйства и т.п.

4. Негативный образ делового человека явно преобладает над позитивным. Более того, и позитивный образ возникает обычно в связи с рекламой какого-либо предпринимателя, либо желающего стать политиком, либо продающего свой товар, т.е. опять же преследующего корыстные цели. Между тем из специальных социально-психологических исследований известно, что знак отношения к объекту кардинальным образом меняет его восприятие и трактовку. Поскольку наши недостатки суть продолжение наших достоинств, то одно и то же качество в одном случае может восприниматься как «жмотничество», в другом — как «бережливость», «рачительность».

Если дополнить анализ программ, посвященных непосредственно экономике и предпринимательству, остальными телевизионными передачами, то получится следующая «картинка». Деловой человек ассоциируется с заказными убийствами (либо как жертва, либо как заказчик), громкими аферами, «пирамидами», жульничеством, мошенничеством, скандальным поведением. Он преподносится на фоне откровенно демонстрируемой роскоши, скажем, отдыха на фешенебельных курортах мира, на личной вилле. Легко представить себе отношение к нему, которое складывается у большинства телезрителей, едва сводящих концы с концами, а то и вовсе живущих за чертой бедности.

«Жулик», «олигарх», «политический проходимец», «бандит» — вот набор ролей, в которых выступает деловой человек на экране. Совершенно отсутствует такой важнейший момент, который составляет суть настоящего предпринимательства: быть хозяином своей судьбы, иметь возможность воплотить в жизнь свои идеи, т.е. фактически быть творцом.

Наибольшую опасность для успешного развития нормальной деловой культуры упомянутые стереотипы создают тем,

что формируют ложное представление о предпринимательской деятельности, ее реальных сложностях, проблемах и законных способах ее осуществления, сеют сомнения в практичности и необходимости «игры по правилам», формируют циничное отношение к моральным принципам вообще, фактически пропагандируют криминальную идеологию и тем самым морально дезориентируют начинающих предпринимателей.

Большая часть из того, что было сказано выше, относится в значительной степени и к другим СМИ — радиопередачам или печатным изданиям. Сами предприниматели фактически мало участвуют, если не считать описанных выше случаев (политические кампании и реклама), в создании своего образа. Между тем в развитых капиталистических странах предприниматели уделяют этому огромное внимание. Например, влиятельные американские организации — «Круглый стол бизнеса» и «Национальная ассоциация промышленников» — имеют специальные программы по созданию позитивного образа предпринимателя. В них они пропагандируют такие качества, как чувство социальной ответственности, патриотизм, стремление вести свои дела честно и на высоком профессиональном уровне, забота о природе и о будущих поколениях, неприятие всего, что как-то связано с коррупцией, жульничеством и аферами.

Иначе говоря, всеми доступными средствами конструируется нормативный образ жизни «дельфина» — героя экономической жизни, владеющего всеми современными секретами профессии предпринимателя и при этом руководствующегося четко выраженной социальной ориентацией.

Обобщив социологические исследования общественного мнения, проводившиеся на протяжении последних 10 лет ВЦИОМ и другими социологическими центрами¹, можно сделать выводы о том, что общество:

- первоначально было достаточно позитивно настроено по отношению к негосударственной хозяйственной активности;

¹ См.: Радаев В. Экономическая социология. М., 1997; Зудин А. Образ предпринимателя в новой России. Центр политических технологий. М., 1998; Бунин И. и др. Бизнесмены России. 40 историй успеха. М., 1994.

- неоднозначно и более сдержанно относится к группам предпринимателей (собственников и менеджеров), чем к предпринимательству как таковому;
- более лояльно относится к малому предпринимательству и мелкой собственности на средства производства и землю, чем к крупному бизнесу и крупной собственности;
- более терпимо относится к предпринимательской деятельности в производственных сферах — в промышленности, строительстве, сельском хозяйстве, чем к деятельности в торговой, финансовой сферах и в сфере услуг;
- склонно более поддерживать частную собственность, когда речь идет о небольших земельных наделах, нежели о собственности на магазины, кафе, мастерские и т.п.;
- достаточно сдержанно относится к приобретению предприятий и земли иностранными гражданами и инофирмами, особенно если это крупная собственность;
- если говорить о представителях более молодых и более образованных групп, а также жителях крупных городов, более позитивно по сравнению с остальным населением настроено по отношению к разным формам и видам предпринимательской активности;
- полагает, что частные предприниматели обладают позитивными деловыми качествами: трудолюбием, организованностью, действуют более эффективно, чем их предшественники в советский период, но вместе с тем отмечает, что частные предприниматели нередко вовлечены в криминальную деятельность, демонстрируют низкие моральные качества;
- склонно переоценивать уровень доходов и материального благосостояния предпринимателей;
- оценивает принадлежность к предпринимательским группам как нечто престижное, имея в виду социальное и особенно экономическое положение, и вместе с тем испытывает смешанное чувство уважения и зависти;
- ставит достаточно высоко предпринимателей малого бизнеса, что является следствием их отождествления с представителями более крупного бизнеса;

- при относительно позитивном отношении к предпринимательству не рассматривает его проблемы как наиболее острые или первоочередные общественные проблемы.

В общем, к бизнесу относятся плохо там, где его нет и где ему нечего делать: в слоях с низкой активностью и низким спросом. Там же, где есть возможности для деловой активности, он является престижным и привлекательным занятием. В целом отношение общества к бизнесу по преимуществу имеет идеологический или мифологический характер.

Отношение общества к предпринимательству и бизнесу противоречиво и подвержено колебаниям. Так опросы школьников (будущего поколения респондентов) зафиксировали, что профессии банкира, финансиста и предпринимателя, бизнесмена на шкале престижа уступают лишь экономисту и юристу, занимая соответственно 3-ю и 4-ю позиции. Таким образом, репутация бизнеса еще не окончательно испорчена.

Можно констатировать, что в отличие от образов, функционирующих в СМИ, общественное сознание содержит более дифференцированные образы. Они не столь поляризованы, помимо черного и белого цветов имеют и другие оттенки. Но и для образов, складывающихся в общественном мнении, характерны крайности, колебания между романтическим идеалом и его заземленным антиподом в зависимости от состояния общественно-политического климата.

9.3. Социологический анализ российской деловой культуры

Реальное состояние современной российской деловой культуры гораздо более точно фиксирует наука. Из данных, полученных в ходе исследований, выполненных в рамках проекта «Российская деловая культура»¹, складывается весьма сложная, но гораздо более адекватная картина.

¹ Российская деловая культура: Национальная программа. М., 1997; Журавлев А. Психологический и социально-психологический анализ российской деловой культуры. М., 1998.

Как уже неоднократно отмечалось, *деловая культура* — это культура деловых отношений, имеющих своей целью развития дела, в финансовом выражении — культура получения прибыли.

Поэтому ее носителями в первую очередь являются частные предприниматели, далее — те наемные менеджеры, заработок которых зависит от размеров прибыли управляемых ими предприятий, и лишь затем — все остальные наемные работники. Таким образом, для того чтобы составить себе представление о сути деловой культуры той или иной страны, необходимо изучить деловую культуру ее предпринимателей.

Предпринимательство в современной России — становящийся класс. Его образуют представители самых разнообразных социальных слоев. В предпринимательскую деятельность они привносят с собой особенности идеологии, сознания, психологии, норм поведения тех групп и условий жизни, из которых они вышли. Они несут на себе отпечаток того времени, которое побудило их стать предпринимателями.

Существует несколько способов классификации «бизнес-слоя»: по группе происхождения, по времени начала деятельности, по политическим убеждениям и т.п. Для нас наиболее показательными являются первые два способа, поскольку дают информацию об основных, базовых отношениях.

Деловые люди России в середине 1990-х гг. разделялись на следующие подгруппы:

- собственно предприниматели (владельцы и руководители предприятий);
- самозанятые (индивидуальная трудовая деятельность);
- полупредприниматели (сочетание частного бизнеса с работой по найму);
- менеджеры (управление чужими капиталами).

По способам рекрутирования российские предприниматели вышли из следующих основных групп: номенклатурные группы, предноменклатурные группы, рядовые рабочие и специалисты, дельцы теневой экономики.

Номенклатурные группы состоят из бывших работников государственного управления, представителей политических и общественных организаций (политическая номенклатура) и директората государственных хозяйственных предприятий (хозяйственная номенклатура). Из них первые сменили сферу деятельности, вторые — юридический статус. Представители предноменклатурных групп — это бывшие руководители различных подразделений учреждений и рядовые специалисты, не имевшие высоких должностных позиций, обычно выходцы из различных сфер народного хозяйства. Дельцы теневой экономики вышли в легальную экономику «из подполья», как только представилась такая возможность, они, несомненно, оказались теми людьми, которые лучше других категорий были наиболее сведущи в рыночных отношениях.

Выходцев из рабочих среди предпринимателей явно меньше, чем из людей, занимавшихся умственным, в том числе организационно-управленческим, трудом¹.

Социологи отмечают, что формирование предпринимательского слоя шло как бы «волнами», каждая из которых отличалась преобладанием той или иной социальной группы.

Современный «типичный» средний деловой человек России обладает следующими социодемографическими характеристиками. Это — мужчина (женщины пока составляют по разным данным от 15 до 30% в зависимости от сферы деятельности). Возраст — 36–45 лет (женщины — от 40 до 50 лет). Образование, как правило, высшее, около 10% имеют ученую степень. По профилю образования преобладают специалисты, имеющие не экономическое и не гуманитарное образование, а техническое, инженерное. Самой массовой этнической группой являются русские.

Этот общий социодемографический тип может быть подразделен на несколько подтипов в зависимости от «волны»,

¹ Российская деловая культура: Национальная программа. М., 1997.

принесшей его в предпринимательство. Вот как они выглядят в классификации В. Радаева¹.

«*Фарцовщик*». Еще со школы подрабатывал добычей и перепродажей дефицита. Перестройка позволила ему применить свои способности. Он основал свою первую торгово-посредническую фирму, затем еще несколько разных фирм, взяв основные хозяйственные функции под свой личный контроль. Легко меняет сферы деятельности. Прагматичен, не лишен цинизма. Чтобы выжить, вынужден браться за множество разнообразных проектов, из которых в лучшем случае одна десятая обещает успех.

«*Комсомолец*». Мужчина средних лет, начинал как активист, затем как освобожденный работник комсомольской организации. Участвовал в организации центра Научно-технического творчества молодежи. Через некоторое время основал совместное предприятие. Деловит, коммуникабелен, гибок в принятии решений. Придерживается западного стиля во всем — от оборудования офиса до манер делового общения.

«*Инженер*». Вчерашний специалист, работавший инженером на предприятии, которое покинул ввиду бесперспективности ситуации. Начал дело с нуля и попал в «нужную струю». Успев взять дешевый кредит и выкупив полусписанное оборудование, стал заниматься мелким производством. Затем перед лицом экономических трудностей вынужден был переключиться на чисто торговые и посреднические операции. Материально обеспечен, но к престижному потреблению не склонен.

