

Г. Ф. Фейгин<sup>1</sup>

## ПАРТНЕРСТВО ЦИВИЛИЗАЦИЙ КАК ЭЛЕМЕНТ ГЛОБАЛИЗАЦИИ И НОВОЕ СОДЕРЖАНИЕ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Термин глобализация — один из самых популярных в современной социально-экономической литературе. Впервые он был введен в 1983 году Т. Левитом, который обозначил им «...феномен слияния рынков отдельных продуктов, производимых крупными многонациональными корпорациями». Как мегапроцесс, глобализация охватывает различные сферы общественной жизни: политику, экономику, культуру. В значительной мере меняется бытовой уклад жизни человека. *Мы интерпретируем глобализацию как процесс становления глобального хозяйственного миропорядка.* Наряду с технологической и экономической предпосылками глобализации (развитие НТП и выход хозяйственных отношений на глобальный уровень) большое значение имеет и культурная предпосылка процесса глобализации, обусловленная партнерством цивилизаций. Существует понятие «культурная глобализация», детально разработанное П. Бергером, Д. Хелдом и Дж. Томлисоном. П. Бергер выделил четыре процесса, составляющие содержание понятия «культурная глобализация»: давосская культура (международная бизнес-культура), культура «мак-мира» (глобальная массовая культура), международная клубная культура интеллектуалов (мировая интеллектуальная культура) и новые религиозные движения (широко распространенная религиозная культура). Существуют многочисленные примеры, иллюстрирующие формы проявления «культурной глобализации» в Китае, Японии, Индии, Германии, Венгрии, ЮАР, Чили, Турции, Тайване.

Культурная предпосылка означает, что в ходе хозяйственной деятельности постоянно увеличивается количество контактов между представителями различных стран и народов, то есть между различными культурами. Тем самым проблема ментальных различий, с одной стороны, по-прежнему сохраняет свое значение в хозяйственной деятельности, а с другой — все больше отходит на задний план. В рамках различных культур обнаруживают себя общие экономические интересы, которые создают предпосылки для успешного совместного ведения бизнеса. Расширение бизнеса до глобальных масштабов все больше актуализирует проблему создания интернациональных трудовых коллективов. При этом интернациональный трудовой коллектив может функционировать не только в рамках одной страны, но и в нескольких странах и регионах. С учетом того, что интернациональные трудовые коллективы включают представителей разных стран и зачастую различных культурных объединений, большое значение приобретает коммуникационная проблема. Ментальные различия не должны быть препятствием для успешной коммуникации между сотрудниками.

Отмечая наличие культурной предпосылки глобализации, мы признаем, что вопрос о возможности

культурной глобализации является предметом многочисленных дискуссий. Некоторые эксперты указывают на огромные культурные различия цивилизаций, расположенных в отдельных регионах мира, и существование острейших противоречий, которые принципиально несовместимы с глобализацией. П. Бергер отмечает, что «при определенных политических условиях напряженные отношения между глобальными и местными культурами могут приводить к... столкновению цивилизаций». Очевидно следует различать факт наличия предпосылки и возможность практической реализации ее. В соответствии с авторской гипотезой многочисленные контакты между представителями различных цивилизаций делают возможным в перспективе переход человечества к глобальной форме существования. В то же время культурное своеобразие цивилизаций, вероятно, еще долго будет служить препятствием на пути становления глобального хозяйственного миропорядка. Можно предположить, что технологические и экономические факторы ускоряют процесс глобализации, а культурные различия отдельных цивилизаций — тормозят.

Перечень задач менеджмента, обусловленных культурной предпосылкой процесса глобализации, представлен на рис. 1. В условиях глобализации различные национальные модели менеджмента (например, американская, европейская, японская) все больше взаимодействуют между собой, конкурируя и одновременно обогащая друг друга. В современных условиях происходит становление неких универсальных управленческих ценностей, связанных с повышением эффективности хозяйственной деятельности.



Рис. 1. Задачи менеджмента, обусловленные культурной предпосылкой глобализации

В связи с тем, что ментальные различия в современном менеджменте по-прежнему сохраняются, большое значение играет проблема межкультурных деловых коммуникаций. Представители различных деловых культур взаимодействуют друг с другом с целью осуществления совместных проектов. Возможность достичь положительного результата определяется

<sup>1</sup> Профессор кафедры управления СПбГУП, доктор экономических наук. Автор ряда научных публикаций, в т. ч. книг: «Открытая экономика: макроэкономический подход», «Трансформационная экономика в исследованиях западных ученых», «Реальный сектор экономики» и др.