«*Красный директор*». Мужчина старшего возраста. Начинал специалистом, затем дорос до руководящего поста. Используя этот пост, конвертировал часть государственных ресурсов в негосударственную собственность. Продолжает в принципе заниматься своим прежним делом. Знаток производства, имеет хорошие личные связи с директорами других предприятий и представителями местных органов власти. Технократ по образованию, стилю мышления и действия,

¹ Радаев В. Экономическая социология. М., 1997.

хотя сегодняшняя жизнь все более заставляет его заниматься финансовыми и коммерческими вопросами.

К этим четырем типам нужно добавить еще одну весьма любопытную фигуру — *современного директора государственного предприятия*. Его отличает своеобразное соотношение прав собственности, управления ею и личной ответственностью. У первых четырех типов она обычна: собственность на дело предполагает сочетание владения и управления с ответственностью за принимаемые решения. Иными словами, чем лучше ведет дело хозяин, тем лучше его финансовое положение и вытекающие из этого следствия.

Директор при советской власти управлял предприятием без права собственности, но нес ответственность перед вышестоящими инстанциями. Сейчас он весьма часто и реально владеет предприятием и управляет им, но не несет ответственности за свои решения ни перед кем: ни перед сотрудниками (за исключением ближайшего окружения), ни перед государством, ни перед обществом. Отсюда возникает весьма распространенная ситуация, когда директор благоденствует и даже процветает, в то время как дело хиреет, а рабочие месяцами не получают мизерную зарплату, во много раз меньшую, чем у директора, установленную им самим.

В. Радаеву принадлежит и другая типология — по способам утверждения власти внутри фирмы¹.

«Начальник». Пытается выстроить строгую административную иерархию, где за каждым работником жестко закреплены его трудовые обязанности. Принимает единоличные решения, которые должны выполняться точно и в срок. Постоянно контролирует работу подчиненных, возлагая персональную ответственность за провал. Контакты с подчиненными ограничивает делами чисто служебного свойства. Строит организацию на рационально-бюрократических началах — как машину с хорошо отлаженными функциональными механизмами.

¹ Радаев В. Экономическая социология. М., 1997. С. 50–55.

«Хозяин». Принимает авторитарные решения, которые не принято обсуждать. Требуется от подчиненных проявлений личной лояльности. Бдительно контролирует их действия, но при необходимости берет на себя часть возложенных на них функций. Организует работу достаточно гибко, полагая, что все должны помогать друг другу в напряженных ситуациях и ответственность за провалы нести целиком коллективом. Пытается поддерживать единство организации не путем формальной регламентации, а через утверждение своего личного влияния. Несмотря на строгую субординацию, его отношения с подчиненными нередко выходят за служебные рамки. *«Хозяин»* часто берет на себя решение их личных проблем. Склонный к патернализму, такой руководитель строит организацию, создавая отношения семейного характера.

«Лидер». Старательно пытается сгладить иерархичность отношений. Стремится принимать решения коллегиально, считает необходимым обсуждать их содержание, заручиться осознанной поддержкой подчиненных. Последним предоставляет достаточную самостоятельность, его дело во многом строится на доверии. Работу организует гибко, на началах взаимной помощи и поддержки независимо от статуса работника. Любой неуспех считает общей бедой всего коллектива. Поддерживает подчеркнуто неформальные отношения с подчиненными, не разделяя «рабочие» и «нерабочие» проблемы. Культивирует артельные, общинные, товарищеские отношения.

«Координатор». Не подчеркивает своих властных полномочий. Решения принимает на основе общего обсуждения, где ожидает от каждого профессиональных предложений. Предоставляет подчиненным широкую самостоятельность. Не злоупотребляет мелким текущим контролем. При этом закрепляет за каждым четко определенные функции. Конечная ответственность за отведенный участок работы возлагается им персонально и достаточно жестко. Считается демократом, но склонен к формальным отношениям с подчиненными, переведенными на служебно-контрактную основу. Не считает себя обязанным налаживать внеслужебные связи

или вникать в чьи-то личные дела, ограничивается распределением работ и контролем за их конечным выполнением.

Таким образом, мы видим, как весьма схематичный стереотип предпринимателя при ближайшем рассмотрении делится, множится на целую толпу персонажей в зависимости от времени «призыва», сферы деятельности и личностных особенностей, отражающихся в стиле руководства.

В. Радаев делает вывод о том, что общими чертами современной российской деловой культуры являются *следующие*: полуправовое регулирование деятельности; большое значение неформальных отношений; избирательная этика в деловых отношениях; использование силовых методов; «брак по расчету» с властями; независимость и отстраненность от политики; создание «команд» и централизация управленческих функций; технократизм и патернализм руководства; трудоголизм; повышенная склонность к риску и диверсификация деятельности; высокая степень адаптивности и быстрота реакции; сдержанное отношение к благотворительности; пиетет к иностранцам и гостеприимство; высокое значение образования как ценности; слабо выраженное потребительство¹.

Если сгруппировать их, то получится следующая картина.

Отношение к обществу. Оно складывается из отношений с властью, отношений к законам и его представителям, к общественному мнению.

Для российской деловой культуры отношения с властью всегда играли системообразующую роль. Не изменилось значение этого отношения и в настоящее время. Сама система законодательства, регулирующего хозяйственную деятельность и особенно налогообложение, такова, что потенциально каждый предприниматель может быть обвинен в нарушении по причине либо незнания законов (а они меняются быстро, непредсказуемо и часто противоречат друг другу), либо их принципиальной невыполнимости (так, если следовать букве закона при выплате налогов, то предприятие практически должно разориться).

¹ Радаев В. Экономическая социология. М., 1997. С. 50–55.

Поэтому важным элементом всей российской хозяйственной деятельности и соответственно деловой культуры является отсутствие привычки соблюдать законы. Большинство предпринимателей предпочли бы соблюдать законы, но фактически они вынуждены их обходить, когда действующие нормы существенно ущемляют их интересы. Однако несовершенство и противоречивость самого законодательства создают одновременно массу возможностей для уклонения от них, а невозможность следовать всем разноречивым законодательным положениям служит оправданием для нарушений.

Государство, его законы и государственный аппарат — важнейшее условие соблюдения деловых обязательств, поскольку государство и призвано выступать в роли арбитра, третьей стороны.

Не видя в государстве поддержки и опоры, вплоть до самого недавнего времени частный капитал держался в стороне от политики и только сейчас, причем далеко не всегда в лице своих лучших представителей, начинает понимать, что даже экономически гораздо выгоднее провести во власть своих сторонников и легально изменить драконовские законы, нежели подкупать «чужих» чиновников.

Напряженные и двусмысленные отношения к власти и с властью не могли не отразиться на отношении предпринимателей к общественным интересам в традиционном для России плане — отношении к благотворительности. И все же благотворительность тем не менее существует. Среди благотворительных акций на первый план отчетливо выдвигаются помощь детям, поддержка малообеспеченных и нетрудоспособных, развитие медицинских услуг. Соответственно детские и медицинские учреждения получают самое большое число пожертвований. При этом прямая адресная поддержка, как правило, оказываемая личным знакомым, предпочитается сотрудничеству со специальными благотворительными фондами, которые большей частью не вызывают особого доверия.

Отношение к людям. В обстановке нестабильности, непредсказуемости поведения государства, весьма предвзято-

го и противоречивого отношения общества не могла не сложиться и весьма специфическая этика деловых отношений. Ее ядро составляет отношение к людям, а среди них в первую очередь — к деловым партнерам.

Социологи полагают, что *деловая этика* как совокупность общепринятых, универсальных «правил игры», как «кодекс чести» современного российского предпринимательства находится в стадии становления. В настоящее время этические нормы формируются локально, в определенных сегментах рынка и в рамках неформальных деловых объединений. Действует более древний исторический принцип: вести деловые отношения «со своими» порядочно, не церемонясь особенно «с чужими».

Необязательность в выполнении договоров является одной из наиболее острых проблем в сегодняшних деловых отношениях. По результатам опроса участников Первого всероссийского съезда представителей малых предприятий (1996 г.), абсолютному большинству представителей малого бизнеса (более 9/10) приходится сталкиваться с нарушением деловых обязательств со стороны партнеров, в том числе более половины (52%) считают это нередким явлением, а 41,2% — что такие нарушения совершаются часто¹.

При этом принято апеллировать к объективным внешним обстоятельствам (каковые всегда находятся) даже в тех случаях, когда предприниматель сам нарушает взятые обязательства. Партнерам в подобных случаях часто приписываются негативные деловые или моральные качества (неорганизованность, нечистоплотность). Так, большинство предпринимателей жалуются на необязательность деловых партнеров. В то же время из ответов на вопрос о том, как часто респонденты сами нарушают данные ими обязательства, картина получается чуть ли не обратная — число нарушителей оказывается минимальным.

¹ Формирование российских рынков: транзакционные издержки, формы контроля и деловая этика. М., 1997. С. 51.

Нет ничего удивительного, что в современной российской ситуации деловой человек полагается гораздо больше на «своих», чем на «чужих», в том числе и по сравнению со многими другими (особенно западными) странами. Кроме того, постоянное балансирование на грани закона требует особо доверительных отношений. Поэтому, как правило, предприниматели редко имеют дело с совершенно неизвестными людьми, когда разворачивают дело. Большинство предпочитает привлекать своих родственников, друзей, знакомых или использовать механизм личных рекомендаций и на этой основе формировать свою доверенную «команду». Лишь каждому восьмому приходится иметь дело при создании предприятия с малознакомыми людьми.

Отношение к делу. Рабочий день предпринимателей, по результатам исследований, достигает в среднем 11 ч в день при шестидневной рабочей неделе. Эта поглощенность работой, с одной стороны, вызвана обычной для предпринимателей во всем мире мотивацией, с другой — недостатками организации труда.

Традиционно в России хозяин стремится вникать во все мелочи, не умеет делегировать свои управленческие функции и полномочия. Вместе с тем следует отметить черту, в высшей степени характерную для российского делового человека: высокую адаптивность и быструю реакцию в затруднительной ситуации. Привычка бороться за выживание, жить в постоянном напряжении порождает изобретательность и умение выходить из безвыходных, казалось бы, положений. Однако, с другой стороны, эта сильная черта ведет к тому, что можно было бы назвать «тренировкой» тактических навыков в ущерб стратегическим, ориентацией на краткосрочный эффект в ущерб долгосрочным результатам.

Отношение к природе. К сожалению, в настоящее время пока еще недостаточно социологических исследований такого базового отношения, как отношения к природе. В целом можно предположить, что оно не занимает важного места в системе отношений и по-прежнему подчиняется принципу

экстенсивной культуры, столь характерной для российского менталитета.

На основе социологических исследований укажем еще несколько отличительных черт российского делового человека:

- подчеркнутое уважение к зарубежным партнерам, которые рассматриваются не только как источник средств, но и как символ престижа, знак качества и признания;

- относительно слабо выраженная религиозность (по эмпирическим данным, верующими людьми считают себя чуть более трети опрошенных, регулярно соблюдают обряды лишь считанные единицы);

- высокий престиж образования, особенно когда речь идет об образовании для детей;

- слабо выраженное потребительство, которое не является характерным для российских деловых людей; как правило, они склонны сохранять старые «допредпринимательские» привычки. Судя по их высказываниям, они в большей степени обеспокоены упрочением своих социальных позиций, нежели материальным вознаграждением как таковым, которое так же часто ими рассматривается как средство помощи близким, ресурс для развития дела.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для достижения оптимально сотрудничества и взаимодействия России с Европейским Союзом имеются все необходимые предпосылки: исторические судьбы наших народов традиционно взаимно переплетались, культуры взаимообогащались, экономики взаимодополнялись. В будущем эта многоплановая и цивилизационно закономерная взаимозависимость и взаимовыгодность с неизбежностью будет развиваться и принимать новые формы.