способностью устранять противоречия, вызванные ментальными различиями. Ниже представлен перечень факторов, играющих решающее значение при осуществлении переговоров российских предпринимателей с партнерами из развитых стран:

*1) Взаимное восприятие имиджа страны*

На протяжении всего периода рыночных реформ развитые страны представляются россиянам как мир, в котором работают богатые предприниматели и обращаются крупные денежные суммы. Поэтому в начале ведения переговоров у многих россиян складывается стереотип, что именно иностранный партнер должен стать главным спонсором проекта. При решении финансовых вопросов должны быть соблюдены интересы российской стороны, так как у западных партнеров и «так много денег». В свою очередь, в восприятии России со стороны иностранных партнеров также присутствует ряд стереотипов. Современная Россия ассоциируется с деятельностью криминальных структур и высоким уровнем коррупции. Поэтому бизнес в России ассоциируется с большим количеством предпринимательских рисков, которые вынуждают предпринимателей отказываться от многих проектов в России. При проведении переговоров об осуществлении иностранных инвестиций в российские предприятия зарубежные партнеры проявляют известную осторожность, так как российская экономика зачастую ассоциируется с высоким уровнем коррупции, сильным влиянием криминальных структур и нестабильной экономической ситуацией в стране.

*2) Соотношение формального и неформального элементов во взаимоотношениях со стейк-холдерами*

В большинстве развитых индустриальных стран рыночные отношения находятся на высокой стадии зрелости и в значительной мере регулируются законодательными актами. В процессе ведения переговоров иностранный партнер знает четкие границы своих полномочий и исходит из них. Поэтому он не будет подписывать договор, даже если находит его удовлетворительным, но при этом видит какие-либо законодательные барьеры. В свою очередь, российские предприниматели исходят из того, что многие законодательные ограничения можно преодолеть за счет личных неформальных отношений. Подобное «асимметричное» восприятие соотношения формального и неформального элементов зачастую приводит к тому, что многие соглашения не подписываются. При ведении переговоров о создании совместного предприятия позиции российских и иностранных партнеров по вопросам, связанным с законодательным регулированием деятельности предприятия, могут существенно различаться. Для иностранных партнеров очень важна детальная информация о порядке регистрации предприятия на территории России, о процедурах выдачи лицензии на осуществление определенной деятельности и т. д. В свою очередь российские партнеры исходят из того, что многие организационные вопросы на территории России возможно решить за счет неформальных связей.

*3) Большие различия в поведении в ходе переговорного процесса*

Для иностранных партнеров здесь характерен известный формализм. Они обычно позволяют себе

короткую вводную фазу и затем полностью концентрируются на предмете переговоров. Напротив, для россиян характерно «личностное» восприятие партнеров, зачастую подкрепленное желанием подружиться. Они заводят разговоры на отвлеченные темы, которые создают дополнительные препятствия на пути к достижению соглашения. При проведении переговоров о совместном проекте различия в моделях поведения российских и иностранных участников могут привести к возникновению разногласий по субъективным причинам. Так, постановка вопроса на отвлеченные, не связанные с содержанием проекта темы может вызвать негативную реакцию со стороны иностранных партнеров. В результате они откажутся от подписания договора.

*4) Различное восприятие возможностей при реализации проектов*

В России институты рынка существуют примерно с 1991 года, то есть около 18 лет. При этом в первые 5–6 лет происходило их становление. Поэтому в России еще не накоплен достаточный опыт по сравнению с развитыми индустриальными странами. Напротив, подобный опыт в развитых индустриальных странах гораздо более обширный. Соответственно российские и иностранные партнеры по-разному оценивают ожидаемые результаты совместной деятельности. Так, например, те объемы предполагаемой выручки, которые для российских партнеров представляются удовлетворительными, могут не устраивать иностранных коллег. То же относится и к характеру реализации соглашения. Расхождения могут касаться предполагаемых сроков, состава участников проекта, принципов его реализации и организации контроля результатов. В начале ведения переговоров следует предполагать, что каждая сторона имеет альтернативы, то есть может работать с разными партнерами. При этом возникает некоторая асимметрия. Уровень экономической интеграции в развитых индустриальных странах значительно выше, так что иностранные компании обычно имеют больший выбор потенциальных партнеров по сравнению с российскими. Поэтому в ходе ведения переговоров возникает известное «неравновесие». Иностранные партнеры зачастую не считают обязательной целью достичь соглашения с российскими партнерами, так как уверены в том, что при необходимости смогут легко найти альтернативный вариант. Результат обычно не достигается, потому что две стороны, ведущие переговоры, «хотят его не в равной степени». При проведении переговоров о совместном проекте различия в моделях поведения российских и иностранных участников могут привести к возникновению разногласий по субъективным причинам. Так, обсуждение вопросов на отвлеченные, не связанные с содержанием проекта темы может вызвать негативную реакцию со стороны иностранных партнеров. В результате они откажутся от подписания договора.

Шансы на позитивный итог подобных переговоров зависят от следующих факторов:

*А) Готовность к компромиссу*

Несмотря на многие предпосылки для противоречий, существуют возможности для компромиссов.