Реальная основа для развития российско-европейского сотрудничества — исходя именно из этих критериев — имеется, но она все еще недостаточно прочная. Взаимозависимость нашей экономики и экономики ЕС существенно ниже таковой в рамках самого Евросоюза. Для создания действительно прочного базиса необходимы новые формы сотрудничества. Придумывать их не надо — они известны и широко используются в рамках ЕС. Но нужно избавляться от периферийного синдрома и стремиться уже сейчас к более эффективным и более амбициозным формам хозяйственной кооперации.

Будущее Соглашения о партнерстве и сотрудничестве, как и будущее взаимосвязей России и Европейского Союза, во многом зависит от того, какие приоритеты в отношениях друг к другу закладываются ими сегодня.

Европейский Союз имеет и реализует четкую программу действий в отношениях с Россией, направленную на оказание содействия проводимым в ней реформам, укрепление добрососедских связей и безопасности в регионе.

Россия отдает приоритет построению отношений с Европейским Союзом на основе Соглашения о партнерстве и сотрудничестве и не ставит целью на ближайшие десять лет вступление в Европейский Союз или создание ассоциации с ним. Напротив, в том, что касается процессов экономической интеграции, российская сторона выражает всяческую поддержку этому и не исключает идеи создания зоны свободной торговли между нашей страной и Европейским Союзом в первые десятилетия XXI в.

ГЛОССАРИЙ

Авторитарный стиль управления — форма управления, основанная на уверенности в том, что информационные потоки и процесс принятия решений должны быть сконцентрированы на верхнем уровне управления компанией. Такой подход к управлению может объясняться неверием высшего руководства в компетентность или добросовестность своего персонала либо являться следствием сложного положения компании, требующего принятия быстрых и решительных действий.

Акционерная компания — традиционный термин для обозначения компании с ограниченной ответственностью, т.е. обособленного юридического лица, которой совместно владеют и работу которой финансируют индивидуальные акционеры. К акционерным компаниям относятся *открытые компании с ограниченной ответственностью и закрытые (частные) компании с ограниченной ответственностью*.

Акционерный капитал — денежная стоимость средств, инвестированных в компанию держателями ее обыкновенных и привилегированных акций. Поскольку инвесторы не могут рассчитывать на возможность долгосрочного распоряжения ими. Впрочем, акционеры могут реализовать свои акции другим инвесторам через *фондовую биржу*.

Анализ товарного портфеля — изучение всех принадлежащих компании марок на предмет устойчивости их положения на рынке и потенциала. Полезным инструментом для этого является *Бостонская матрица*, по которой товары оцениваются с точки зрения принадлежащей им *доли рынка* и динамики рыночного роста. Проведение анализа поможет фирме более рационально распределить ресурсы, как правило, за счет товаров угасающего рынка в пользу наиболее перспективных марок.

Андеррайтинг — принятие на себя за определенную плату риска от проведения деловых операций. Лондонский «Lloyd's» имеет репутацию организации, готовой по желанию клиента оформить любого рода страховку.

Антиинфляционная политика — при ускорении темпов инфляции правительство может перейти к проведению *денежно-кредитной* и *фискальной политики* снижения деловой активности, повысить налоги и процентные ставки. В итоге будет снижен *совокупный спрос* и уменьшено давление на ресурсы.

Антициклическая политика — шаги правительства, направленные на сглаживание колебаний в уровне экономической активности. В условиях экономического бума правительство попытается уберечь экономику от «перегрева», сокращая собственные расходы на товары и услуги. В период рецессии действия правительства обычно противоположны.

Ассоциация работодателей — организация, представляющая мнение и интересы компаний отдельного сектора экономики. Финансируется за счет взносов своих членов и призвана выполнять следующие функции:

- действовать в качестве *групп давления* при разработке правительством налоговых правил или при введении им каких-то ограничений на выпуск продукции;
- проводить исследования, либо анализируя информацию, предоставляемую самими фирмами отрасли, либо организуя специальные изыскания, которые помогали бы компаниям-членам бороться с иностранными конкурентами;
- формировать переговорные группы, в задачу которых входит договариваться с представителями отраслевого профсоюза об едином уровне оплаты труда занятых (минимально возможном) и об условиях труда.

Барьеры для доступа — ситуация, когда вход новой фирмы в отрасль затруднен. Чаще всего такие препятствия связаны со значительной технологической *экономией на масштабе* производства, которой удалось достичь уже действующим на рынке компаниям, и новичок отрасли будет страдать от сравнительно высоких собственных издержек. Обычно барьеры существуют в тех производственных отраслях, где высока *капиталоемкость* продукции. Другими причинами возникновения барьеров для доступа могут являться маркетинговая и финансовая экономия на масштабе операций.

Еще одна причина возникновения барьеров — юридическая и связана с наличием *патентов*. При официальной регистрации

изобретения в течение ряда лет только владелец патента имеет право пользоваться его возможностями. Это означает, что никакая другая фирма не может копировать продукт до истечения срока действия патента. Барьеры могут выражаться в наличии дилерской сети с исключительными правами, в *навязывании полного ассортимента* и во всякого рода тайных соглашениях между действующими в отрасли компаниями.

«Белый рыцарь» — компания, которая приходит на помощь фирме, ставшей объектом *предложения о поглощении* со стороны нежелательного для нее *охотника за акциями*. «Белый рыцарь» делает собственно контрпредложение и тем самым спасает потенциальную жертву агрессора.

Бенчмаркинг — оценка уровня. Представляет систематическую деятельность, направленную на поиск, оценку и учебу на лучших примерах ведения бизнеса.

Библиотека бизнеса лондонского Сити — прекрасно укомплектованная, имеющая высокопрофессиональный персонал публичная справочная библиотека, специализирующаяся на литературе, периодике и других материалах по бизнесу. Имеющиеся подписки на «*Mintel*», издания Исследовательского бюро журнала «*Economist*», «*Business Monitors*», отраслевые журналы и масса других материалов являются ценным подспорьем при подготовке учебного бизнес-проекта.

«Большая семерка» — общее название семи наиболее богатых мировых держав — Японии, США, Германии, Канады, Италии, Франции и Великобритании. Располагая значительными экономическими возможностями, эти государства соответственно обладают и заметным политическим влиянием, вследствие чего ежегодные встречи их лидеров получают широкое освещение и большой резонанс во всем мире.

Бостонская матрица — способ анализа текущей позиции товаров, входящих в совокупность всей продукции компании, по принадлежащей им доле рынка и динамике развития в рамках отдельных секторов рынка. Разработанная Бостонской консультативной группой, эта система анализа товарного портфеля

фирмы является значительно более совершенной и эффективной, чем теория жизненного цикла товара.

Бостонская матрица не только отражает важность обладания долей рынка, но и учитывает стремление компаний иметь продукты, которые поддерживали бы развитие друг друга. Если в соответствии с теорией жизненного цикла товаров тем из них, что находятся в стадии упадка, не остается ничего другого, как умереть, то исходя из Бостонской матрицы, можно сделать вывод о том, что стареющий продукт вполне еще может сыграть роль «дойной коровы», способной поддержать появление «Восходящей звезды» или финансово обеспечить изменения, необходимые для роста «трудного ребенка».

Бум — фаза цикла деловой активности, отличающаяся наибольшими темпами роста экономики. С началом экономического оживления рост продолжает набирать темп, пока в период бума не достигнет такой интенсивности, которая не может сохраняться в течение длительного времени. Экономика на этом этапе характеризуется низким уровнем безработицы и тенденцией к повышению уровня инфляции.

Буферный запас — желательное для фирмы минимальное количество запасов на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, как-то: недоставка очередной партии, неудовлетворительное качество поставленных материалов или неожиданный скачок спроса. Чем эффективнее действует сама компания и ее поставщики, тем меньший требуется буферный запас. Компании, решившие перейти на систему производства по принципу «точно в срок», стремятся к полному отказу от буферного запаса. В результате у них высвобождаются средства, которым можно найти более выгодное применение в бизнесе.

Венчурный капитал — рискованный капитал, обычно в форме пакета займов и участия в акционерном капитале, в сумме составляющий существенный объем инвестиций в предприятие мелкого и среднего бизнеса.

Потребность в венчурном капитале возникает быстро растущей компании, которая пока не готова к финансированию через фондовый рынок. В подобном случае средства могут быть предоставлены торговыми банками как самостоятельно, так и путем

привлечения других инвесторов. Обычно объем инвестируемого венчурного капитала составляет порядка 500 тысяч фунтов стерлингов, наполовину в виде займов, наполовину через приобретение акций компании.

Вертикальная интеграция — проявляется в объединении нескольких компаний, действующих на различных этапах единой производственной или сбытовой цепи. Вертикальная интеграция может обеспечиваться либо путем *слияния* компаний, либо *поглощением* одной компании со стороны другой.

Прогрессивная вертикальная интеграция (вниз) предполагает обретение контроля над своими клиентами, например, производитель шоколада выкупает сеть розничной торговли, через которую он реализуется.

Регрессивная вертикальная интеграция (вверх) означает приобретение контроля над поставщиком, например, производитель шоколада покупает компанию — производителя сахара.

Взаимность — принцип, руководствуясь которым страны предоставляют своим торговым партнерам те же условия ведения торговли, которые предоставляются им самим. Когда государства ведут переговоры о заключении торговых соглашений в рамках *ГАТТ/ВТО*, этот принцип часто является ключевым условием достижения договоренности.

Внешние ограничения — не зависящие от предприятия факторы, препятствующие достижению им своих целей. Основными причинами их возникновения являются:

- перемены во вкусах потребителей;
- действия конкурентов;
- смена экономических условий (особенно изменение процентных ставок, стоимости национальной валюты, степени доверия между потребителем и бизнесом и уровня *совокупного спроса*);
- законодательные решения;
- смена социальных приоритетов и деятельность *групп давления*.

Внешняя деловая среда (или макросфера) — совокупность экономических и политических субъектов, действующих за пределами предприятия, и отношения, складывающиеся между

ними и предприятием; обстоятельства, в которых приходится работать компании и на которые она не в силах воздействовать.

Они определяют взаимодействие между предприятием, его реальными и потенциальными клиентами, а также конкурентами. Согласно оценкам экспертов наибольшие возможности предприятию обеспечивают квалификация персонала и технологическая база, а наибольшая опасность заключается в неожиданных действиях со стороны конкурентов зарубежных фирм.

Внутренняя деловая среда — это отношения в коллективе, определяющие насыщенность информационных потоков и интенсивность коммуникационных потоков, а также знания, закладываемые и порождаемые в производстве.

Восходящая отрасль — отрасль, располагающая быстро развивающимся рынком и чья деятельность, как правило, основывается на использовании новых технологий и других инноваций.

Всемирная торговая организация (ВТО) — организация, осуществляющая контроль за ходом международной торговли и корректирующая ее состояние. ВТО пришла на смену ГАТТ (*Генеральное соглашение по тарифам и торговле*) в начале 1995 г. и, подобно своему предшественнику, призвана обеспечивать условия для максимально беспрепятственного международного торгового обмена. В практическом отношении речь идет о снижении имеющихся *торговых ограничений*. Целый ряд проведенных ранее раундов переговоров по импортным тарифам привел к существенному их снижению по широкому спектру товаров, а также способствовал отмене импортных квот и частичному устранению нетарифных ограничений (последний, *Уругвайский раунд*, ознаменовался наиболее масштабными решениями, которые вступили в силу в 1995 г.). Сегодня членами ВТО являются и активно участвуют в ее работе большинство стран мира. Помимо борьбы с торговыми ограничениями ВТО эффективно использует механизм разрешения международных торговых споров. Хотя и ГАТТ, и ВТО весьма плодотворно потрудились над снижением тарифных ограничений в торговле промышленными товарами, по-прежнему сохраняется немало препятствий для торговли сельскохозяйственной продукцией, и дела по сокращению их числа идут не так успешно.

Выгоды от торговли — дивиденды, приобретаемые в результате торговли, которые выливаются в увеличение выпуска при использовании конкретного объема реальных ресурсов. Теория сравнительного преимущества наглядно демонстрирует, что торговля позволяет странам специализироваться на тех товарах и услугах, которые они могут производить с наибольшей эффективностью. С ростом эффективности выгоды приобретают всеобщий характер.

Выход на рынок — понятие, имеющее отношение к процессу организации бизнеса и участию в деятельности отрасли. Возможность легкого выхода свидетельствует, по крайней мере, об относительной конкурентности рынка, поскольку связанные с работой на нем прибыли неизбежно привлекут и других производителей, которые станут бороться за потребителя. Обратный процесс именуется *уходом с рынка*. Выход и уход — важные категории процесса *структурных изменений*.

Гармонизация (в рамках Европейского Союза) — выравнивание правовых условий функционирования бизнеса в странах-членах ЕС, т.е. гармонизация соответствующего национального законодательства и регламентирующих актов. В итоге ЕС рассчитывает установить общие для всех правила игры с тем, чтобы конкуренция компаний в рамках Единого общеевропейского рынка шла на равных.

Генеральное соглашение по тарифам и торговле (ГАТТ) — соглашение, подписанное после Второй мировой войны в целях придания нового импульса развитию международной торговли путем снижения или полного снятия тарифных и нетарифных ограничений.

Генеральный директор — директор, ответственный за все аспекты Деятельности бизнеса. В Великобритании должностное лицо, исполняющее эти функции, обычно именуют управляющим директором, в США — главным исполнительным директором. Генеральный директор подотчетен председателю совета директоров, хотя во многих компаниях эти две должности совмещены. Разумность концентрации столь большой власти в руках одного человека вызывает сомнения у сторонников корпоративного управления.

Глобализация — расширение общемирового рынка товаров и услуг и все более развивающейся интеграции мировых рынков капитала. Вследствие этого государства должны постоянно консультироваться со своими торговыми партнерами для координации макроэкономической политики и воспрепятствования дестабилизирующим перемещениям капитала. В противном случае успех их усилий будет, по меньшей мере, неполным.

Горизонтальная интеграция — слияние компаний или поглощение одной компании другой, при котором обе осуществляют одну и ту же стадию производственного процесса. Производственный процесс включает следующие этапы изготовления товара: переработку сырья, производство компонентов изделия и его сборку, реализацию оптовым, а затем розничным потребителям. Горизонтальная интеграция может быть осуществлена на любом из этих этапов.

Гэлбрейт Дж.К. — американский экономист канадского происхождения, занимавшийся популяризацией идей Кейнса и внесший значительный вклад в понимание деятельности крупных корпораций и мотивов, которыми руководствуются компании и политики.

Девяносто второй год — ставшая символической дата завершения этапа формирования *Единого общеевропейского рынка*. Это тот срок, когда должна была быть выполненной триединая задача: устранение физических препятствий торговле, в частности таможенных постов, устранение технических препятствий торговле, например национальных регулирующих предписаний и норм, и устранение фискальных препятствий торговле в виде, к примеру, разных ставок НДС в различных государствах-членах *Европейского Союза*. Хотя выполнить удалось далеко не все из намеченного, определенный прогресс в либерализации торговли в рамках Союза все же был достигнут, особенно на его внутренних границах.

Деиндустриализация — долгосрочная тенденция к сокращению доли производственного сектора в общем объеме выпускаемой продукции.

Все страны со зрелой экономикой (т.е. те, в которых в продолжение длительного периода промышленный сектор занимал ве-

душие позиции) переживаю сегодня период постепенного перетока ресурсов из производства в сферу обслуживания. Особенно явственно эта тенденция ощущается в США и Великобритании.

Деловая среда — сочетание факторов, неподвластных воздействию со стороны отдельной компании, но в немалой степени определяющих успех ее деятельности. К таким факторам относятся: экономическая обстановка, технологические изменения, политика правительства, принятые законы, социальная атмосфера, деятельность групп давления и нравственный климат.

Демократичный стиль управления — руководство компанией или ее подразделением на основе решений, одобренных большинством сотрудников. Одобрение может быть высказано в результате некой процедуры голосования и в основном выражается косвенным образом через делегирование значительных полномочий, обсуждение проблем, следование советам, разъяснение причин необходимости принятия тех или иных решений.

Депрессия — продолжительный период сокращения темпов роста или тех показателей роста, которые существенно ниже его долговременных средних показателей.

Директива Вределинга — предложение, выдвинутое *Европейской комиссией*, суть которого состояла в придании работникам больших прав доступа к информации и возможности высказать свое мнение в случае предстоящих серьезных изменений в планах *транснациональной* компании.

Спротивление, проявленное со стороны правительства Великобритании, не позволило одобрить подобный шаг в направлении развития системы *производственной демократии*.

Директивное управление — стиль руководства, основанный на принятии решений и оформлении приказов на уровне высшего руководства без каких-либо предварительных *консультаций* или *делегирования* полномочий.

Доверие бизнеса — общепризнанный решающий фактор, влияющий на принятие тех или иных решений в бизнесе, связанных с персоналом, инвестициями и уровнем запасов. Регу-

лярно оценивается многими исследовательскими группами. Считается, что доверие бизнеса имеет характер «самореализующегося пророчества», поскольку оптимизм в отношении будущего реализуется в росте инвестиционных расходов и наращивании запасов, что само по себе ведет к росту экономики. Таким образом, в период спада у правительства есть шанс «заговорить» экономику, помочь ей поверить в свои силы.

Доля рынка — выраженная в процентах доля совокупных продаж, которые приходятся на одну марку или компанию на конкретном рынке. При определении доли можно исходить как из количественных показателей (число проданных единиц), так и из стоимостных (объем выручки). Анализ тенденции изменения доли рынка важен для компании, так как отражает ее общее положение на рынке.

Друкер Питер — авторитетный исследователь и консультант по проблемам менеджмента, популяризовавший концепцию управления на основе постановки целей. Его идеи прочно опираются на практический опыт работы таких крупных корпораций, как «IBM» и «General Motors».

Дух предпринимательства — социальная атмосфера, в которой приветствуется стремление к прибыли в целом и основание собственного бизнеса в частности.

Европейская ассоциация свободной торговли (ЕАСТ) — организация, соперничающая по своим функциям с *Европейским Союзом*. Была образована в 1959 г. и первоначально включала Австрию, Данию, Норвегию, Португалию, Швецию и Великобританию. Ее членами впоследствии стали Исландия и Финляндия, но в 1973 г. из организации вышли Великобритания и Дания, а в 1986 г. и Португалия, присоединившиеся к Европейскому Союзу. В 1991 г. ЕАСТ и ЕС достигли соглашения о свободном передвижении товаров, услуг, капиталов и жителей, что явилось отражением их взаимного стремления к полной интеграции в рамках *Европейского экономического пространства*. Сегодня Финляндия, Швеция и Австрия входят в состав ЕС.

«Европейская крепость» — термин, отражающий способность Европы как единого рынка возвести мощный заслон на пути импорта американских и японских товаров.

Европейский Союз (ЕС) — прежде Европейское Сообщество, а еще ранее Европейское экономическое сообщество (ЕЭС). Европейский Союз был основан в соответствии с Римским договором 1957 г. в целях снятия всяких торговых ограничений между странами-участницами.

Европейское экономическое пространство (ЕЭП) — понятие, определенное соглашением, подписанным осенью 1991 г. странами-членами Европейского Союза и Европейской ассоциацией свободной торговли. ЕЭП предоставляет более широкий доступ товарам ЕАСТ на территорию ЕС, одновременно способствуя унификации национальных законодательств стран-членов ЕАСТ с законами ЕС.

Единый общеевропейский рынок — в соответствии с договоренностью, достигнутой государствами-членами ЕС, с 1 января 1993 г. ликвидируются всякие торговые ограничения между этими странами с тем, чтобы с точки зрения бизнеса все экономическое пространство сообщества рассматривалось как единый внутренний рынок. Достичь такого положения — значит снять нетарифные ограничения, отменить процедуру таможенного контроля, придерживаться единой системы технических стандартов и единых ставок налогообложения.

Естественные монополии — структуры, возникающие в условиях, когда масштабы деловых операций настолько велики, что как экономической, так и с практической точки зрения выгоднее иметь единственного поставщика услуг.

Закрытая (частная) компания с ограниченной ответственностью — мелкая или средняя компания, обычно управляемая одной семьей, которая ею и владеет. Семья имеет возможность самостоятельно определять цели бизнеса, не испытывая того прессы в отношении скорейшего достижения быстрой прибыли, который характерен для *открытых компаний с ограниченной ответственностью*.

Основные признаки закрытой компании:

- наличие приставки Ltd в названии;
- объем акционерного капитала менее 50 тыс. фунтов;
- невозможность котировки акций на фондовой бирже.

Иерархия управления — последовательность уровней управления в организации, число которых может быть различным.

В последнее время наблюдается тенденция к упрощению иерархии управления.

Имидж фирмы — образ фирмы в глазах клиентов, собственных работников и общества в целом.

Индикативное планирование — выработка правительством общего примерного плана развития экономики, который призван помочь бизнесу и некоммерческим организациям в составлении их собственных планов с учетом предложенного прогноза.

Индикативное планирование широко практиковалось в 60-е гг.; сегодня применяется редко.

Инжиниринг бизнеса — система методов и приемов, используемых для создания бизнеса, удовлетворяющего целям, поставленным перед организацией.

В это понятие входит система специальной терминологии, процедуры для проектирования бизнеса, знания, позволяющие измерить степень соответствия формирующегося бизнеса установленным целям. Инжиниринг бизнеса основывается на применении потенциала стратегического планирования.

Инновационная деятельность — привнесение новых идей на уровне рынка (продуктовая инновация) или производства (технологическая инновация).