Стороны могут найти решения, которые будут в той или иной мере их устраивать. Реализация этих возможностей зависит от того, в какой мере стороны, ведущие переговоры, реально готовы к компромиссам. Способны ли они выслушать аргументы партнера и пересмотреть свою первоначальную позицию? Очевидно, что варианты ответа существенно различаются в зависимости от сферы деятельности, положения дел в стране и личностных характеристик ведущих переговоры сторон.

*Б) Личные взаимоотношения*

Результат ведения переговоров зависит также и от личных взаимоотношений между их участниками. Если они приобретают дружеский характер, то стороны могут достичь соглашения, даже при наличии объективных препятствий. Личные симпатии партнеров могут служить важной основой для развития деловых отношений.

*В) Роль данного направления в системе внешних приоритетов партнеров*

Стороны, ведущие международные переговоры, так или иначе занимаются развитием внешнего на-

правления. Диапазон различий в приоритетах может быть очень велик. Есть предприятия, деятельность которых полностью ориентирована на внутренний рынок и наличие зарубежного партнера не является обязательным. Деятельность других фирм полностью направлена на внешние рынки, и они остро нуждаются в партнерах из других стран. Если приоритеты сторон совпадают и поиск зарубежных партнеров является важной задачей для обеих сторон, то шансы достичь соглашения значительно возрастают.

Мы предполагаем, что обозначенные три инструмента достижения позитивного результата проявляют себя при устранении проблем, обусловленных всеми выделенными ранее факторами (табл. 1).

Рассмотренный пример межкультурных деловых коммуникаций дает представление о сложном и многообразном комплексе проблем, с которым сталкиваются современные менеджеры в контексте культурной предпосылки процесса глобализации.

Таблица 1

Пути достижения позитивного результата при ведении переговоров резидентов России с партнерами из развитых индустриальных стран

Факторы, влияние которых создает препятствия на пути достижения позитивного результата	Пути преодоления препятствия
Взаимное восприятие имиджа страны	<i>Готовность к компромиссу</i> Негативные оценки имиджа России смягчаются, если зарубежный партнер готов пойти на компромисс, то есть принять особенности российской действительности как данность. В свою очередь и российский партнер может доказать иностранному коллеге, что реализация проекта будет осуществляться в соответствии с международными стандартами и негативный имидж России не имеет под собой реальной почвы. <i>Личные взаимоотношения</i> Личные симпатии между партнерами перевешивают противоречия, связанные с восприятием имиджа страны. <i>Роль данного направления в системе внешних приоритетов партнеров</i> В случае если оба партнера считают данный проект приоритетным, то различия в восприятии имиджа стран не окажутся существенным препятствием на пути достижения соглашения
Соотношение формального и неформального элементов во взаимоотношениях со стейк-холдерами	<i>Готовность к компромиссу</i> Готовые к компромиссу стороны способны понять друг друга и прийти к соглашению по поводу оптимального соотношения формального и неформального элементов во взаимоотношениях со стейк-холдерами. <i>Личные взаимоотношения</i> Личные симпатии партнеров способствуют взаимопониманию, что позволяет договориться и по данному вопросу. <i>Роль данного направления в системе внешних приоритетов партнеров</i> Если данное направление является ключевым в международной деятельности партнеров, то это создает дополнительный стимул для поиска возможностей для устранения препятствий, в том числе касающихся отношений со стейк-холдерами
Большие различия в поведении в ходе переговорного процесса	<i>Готовность к компромиссу</i> Готовые к компромиссу стороны не придают существенного значения негативным оценкам поведения партнеров по переговорному процессу. <i>Личные взаимоотношения</i> Личные симпатии способствуют сближению моделей поведения в ходе переговорного процесса. Переговорный процесс проходит в дружеской атмосфере. <i>Роль данного направления в системе внешних приоритетов партнеров</i> В случае если данное направление относится к числу приоритетных в рамках международной деятельности партнеров, различия в модели поведения не станут существенным препятствием на пути к достижению соглашения
Различное восприятие возможностей при реализации проектов	<i>Готовность к компромиссу</i> Готовые к компромиссу стороны приложат все усилия для того, чтобы договориться о порядке реализации совместного проекта и об ожидаемых результатах. Готовность к компромиссу сводит к минимуму препятствия к достижению соглашения, связанные с наличием альтернативных возможностей. Стороны стремятся договориться именно между собой. <i>Личные взаимоотношения</i> Личные симпатии партнеров позволяют им ставить себя на место друг друга, что повышает вероятность договориться между собой по вопросам, оценки которых по объективным причинам различаются. <i>Роль данного направления в системе внешних приоритетов партнеров</i> В случае если данное направление является приоритетным, стороны стремятся договориться, несмотря на различия в оценках тех или иных показателей и наличия альтернативных возможностей