Исследование рынка — процесс сбора первичной и вторичной информации о потребительских привычках, образе жизни, характере потребления и отношении к товару со стороны существующих и потенциальных клиентов. Цель исследования — получение фактических сведений, которые позволили бы принимать максимально обоснованные маркетинговые и производственные решения.

Картель — объединение производителей, создано в целях ограничения объемов выпуска продукции для поддержания высоких цен на нее. Для этого компаниям необходимо иметь возможность контроля за значительной долей выпуска и достигать взаимоприемлемых соглашений по его распределению.

Во многих государствах образование картелей законодательно запрещено, поскольку проводимая ими политика осуществляется в ущерб интересам потребителей.

Кейнс Дж.М. — выдающийся британский экономист XX в. Сочетал в себе способность развивать экономическую теорию с четким представлением о механизмах воздействия на экономику.

Кодекс добросовестной практики — одна из форм саморегулирования бизнеса. Кодекс вырабатывается и контролируется профессиональной организацией работодателей, устанавливающей общие для всех предприятий отрасли стандарты ведения бизнеса. Один из способов поднять имидж отрасли в глазах общества и избежать принятия правительством соответствующих законов и регулирующих предписаний.

Кодекс профессиональной этики — документ, в котором фирма выражает свои требования к работникам в отношении как их личной порядочности, так и их поведения в ситуациях, требующих проявления социальной ответственности. Конкретные положения зависят от характера самого бизнеса.

Конкуренция — процесс противоборства компаний в целях завоевания более широкого рынка для своей продукции.

Консорциум — группа организаций, намеренных осуществить совместный проект.

Конфедерация британской промышленности — самая крупная ассоциация работодателей Великобритании, членами которой является большинство ведущих национальных компаний.

Королевская премия за усердие — в Великобритании награда и выдающиеся достижения по конкретному аспекту деятельности бизнеса, например, в экспорте продукции или обучении персонала.

Корпоративное управление — американский термин, связанный с решением вопросов контроля за высшим руководством компании: чьи интересы это руководство представляет и какие цели преследует.

Теоретически акционеры через свое право голоса контролируют работу директоров компании, на деле же это право реализуется далеко не всегда.

Кругооборот национального дохода — макроэкономическая концепция единства экономики и взаимосвязанности протекающих в ней процессов. Фирмы нуждаются в работниках, труд которых оплачивают за счет реализации *потребителям* своих товаров. Выплаты работникам составляют их доход, который тратится на приобретение товаров и услуг. В итоге деньги совершают полный оборот. Модель может рассматриваться и в более широком аспекте и включать также сбережения и инвестиции, налоги и государственные расходы, статьи импорта и экспорта. Все эти *изъятия и денежные вливания* соответственно сокращают или пополняют объем круговорота.

Культура корпорации — культура, присущая организации, своего рода кодекс установок (часто неписанный), которым определяются подходы к тем или иным ситуациям, порядок принятия решений и стиль управления.

Либерализация — термин, которым обозначается процесс освобождения международной торговли от разного рода ограничений, типа импортных тарифов и квот.

Либерализация торговли — процесс сокращения количества и смягчения действия *торговых ограничений* и постепенного формирования условий *свободной торговли*. Очередным импульсом к продолжению этого пути стали решения *Уругвайского раунда* переговоров в рамках *ГАТТ/ВТО*. В итоге были снижены тарифы на широкий спектр товаров и услуг и наложены серьезные ограничения на пользование квотами и другими нетарифными барьерами на пути международной торговли.

Либеральный стиль управления — минимальное вмешательство руководителя в управление бизнесом с предоставле-

нием персоналу возможности самостоятельно решать текущие дела.

Макроэкономика — изучение экономики в целом. Основные понятия, которыми оперирует макроэкономика, — это компания, потребитель, правительство и зарубежные государства.

Маркетинг — широкий комплекс мероприятий, увязывающих деятельность компании с предпочтениями потребителей и призванных обеспечить наличие нужной продукции в нужном месте и в нужное время.

Международная конкурентоспособность — способность компаний продавать свою продукцию за рубежом и конкурировать с импортными товарами.

Международная торговля — совокупность видимого и невидимого экспорта и импорта. Реализуя сравнительные преимущества различных стран, международная торговля способствует повышению уровня жизни людей. В долгосрочном плане между международной торговлей и экономическим ростом наблюдается вполне очевидная связь. Возможность приобретения более дешевого, чем отечественный продукт, товара-заменителя иностранного производства повышает покупательную способность многих потребителей, что, по сути, приводит к повышению уровня их реальных доходов. В краткосрочной же перспективе кое-кто и пострадает, поскольку обострение конкуренции со стороны импорта вытесняет с рынка менее конкурентоспособные Фимы и лишает их персонал работы. Реакцией на обострение конкуренции может стать введение протекционистских мер, которые в форме *контроля за импортом* препятствуют торговому обмену между странами.

Микроэкономика — анализ функционирования индивидуальных рынков. В качестве составных элементов включает теорию цен, теорию фирмы и изучение рынков рабочей силы.

Монополистическая конкуренция — конкуренция в отрасли, представленной большим числом фирм, каждая из которых выпускает слегка дифференцированный продукт. Рынок отличается лег-

костью доступа и выхода из него, а потому на нем постоянно могут появляться новые участники, еще более обостряя конкуренцию.

Монополия — наличие на рынке единственного производителя. На практике такая степень доминирования на рынке встречается редко, особенно при расширительном определении рынка.

Налаживание связей — установление деловых контактов и каналов общения путем активного участия в общественной жизни, посещения отраслевых и профессиональных мероприятий, просто членства в нужном клубе.

Налог на прибыль корпораций — налог, уплачиваемый компаниями в размере определенного процента от своих доходов.

Национализация — перевод компаний и целых отраслей из частного сектора экономики в государственный.

В Великобритании особенно активно проводилась при лейбористском правительстве в период с 1945 по 1951 гг.

Неограниченная ответственность — правовое положение организации, не имеющей статуса юридического лица, вследствие чего ее владельцы несут всю полноту материальной ответственности по возможным долгам своего бизнеса.

Нишевый маркетинг — стратегическая установка Фимы на выявление и занятие относительно небольших сегментов рынка. В итоге небольшая фирма может обрести способность прибыльной работы на рынках, где доминируют крупные корпорации. Этой же стратегии может придерживаться и большая компания.

Нравственность (в бизнесе) — готовность принимать решения, исходя в первую очередь из принципов морали, а не из соображений выгоды, собственных интересов или личного удобства.

Более свойственна хозяину семейного бизнеса и в меньшей степени — действиям директоров открытых компаний с ограниченной ответственностью. Если первый самостоятельно ведет свой бизнес, то вторым приходится иметь дело с многочисленными акционерами, для которых критерий прибыли может превалировать над всеми прочими соображениями.

Обратное поглощение — операция, имеющая место, когда менее крупная компания поглощает более крупную.

Ограничительная деловая практика — активное вмешательство со стороны производителей в свободное функционирование рынков. Такие действия преследуют цель — ослабление конкуренции — и обычно приводят к росту потребительских цен. Основные проявления ограничительной деловой практики — навязывание полного ассортимента, соглашения о разделе рынка и обмен технологической и маркетинговой информацией.

Олигополия — господствующее положение на рынке небольшого числа крупных компаний.

Ответственность компании — принятие на себя крупной или средней компанией обязательства руководствоваться в своей деятельности не только интересами акционеров и тех, от кого компания зависит финансово, но и интересами своих работников, поставщиков, проживающего в округе населения и общества в целом.

Плюралистические общества — общества, в которых сосуществуют разнообразные идеологии.

Поглощение — приобретение полного управленческого контроля над другой компанией в результате скупки более 50% ее акционерного капитала. Этот процесс именуется также приобретением компании.

Политическая система (*Political system*) представляет собой форму интеграции общества в единое целое.

Протекционизм — теория и практика регулирования внешней торговли, направленная на защиту национальных хозяйствующих субъектов как на внутреннем, так и на внешнем рынке; политика использования искусственных ограничений в международной торговле, таких, как *квоты*, тарифные и нетарифные барьеры.

Из-за выгоды международной торговли, которая проявляется благодаря действию закона *сравнительного преимущества*, протекционизм не поощряется соглашениями, заключенными в

рамках *ГАТТ/ВТО*. Наиболее ярко протекционизм использовался в период между двумя мировыми войнами, особенно во времена *Великой депрессии*, когда многие страны взведением препятствий на пути торговли рассчитывали не допустить роста безработицы в национальной экономике. Впрочем, на некоторых товарных рынках протекционизм сохраняется и сегодня. Несмотря на признанные преимущества торговли, те, кто владеет значительной долей производства в отдельных отраслях экономики, способны порой оказывать мощное давление на членов парламента или конгрессменов, принуждая их к поддержке протекционистских мер.

Рикардо Давид — экономист, чей наиболее значительный вклад в экономическую науку состоял в выработке теории сравнительного преимущества.

Рыночная ориентация — выработка стратегии компании, исходя из внешних факторов: вкусов потребителей и давления со стороны конкурентов.

Свободная торговля — теория и практика невмешательства государства в международную торговлю; торговля между странами при полном отсутствии каких бы то ни было ограничений в виде тарифов, квот или иных искусственных барьеров.

Идея свободной торговли основывается на концепции *сравнительного преимущества*, в соответствии с которой для всех государств выгодно положение, когда каждое из них специализируется на тех видах производства, которые функционируют в нем более эффективно, чем в других странах. *ВТО* исходит из выгоды для всех сторон дальнейшего расширения торговых отношений и в ходе периодически проводимых «раундов» пытается уменьшить число барьеров на пути свободной международной торговли.

Свободное предпринимательство — условия, при которых фирмы могут свободно образовываться и действовать, не опасаясь вмешательства со стороны государства в виде разного рода ограничений или попыток регламентировать их работу.

Смит Адам — один из создателей классической экономической теории, лежащей в основе современной экономики свободного рынка.

Совместное предприятие — предприятие, сформированное усилиями двух или более компаний и действующее под их совместным управлением.

Социальная ответственность — обязанности по отношению к работникам, клиентам, обществу и окружающей среде, которые компания может воспринимать либо как совершенно естественные, либо как тяжкую повинность.

Суть экономической деятельности — в комбинированном эффективном применении ресурсов под будущие результаты, что сопряжено с неопределенностью и риском. Но риск и неопределенность преодолеваются знанием ситуации и улавливанием тенденции происходящих изменений деловой среды.

Транснациональная компания (ТНК) — фирма, базирующаяся в одной стране, но имеющая отделения, перерабатывающие или сборочные производства в других странах.

Холдинг — компания, которой принадлежит большая часть акций других компаний и которая таким образом контролирует эти компании, не вмешиваясь напрямую в их управление.

Экономическая система (*Economic system*) характеризует уровень и пропорции распределения ограниченных ресурсов и доходов между отраслями и отдельными пользователями (населением, предприятиями, организациями) страны.

Эмбарго — запрет на торговлю с конкретной страной, который может, в частности, быть введен по решению ООН и направлен против государства — нарушителя норм международного права или положений международных договоров.

Этика бизнеса — моральные принципы, которые должны лежать в основе принятия решений. Следование деловой этике предполагает способность отказаться от наиболее прибыльного варианта действий в пользу более общественно значимого, но, конечно, выгодного и для самой фирмы. Этика — это следование моральному долгу.

**1. Примерная модель анализа и прогноза
страновых рынков**

<i>Важнейшие критерии оценки привлекательности рынков</i>	<i>Страна</i>	<i>Степень значимости критерия (0–100 баллов)</i>
Генеральные факторы: 1. Политические параметры: <ul style="list-style-type: none"> • политическая система; • политическая стабильность; • специфические политические риски 		
2. Экономические факторы: <ul style="list-style-type: none"> • общеэкономическое развитие; • развитие соответствующей отрасли; • экономические риски 		
3. Технологическое развитие: <ul style="list-style-type: none"> • уровень продукции; • уровень технологии 		
4. Социально-культурные факторы: <ul style="list-style-type: none"> • потенциал социальных конфликтов; • особые требования к продукции; • социально-культурные риски 		
5. Географические шансы: <ul style="list-style-type: none"> • демографические факторы; • уровень наличия природных ресурсов — высокий / средний / низкий; • инфраструктура — развита / средне / неразвита 		
Рыночные шансы: <ul style="list-style-type: none"> • минимальный рыночный потенциал; • рост рынка — высокий / средний / низкий; • интенсивность конкуренции — высокая / средняя / низкая 		

2. Классификация компаний по степени интернационализации

<i>Характеристика</i>	<i>Национальные компании</i>	<i>Новые между-народные компании</i>	<i>Опытные между-народные компании</i>	<i>Глобальные компании</i>
Рынок	Внутренний	Соседние рынки	Региональные рынки + удаленные рынки	Деятельность на главных мировых рынках
Торговые и производственные подразделения предприятия за рубежом	Нет	Имеют торговые представительства и отделения	Имеют торговые представительства и отделения	Производственные и торговые мощности на главных рынках
Виды выпускаемой продукции	Как правило, один	Как правило, один	Несколько	Больше, в различных сферах бизнеса
Широта ассортимента каждого вида продукции	Несколько разновидностей	Больше	Много	Несколько либо много
Доля экспорта в объеме сбыта продукции	Не экспортирует	Незначительная	Большая	Подавляющая
Объем импорта сырья и комплектующих	Как правило, используют отечественное сырье	Возможно использование импортного сырья	Широко используют импортное сырье	Координация снабжения м/у крупнейшими рынками сырья
Организация управления внешнеэкономической деятельностью	Отдел сбыта	Отдел сбыта	Экспортный отдел, региональные экспортные отделы	Экспортный отдел, региональные экспортные отделы или подразделения по видам продукции
Образованность персонала по вопросам внешнеэкономической деятельности	Низкая	Начальные знания и опыт	Большие знания и опыт	Знание и опыт работы на главных мировых рынках

3. Некоторые сравнительные характеристики национальных культур стран

<i>1. Россия</i>	<i>2. Германия, Австрия</i>
<p>Многонациональная культура Один общепринятый язык Традиция верности Благотворительность Высшая способность выживания Храбрость, отсутствие страха перед риском Недоверие Пренебрежение прошлым опытом и т.д.</p>	<p>Не приемлют риска Сосредоточенность на самореализации, независимости, лидерство Процветание соперничества Консерватизм Суровая культура организации Аккуратность, тщательность и т.д.</p>
<i>3. Великобритания</i>	<i>4. Франция</i>
<p>Классовые традиции Цель — безопасность жизни, получение удовольствий, обеспеченность ресурсами Логичность Адаптация к новым условиям Индивидуализм, мужественность, но слабая выносливость Гордость за страну и королеву Полная децентрализация при принятии решений Ориентация на краткосрочную перспективу</p>	<p>Сосредоточенность на внутреннем рынке Рациональность Стремление найти логику Ценят индивидуализм Опыт, зрелость Порядочность Бесконфликтность Выносливая нация, хотя не отличается большой силой и т.д.</p>
<i>5. Испания</i>	<i>6. США</i>
<p>Эмоциональность Низкая дисциплина Строгая иерархия Диктаторский стиль Видение краткосрочных / среднесрочных перспектив и т.д.</p>	<p>Индивидуализм Готовность к риску Низкий уровень риска неопределенности Ориентиры (жизненные силы) Самореализация + лидерство + благосостояние Мужественность умеренная (предпочтительнее деликатность, ориентация на отношения) Действия — на основе точных данных и планирования Каждый ответственен за конечный результат (карьера выше семьи) Ориентация на перемены, а не на стабильность</p>

Окончание прил. 3

<i>7. Китай</i>	<i>8. Япония</i>
Владение искусством ведения переговоров Сочетание древней цивилизации и современного максимализма Философия взаимной выгоды Нацеленность на будущее Авторитарное лидерство Способность предвидения Уважение к старшим и т.д.	Выше среднего уровень избежания неопределенности и мужественности Тепло, сочувствие выше престижа, безопасности, удовольствия Вертикально-горизонтальные группы Разделение ответственности Теневая роль лидера Инициатива групп (групповые работы) Преданность целям фирмы Чувствительность к структуре собственности Принцип старшинства выше квалификации Неприятие иностранного менеджмента и т.д.

4. Правила общения через переводчика

Если деловая беседа ведется через переводчика, то желательно соблюдать следующие правила.

Правило 1. Перед переговорами постарайтесь найти время, чтобы познакомить переводчика с кругом вопросов, которые предстоит обсуждать с иностранным партнером. Разъясните ему терминологию, которую собираетесь использовать.

Не возмущайтесь, если ваш переводчик не смог с ходу что-то перевести, особенно если это специальный термин. Переводчиков, которые одинаково свободно владеют технической, медицинской и любой другой терминологией, попросту не существует. В случае затруднения переводчик может и должен попросить любую из сторон выразить мысль другими словами.

Правило 2. Старайтесь говорить медленно и точно. Нужно следить за тем, чтобы ваши высказывания не были двусмысленными.

Правило 3. Не произносите более двух предложений подряд. Иначе переводчику будет затруднительно запомнить все и, возможно, при переводе он станет упрощать или фантазировать.

Правило 4. Удержитесь от употребления пословиц, поговорок и каламбуров. Точно перевести их на иностранный язык можно далеко не всегда. В спонтанном переводе идиоматические (то есть присущие только одному языку) выражения могут быть неверно поняты иностранными партнерами, а порой такие выражения становятся причиной конфликта, поскольку при дословном переводе некоторые вежливые фразы иногда приобретают оскорбительный смысл.

Правило 5. Внимательно следите за тем, как партнер реагирует на ваши слова в изложении переводчика. Наблюдайте за выражением лица партнера и немедленно принимайте меры, если заподозрите, что до собеседника ваши слова дошли в искаженном виде или вообще не дошли.

5. Образец справки на фирму

СПРАВКА НА ФИРМУ

Составил _____

(фамилия, должность)

Дата составления _____

№ п/п	Параметры фирмы (партнера, конкурента)	Содержание
1	Полное и сокращенное наименование фирмы на иностранном и русском языках	
2	Почтовый адрес фирмы, страна регистрации, номер телефона, факса, телекса	
3	Владельцы или материнская компания (для дочерних компаний), тип монополистического объединения, в которое входит фирма, и ее положение в нем (материнская компания, филиал, дочерняя, ассоциированная компания), форма объединения: концерн, торговый дом, консорциум и т.п., представительства фирмы	
4	Схема и организационная структура аппарата управления, названия производственных подразделений фирмы, закрепленная за ними номенклатура изделий или товаров	
5	Состав руководящих органов, численный и персональный состав правления, фамилии главных административных лиц фирмы	
6	Биографические и другие сведения о руководителях фирмы	
7	Размер фирмы (мелкая, средняя, крупная)	
8	Место фирмы в числе первых 100 и 10 крупнейших компаний страны, региона	
9	Величина акционерного капитала, активов, оборотов, продаж	
10	Персонал, число занятых на фирме	
11	Характер собственности фирмы (частная, государственная, коллективная)	
12	Правовое положение фирмы (акционерное общество, общество с ограниченной ответственностью, полное или коммандитное товарищество, единичная фирма)	

Окончание прил. 5

№ п/п	<i>Параметры фирмы (партнера, конкурента)</i>	<i>Содержание</i>
13	Характеристика фирмы по капиталу и контролю (национальная, иностранная, смешанная)	
14	Год основания и основные этапы развития фирмы (включая крупные слияния, реорганизации, изменения наименования)	
15	Сфера деятельности фирмы с указанием вида хозяйственной деятельности (промышленная, торговая, транспортно-экспедиционная)	
16	Основные товары производства, торговли или услуги	
17	Ассортимент выпускаемой и реализуемой продукции, основные товары или группы товаров, направления специализации	
18	Номенклатура экспорта и импорта, место фирмы на мировом (региональном) рынке по важнейшим товарам	
19	Банки, через которые фирма осуществляет свои операции	
20	Производственная и материально-техническая база фирмы, число, местонахождение предприятий, их мощность, число и местоположение сбытовых организаций, складов, станций технического обслуживания	
21	Основные показатели финансового положения и деятельности фирмы за ряд лет и последний год: акционерный и паевой капитал, активы (основной и оборотный капитал), объемы продаж, чистая прибыль, капитальные вложения и т.п.	
22	Важнейшие фирмы-конкуренты по основным видам выпускаемой или реализуемой продукции	
23	Принадлежность к отраслевым и/или национальным союзам предпринимателей	
24	Производственно-технические и прочие связи с другими фирмами и организациями (указать их наименования и формы связей, например, через участие в капитале)	

6. Особенности этикета в европейских странах

Визитные карточки

В Европе *визитная карточка* уже давно стала важным инструментом налаживания деловых контактов, поддержания отношений. В то время, как в России далеко не все бизнесмены имеют визитные карточки, в Европе вы можете порою оскорбить своего партнера по переговорам, не дав ему свою визитную карточку. Особенно сильны эти традиции в южных странах Европы — во Франции, Италии, Испании, Португалии.

Любое знакомство с бизнесменами в этих странах начинается с обязательного обмена визитными карточками, поэтому при деловом общении всегда необходимо иметь с собой достаточное их количество. Если в ответ на протянутую визитную карточку вы не дадите свою, то следует извиниться, объяснив причину и пообещав послать ее при первой возможности.

Каким бы непродолжительным не было ваше первое знакомство, при следующей встрече бизнесмен, имеющий вашу визитную карточку, не станет относиться к вам как к абсолютно незнакомому человеку.

Визитная карточка во Франции

Если на встрече с французской стороны присутствуют несколько человек (из одной организации), визитная карточка вручается лицу, занимающему более высокое положение. Французы придают большое значение образованию собеседника, поэтому рекомендуется указать на визитной карточке оконченное высшее учебное заведение, особенно, если оно пользуется хорошей репутацией; далее нужно проследить за правильным переводом текста карточки на французский язык.

Визитные карточки в Италии

В итальянской практике вполне нормальна ситуация, если, заняв в результате кадровых перестановок новое место, вы воспользуетесь накопленным вашим предшественником каталогом визитных карточек для завязывания полезных деловых связей.

Подарки

Подарки — это давний способ оказания внимания, расположения, принятый и в деловой среде. Однако, следует понимать, что традиции, связанные с подарками, особенно разнятся от страны к стране. Правила, определяющие уместность того или иного подарка сильно зависят от традиций страны, а те, в свою очередь — от ее местоположения.

В европейском обществе и деловых кругах уже выработан определенный ритуал дарения и определен круг товаров, которые рассматриваются не как взятки, а как подарки. К этим товарам относятся календари, записные книжки, зажигалки, фирменные авторучки, а на Рождество — алкогольные напитки. Необходимо отметить, что представители европейских фирм очень щепетильно относятся как к получению, так и даче подарков, которые рассматриваются не только как символы и знаки внимания, а как инструменты оказания определенного давления на психику партнера. Негласный кодекс поведения бизнесмена осуждает подобную практику.

Подарки в Великобритании

Если в деловых кругах станет известно, что те или иные фирмы, вернее их представители, замешаны в подобных действиях, то доверие к ним может быть подорвано. Иногда таким бизнесменам даже приходится уходить из привычной для них сферы деятельности и менять профиль работы.

Специфика подарков россиянам

Однако в отношении подарков для представителей российских организаций, которые можно рассматривать как взятки, делаются определенные послабления. Учитывая специфику работы наших людей за рубежом, некоторые английские фирмы переходят этические нормы и очень тонко делают подарки. В связи с этим необходимо не только не напрашиваться на подарки, но и себя вести так, чтобы исключить всякую возможность для английской фирмы «всучить» ту или иную вещь. От этого ваше «реноме» как делового партнера будет намного выше, и интересы вашего предприятия будут в большей степени обеспечены в коммерческом плане.

Подарки в Испании

Необходимо подчеркнуть и важность постоянного оказания знаков внимания тем, с кем Вы когда-либо встречались или

вели переговоры по случаю тех или иных торжеств, юбилейных дат, праздников.

Подарки и поздравления в Финляндии

В Финляндии на большие праздники, особенно Рождество и Новый год, принято поздравлять своих друзей и коллег. Лучше всего послать красивую открытку. Если вы хотите преподнести какой-нибудь подарок, то имейте в виду, что он не должен быть очень дорогим, чтобы не поставить вашего партнера в неловкое положение. В Финляндии пользуются популярностью русские самовары, продукция народных промыслов, особенно расписные изделия (подносы, шкатулки, игрушки и т.д.), гжель, дымковская игрушка, а также красная и черная икра, и русская водка.

Подарки в Швеции

В деловом мире Швеции существует традиция поздравлять друг друга, а также от лица компании или организации — своих партнеров с Рождеством или Новым годом, при этом часто не ограничиваются открыткой, а посылают какой-либо подарок. Обычно это корзина с набором деликатесов, включая вино, соленого лосося, сыры, ветчину, копченую лосятину и т.д. Принято также поздравление с днем рождения или с какой-нибудь знаменательной датой.

В порядке вещей — периодически преподносить своим партнерам недорогие подарки. Как правило, это различные фирменные и национальные сувениры, иногда — производимая фирмой продукция. Из российских сувениров особой популярностью у шведов пользуется русская черная икра, хорошим подарком являются изделия народных промыслов, платки и шали, лазерные диски с классической музыкой, шоколадные конфеты.

Подарки во Франции

Не принято вручать подарки своему партнеру, тем более в ходе первой встречи. Когда сделка состоялась, успешное завершение переговоров можно отметить, организовав ужин. При желании вручить сувенир допускаются книга или лазерный диск, отвечающие вкусам партнера.

Подарки в Германии

Подарки в деловом общении не приняты.

Как видно, в скандинавских странах обмен подарками, в том числе и достаточно дорогими очень широко распространен. В это же время в таких странах как Англия, Испания он жестко регламентирован. В других же странах, например, в Германии и во Франции, подарки среди бизнесменов вообще не приняты.

Не забывайте оказывать знаки внимания тем, с кем вы когда-либо встречались или вели переговоры. Направление поздравительной открытки к рождеству или по случаю дня рождения, приветы близким вашего коллеги поднимут ваш деловой авторитет и укажут на вашу вежливость и хорошие человеческие качества.

Деловые приемы

Многие вопросы европейские бизнесмены предпочитают обсуждать в неслужебных условиях, в ресторанах. Считается, что неофициальная обстановка способствует сглаживанию возможных противоречий, позволяет более свободно высказывать истинное мнение или критическое замечание в адрес партнера, не рискуя вызвать его неудовольствие. Большинство правил, касающихся деловых приемов, сходно во всех европейских странах, однако некоторые, главным образом, темы для разговора разнятся. Некоторые страновые особенности могут быть очень неожиданными для российского бизнесмена.

Деловые приемы в Великобритании

Никогда не следует обращаться к незнакомым людям, до тех пор, пока вы им не представлены. Не стоит увлекаться рукопожатием, оно употребляется весьма редко, лишь при первом представлении. Не принято целовать руки женщинам, делать публичные комплименты. За столом нельзя вести отдельных разговоров, все должны слушать того, кто говорит. С англичанами можно говорить о погоде, семье, спорте. Не стоит, наверное, рассказывать им анекдоты, так как их чувство юмора плохо стыкуется с русским.

Деловые приемы в Италии

Следует иметь в виду, что итальянцы очень гордятся своей страной, как колыбелью многих видов искусств и ремесел, поэтому проявление уважения и знаний в этой сфере всегда производит благоприятное впечатление. Однако не следует демонстрировать итальянцам свои вокальные способности.

Деловые приемы в Испании

Наиболее подходящими темами для застольной беседы могут быть вопросы культуры, искусства, литературы, туристские достопримечательности, национальные традиции, спорт, политическая жизнь. Ни в коем случае не стоит осуждать корриду.

Деловые приемы во Франции

Во Франции решения принимаются не только за рабочим, но и за обеденным столом. Организуемые в таких случаях деловые приемы могут предусматривать различные формы, как, например, коктейль, обед, ужин, ужин с приглашением супругов.

Коктейль

Поводом для проведения *коктейля* может послужить то или иное заслуживающее внимания событие в жизни фирмы — переход к выпуску нового продукта, создание нового филиала, организация выставки, открытие нового подразделения и др. По случаю проведения коктейля рассылаются приглашения (часто с просьбой заранее уведомить о своем присутствии). При получении подобного приглашения рекомендуется разузнать через свои связи, кто будет там присутствовать.

Деловой обед

Деловой обед организуется либо с целью обмена любезностями, либо для делового свидания (в последнее время все большее распространение в этих целях получает проведение встреч в ходе завтрака). Как правило, на обед приглашаются либо лица, непосредственно занятые в ходе переговоров, либо устоявшиеся деловые партнеры. Французская сторона заранее предупреждает своих гостей о составе приглашенных на прием. На такого рода встречах очень важно быть пунктуальным. В свою очередь можно и самому пригласить своего французского партнера в ресторан.

Во время делового обеда, собственно, о делах принято говорить только после того, как будет подан кофе. Французы не любят с ходу затрагивать в беседе вопрос, который интересует их больше всего. К нему подходят постепенно, после долгого разговора на нейтральные темы и как бы вскользь, без нажима — «между грушей и сыром», то есть в конце обеда. Посту-

пать наоборот считается признаком дурного тона, к тому же, демонстрируя свой интерес, вы оказываетесь в роли просителя.

Общение

Наиболее подходящими темами для застольной беседы могут быть вопросы культуры, спектакли, книги, туристические достопримечательности, родной город, политическая жизнь. Французы высоко ценят в собеседниках способность ориентироваться в вопросах культуры и искусства, особенно, французского. Они бывают польщены интересом, проявляемым к их стране и культуре.

При этом в ходе бесед следует остерегаться затрагивать следующие вопросы: вероисповедание, личные вопросы, связанные с положением на службе, доходами и расходами, собственные хвори, семейное положение, политические пристрастия.

Общение во Франции

Во Франции не принято обращаться к своим собеседникам по имени, если только они сами не выразили подобного желания. Не используются в данном случае и разного рода звания. В общей форме обращения употребимы выражения «месье» (*monsieur*), «мадам» (*madame*) (если женщина замужем) и «мадемуазель» (*mademoiselle*) (если женщина не замужем). В профессиональной сфере к женщинам обращаются, используя выражение «мадам» (*madame*).

Во время приветствия принято обмениваться рукопожатиями. При этом в первую очередь жмут руку наиболее высокопоставленного лица. Французы очень щепетильны в вопросах соблюдения физической дистанции между собеседником; за исключением момента рукопожатия недопустимо трогать собеседника.

Общение в Германии

Обращаться к немцам следует только по титулам. Обращение по имени или по фамилии является невежливым. Очень важно еще до начала переговоров уточнить все титулы деловых партнеров.

Общение в Швеции

Не следует называть вашего партнера по имени, пока он сам вам этого не предложит.

Званые ужины

В большинстве стран приглашение домой на ужин является большой честью. Это более распространено в скандинавских странах, жители которых все-таки более открыты по сравнению с жителями других европейских стран.

Званые ужины в Испании

Быть приглашенным на семейный ужин своим деловым партнером считается высокой честью. Подобный шаг с его стороны выражает стремление к установлению неформальных отношений. Прибыть на ужин следует на четверть часа позже назначенного времени. В знак благодарности желательно принести подарок (цветы, коробку конфет, шампанское и пр.).

За столом приветствуются любые восторженные комментарии по поводу качества блюд и напитков. Не принято оставлять еду на своей тарелке; необходимо правильно пользоваться столовыми приборами. Культура употребления спиртных напитков, являющихся неперенными спутниками любого застолья, предполагает рюмку аперитива, три-четыре бокала вина за столом, а после десерта и кофе — рюмка фруктовой водки, крепкого ликера или коньяка. При всем разнообразии ассортимента напитков, предлагаемых на званых ужинах, важнейшим требованием является умеренность в их употреблении.

Званый ужин во Франции

Быть приглашенным на ужин своим деловым партнером во Франции считается исключительной честью. Этот шаг выражает с его стороны стремление к установлению неформальных отношений. В данном случае часто приглашаются и супруги. Прибыть на ужин следует на четверть часа позже назначенного времени. В знак благодарности считается необходимым принести с собой подарок. Это могут быть цветы (только не белые и тем более не хризантемы, во Франции они считаются символом скорби). хороший подарок — коробка дорогих шоколадных конфет, бутылка шампанского (не рекомендуется дарить вино, в этом случае нужно хорошо разбираться в многочисленных марках).

Кухня для французов является предметом их национальной гордости. Застолья обычно очень продолжительны, особенно если они проходят в узком семейном кругу. За столом приветствуются любые восторженные комментарии по поводу качества

блюд и напитков. Не принято оставлять еду на своей тарелке; не рекомендуется подсаливать блюда по своему вкусу либо пользоваться пряностями, поскольку это может быть расценено как неуважение. Культура потребления спиртных напитков, являющихся неперенными спутниками любого французского застолья, предполагает рюмку аперитива, три-четыре бокала вина, а после десерта или кофе — рюмка дигестива (фруктовая водка, крепкий ликер или коньяк).

Званный ужин в Швеции

Работа не ограничивается стенами офиса и часто имеет продолжение за дружеским ужином в ресторане или в гостях, на совместном воскресном отдыхе с компаньонами на природе и т.п. Домой приглашают только самых близких или важных партнеров, поэтому не следует отказываться.

Идя в гости, следует купить цветы для хозяйки или прислать их позже с посылным. Хозяин в знак приветствия поднимает бокал и, обращаясь к каждому, произносит «сколь» (за ваше здоровье). Каждый раз, когда звучит это слово, все обмениваются взглядами, выпивают и снова смотрят друг другу в глаза. Мужчины обычно произносят тост за присутствующих женщин. Не рекомендуется произносить тост за хозяина и хозяйку до конца трапезы, ставить бокал на стол во время тоста и т.д.

Как одеваться

В основном, стандарты в этой области совпадают во всей Европе (да и во всем мире), однако, некоторые различия существуют.

Как одеваться в Испании

Для мужчин рекомендуются костюмы синего или серого цветов (только не коричневого).

Как одеваться во Франции

Как и в Испании, для мужчин не рекомендуются костюмы коричневого цвета. В то же время в ряде областей, например в рекламном деле, допускается более экстравагантный гардероб — многие современные деловые мужчины носят во Франции модные куртки с яркими рубашками и брюками разнообразного покроя. Общее правило — одежда должна быть из натурального материала.

Как одеваться в Швеции

Шведы предпочитают классический стиль. Для мужчин это темный, обычно синий в мелкую полоску, или серый костюм. В летнее время можно надеть светлый костюм.

В отношении гардероба деловой женщины шведские каноны гораздо лояльнее и дают необозримый простор для фантазии. Прекрасный вид имеют более или менее строгий, не очень яркий костюм модных длины и силуэта, не слишком вычурное платье. Современные женщины широко используют строгие брючные костюмы. Шведские деловые женщины не боятся пользоваться косметикой. В зимнее время, как днем, так и вечером, шведские женщины носят одежду из меха или с меховой отделкой.

Переговоры

Переговоры в Италии и Испании

Большое значение испанские и итальянские бизнесмены придадут тому, чтобы переговоры велись между людьми, занимающими приблизительно равное положение в деловом мире или обществе. Поэтому при организации встреч итальянцы стремятся узнать трудовую биографию собеседника, его должность, возраст.

Переговоры в Великобритании

Для общения английский бизнес выработал особый ритуал, которого стараются строго придерживаться. Начинать переговоры следует не с предмета обсуждения, а с чисто человеческих проблем — погода, спорт, дети. Постарайтесь расположить к себе английского партнера, покажите ему, что для вас общечеловеческие ценности если не выше ваших коммерческих интересов, то, по крайней мере, равны им. Подчеркивайте ваше доброе расположение к британскому народу и идеям, которые этот народ разделяет.

Переговоры во Франции

Во Франции стиль ведения переговоров менее динамичен, чем в США; во французских организациях решения принимаются ограниченным числом лиц высокого ранга. Поэтому очень важно, чтобы деловые связи с французскими компаниями устанавливались на надлежащем иерархическом уровне.

Случается, что во время обсуждения французские руководители перебивают своего собеседника, чтобы высказать критические замечания или контраргументы. Подобная реакция не должна расцениваться как проявление неуважения или недостаточной оценки компетенции оппонента по переговорам. Когда вас принимают и, проводя в помещение, пропускают впереди себя, не стоит расшаркиваться в дверях. Будет правильнее пройти первым. На деловые встречи необходимо приходить вовремя, даже если французские партнеры заставляют себя ждать.

Переговоры в Швеции

О встрече договариваются предварительно. На переговоры являются точно в назначенное время, отклонение от которого не должно превышать 3–5 минут, в исключительных случаях — до 15 минут. Не положено приходить на переговоры и за долго до согласованного времени.

На шведских фирмах переговоры чаще всего происходят в помещении, специально предназначенном для этой цели. Согласно этикету, служащий фирмы, встречающий посетителей, провожает их в помещение, где будет проходить переговоры. В течение всех переговоров следует поддерживать непринужденную обстановку, однако жизнерадостное настроение и непринужденность ни в коем случае нельзя доводить до развязности и панибратства.

Переговоры, как правило, не начинаются с деловых вопросов, тем самым создается благоприятная атмосфера для дальнейшей работы. Каждый участник переговоров имеет право на собственное мнение, которое высказывает, когда ему будет предоставлено слово. Шведы сдержаны и обычно не выражают ярко своих эмоций.

Переговоры в Финляндии

Одной из самой интересных особенностей финского бизнеса является то, что многие производственные вопросы проще решать в сауне, поэтому не спешите отказываться от подобных предложений и не забывайте отвечать на них взаимностью. В Финляндии сауна есть почти в каждой семье.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- Алехина И. Имидж и этикет делового человека. М., 2001.
- Ботавина Р.Н. Этика деловых отношений. М., 2001.
- Барсукова С.В. Международный маркетинг (материалы к лекциям). М., 1999.
- Бунин И. и др. Бизнесмены России. 40 историй успеха. М., 1994.
- Бурышкин П.А. Москва купеческая. М.: Столица, 1990.
- Вуд Д., Сере Ж. Дипломатический церемониал и протокол. М., 1976.
- Даль В.И. Толковый словарь: в 4 т. Т. 4. С. 460.
- Деловая коммуникация. Модуль для переподготовки и повышения квалификации государственных и муниципальных служащих: Руководство для слушателей-участников / Вяткин А.П. Иркутск, 1999.
- Дэниеле Д., Радеба Л. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции. М., 1998.
- Журавлев А. Психологический и социально-психологический анализ российской деловой культуры. М., 1998.
- Западноевропейские страны: Особенности социально-экономических моделей. М.: Наука, 2002.
- Зудин А. Образ предпринимателя в новой России. Центр политических технологий. М., 1998.
- Капустин А.Я. Европейский союз: интеграция и право / А.Я. Капустин. М., 2000.
- Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура: пер. с англ. /под науч. ред. О.И. Шкаратана. М., 2000.
- Ключевский В.О. Соч. в 9-ти гг. Т. 1. М.: Мысль, 1987.
- Кругман П. Международная экономика: теория и политика: учебник / П. Кругман, М. Обстфельд. СПб., 2003.
- Льюис Ричард Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. Пер. с англ. М., 1999.
- Мау В., Новиков В. Отношения России и ЕС: Пространство выбора или выбор пространства? // Вопросы экономики. 2002. № 6.
- Международные экономические отношения: учеб. для вузов / Б.М. Смитиенко [и др.]; под ред. Б.М. Смитиенко. М., 2005.

Михалькевич Г.Н. Этикет международного общения: учеб. пособие. Мн., 2004.

Моисеева Н.К. Международный маркетинг: учеб. пособие. М., 1998.

Право Европейского Союза: учебник / под ред. С.Ю. Кашкина. М., 2003.

Радаев В. Экономическая социология. М., 1997.

Рапопорт Б.М., Скубченко А.И. Инжиниринг и моделирование бизнеса. М., 2001.

Российская деловая культура: Национальная программа. М., 1997.

Томилов В.В. Культура предпринимательства. СПб., 2000.

Формирование российских рынков: трансакционные издержки, формы контроля и деловая этика. М., 1997.

Чепинога О.А. Европейское бизнес-право: учеб. пособие / О.А. Чепинога. Иркутск, 2005.

Шемятенков В.Г. Европейская интеграция: учеб. пособие / В.Г. Шемятенков. М., 2003.

Шихирев П.Н. Введение в российскую деловую культуру: учебное пособие / Гос. ун-т управления; Нац. Фонд подготовки фин. и управленческих кадров. М., 2000.

Энгельгардт А.Н. Из деревни: 12 писем, 1872–1887. М.: Мысль, 1987.

Иностранные источники

Albaum G. et al. International marketing and export management. Addison-Wesley, 1994.

Baron D. Business and its environment, 2000.

Begg D., Fischer S., Dornbusch R. Economics. 6th edition. McGraw-Hill, 2000.

Blair A. Environment and business, 2001.

Brooks I., Weatherston J. Business environment: challenges and changes, 2000.

Brown A. (1998) Organisational Culture, 2nd edn (London: Pitman).

Cartwright R. Mastering the business environment. 2001.

Clark A. Organisations, competition and the business environment, 2000.

Common Economic Space: Prospects of Russia–EU Relations: White Book. М.: REСEP, 2002.

Donaldson P., Farquhar J. *Understanding the British Economy*, Penguin, 1988.

Ferguson K. *Essential Economics: A Guide for Business Students*, Palgrave, 2002.

Griffiths A., Wall S. (eds), *Applied Economics*. 9th edition. Financial Times/Prentice Hall, 2001.

Hague R., Harrop M. (2001) *Comparative Government and Politics: An Introduction*, 5th edn (Basingstoke: Palgrave).

Hillary R. *Small and medium-sized enterprises and the environment: business imperatives*, 2000.

Hollensen S. *Global Marketing*. Prentice Hall, 1998.

Johnson D. *European business: policy challenges for the new commercial environment*, 2000.

Kaplan R. *Strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, 2001.

Kotler P. *Principles of Marketing*. 9th edition. Prentice Hall International, 2001.

Lucas M. *Understanding business: environments*. 2000.

Mintzberg H. (2000) *The Rise and Fall of Strategic Planning* (London: Financial Times/ Prentice Hall).

Morrison J. *The International Business Environment: Diversity and the Global Economy*, Palgrave, 2002.

Morrison J. *The International business environment: diversity and the global economy*, the Bath Press, 2002.

Mulhearn C., Vane H.R., Eden J. *Economics for Business*. Palgrave, 2001.

Neale A., Haslam C., Joyal S. *Economics in a Business Context*, Thomson Learning. 3rd edition. 2000.

Nugent N., O'Donnell R. *European business environment*, 1994.

Schuller A. *Die Europäische Union vor der Frage der Osterweiterung: Entscheidungslinien und Hindernisse // Schuller A. Marburger Studien zur Ordnungspolitik*. Stuttgart, 2002. S. 214, 224–226.

Wheelen T., Hunger J. (2000) *Strategic Management and Business Policy*, 7th edn (New Jersey: Addison Wesley).

Worthington I., Britton C., Rees A. *Economics for Business: Blending Theory and Practice*, Financial Times / Prentice Hall, 2001.

Worthington I. *Business environment*. 2003.

Учебное издание

Козырская Ирина Евгеньевна

ЕВРОПЕЙСКАЯ ДЕЛОВАЯ СРЕДА

Учебное пособие

Издается в авторской редакции

Оригинал-макет подготовлен

Т.А. Лоскутовой

ИД № 06318 от 26.11.01.

Подписано в печать 27.03.06. Формат 60х90 1/16. Бумага офсетная. Печать трафаретная. Усл. печ. л. 16,5. Уч.-изд. л. 15,0. Тираж 200 экз. Заказ 3350.

Издательство Байкальского государственного университета
экономики и права.

664003, Иркутск, ул. Ленина, 11.

Отпечатано в ИПО БГУЭП.