

кая архитектура, которая формирует план создания компетенций, необходимых для господства на рынках будущего. Стратегия – это не просто распределение ограниченных ресурсов среди конкурирующих проектов, это преодоление нехватки ресурсов с помощью творческого и постоянного использования, в терминологии Г. Хамела и К. Прахалада, ресурсных рычагов.

Если простое сокращение расходов чаще всего не является созидательной деятельностью, то использование ресурсных рычагов – это творчество, которое заключается в непрерывном поиске новых ресурсосберегающих средств, для достижения стратегических целей. Когда менеджмент корпорации увязывает стратегическую осуществимость проектов с распределением конкретных ресурсов, а не с повышением их эффективности, трудно рассчитывать на значительный рост добавленной стоимости.

Можно подчеркнуть основные различия между традиционным и предлагаемым подходом к разработке стратегии корпорации на базе формирования стратегической архитектуры ее конкурентного развития. Эти различия касаются планирования цели, процесса планирования, планирования ресурсов. Если в качестве цели при традиционном стратегическом планировании является постепенное улучшение конкурентной позиции и увеличение доли рынка, то при создании стратегической архитектуры целью становится создание нового конкурентного пространства. Процесс планирования при традиционном подходе является достаточно формализованным, анализируется отраслевая структура, составляется бюджет инвестиций и происходит распределение ресурсов среди конкурирующих проектов, в качестве объекта анализа чаще всего выступают отдельные виды бизнеса.

При создании стратегической архитектуры процесс планирования приобретает исследовательский и непрерывный характер, вместо анализа отраслевой структуры актуализируется поиск новых ценностей или новых способов предоставления традиционных ценностей, разрабатываются планы приобретения компетенций, а также планы подхода к новым возможностям, при этом объектом анализа является корпорация в целом. Если планирование ресурсов при традиционном подходе осуществляется менеджерами подразделений и отдельными экспертами, то стратегическая архитектура может быть создана лишь при участии множества менеджеров и использовании коллективного разума компании.

## КУЛЬТУРНАЯ МАТРИЦА КАК ФАКТОР УСПЕШНОСТИ БИЗНЕСА МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ

к.э.н. Романченко Н.В.  
Национальный университет «Киево-Могилянская академия», г.Киев, Украина

Фирмы, решившие расширить свой бизнес в международной среде, должны адаптировать функции управления к особенностям международной среды. Как правило, международный менеджмент обеспечивает адаптацию компании к функционированию в другой культурной среде. Культура является решающим фактором успеха многонациональных компаний. Культурные отличия и их влияние на функции

менеджмента подтверждались неоднократно многими исследователями. Шалом Шварц предложил двухмерную модель ценностей, применение которой позволяет прогнозировать мотивацию работников разных стран. Схема, созданная Фоне Тромпенаарсом, предлагает способ понимания культурных отличий во взаимодействии с культурами; были сделаны предположения, что национальные матрицы отличаются тем, как представители соответствующих культур относятся к трем типам проблем: 1) взаимоотношения с людьми; 2) восприятие времени и 3) взгляды на окружающую среду.

Достаточно известное доказательство культурных отличий было представлено Гиртом Хофстеде: дистанция власти, индивидуализм-коллективизм, маскулинность-феминность и уровень терпимости представителей наций к неопределенности.

Для дальнейшего исследования представим общую оценку «культурного фона» некоторых стран мира или их групп, в соответствии с моделью Г. Хофстеде (табл. 1).

Таблица 1 – Культурные измерения Г. Хофстеде

Страна/ группа стран	Индекс разницы в дистанции власти	Индивидуализм-коллективизм	Маскулинность-феминность	Страх перед неопределенностью
США	40	91	62	46
Япония	54	46	95	92
Евросоюз	47	65	53	67
Южно-Восточная Азия	75	21	46	48
Китай	80	20	66	30
Латинская Америка	67	27	56	81
Австралия и Новая Зеландия	29	85	60	50
Арабский Мир	80	38	52	68

Источник: [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com)

Ричард Р. Гестеланд, синтезируя достижения предыдущих исследователей, обосновал логические модели, согласно которым менеджеры могут успешно общаться с представителями других культур, обходя те острые углы, которые часто становятся причинами недостижения взаимовыгодных соглашений. Менеджерам приходится предусматривать последствия влияния культурных особенностей каждой страны на практику управления бизнесом в среде тех культур, в которых они действуют. При этом желательно понимать объективность того факта, что некоторые культуры достаточно совместимы, а некоторые – нет. В последнем случае даже наивысший уровень осведомленности о национальной культуре и высокий уровень учета ее традиций, ценностей и норм взаимодействия не позволяют достичь компаниям ожидаемых результатов бизнеса. В данной статье исследована связь между культурой страны, уровнем ее экономической свободы и успешностью международной коммерческой деятельности компаний.

Бизнес-среда должна включать все импульсы, которые обусловлены влиянием национальной культуры. Всегда актуальными в международном бизнесе остаются вопросы: подчиняться ли международной культуре страны-реципиента (то есть адаптироваться ли к ней) или полностью представлять культуру материнской страны? В какой мере их органи-

зационная культура должна соответствовать национальной культуре ведения бизнеса? Ответ на эти вопросы можно найти в понятии «экономическая свобода».

Уровень экономической свободы оценивается несколькими способами, один из которых предусматривает использование индекса экономической свободы, определяемого Фондом «Наследие». Индекс предполагает точный анализ факторов, имеющих наибольшее влияние на экономическую динамику и общее состояние бизнес-среды в стране.

Таблица 2 - Индекс экономической свободы в 2008 г.

Страна/ группа стран	Индекс экономической свободы
США	1,84
Япония	2,26
Евросоюз	2,12
Южно-Восточная Азия	2,88
Китай	3,34
Латинская Америка	2,99
Африка	Непригоден
Австралия и Новая Зеландия	1,84
Арабский Мир	3,20

Индекс включает 50 переменных, которые разделены на категории: торговая политика, фискальная политика, вмешательство правительства, денежно-кредитная политика, иностранные инвестиции, банки и финансы, заработная плата и цены, права собственности, население, теневой рынок (коррупция). Рейтинг 1 показывает наивысшую степень экономической свободы, а 5 - наименьшую (табл. 2). Страны с 5-ым рейтингом - это страны, лишённые экономической свободы.

В определенной мере все эти 10 факторов отражают культуру нации, начиная с торговой политики, которая демонстрирует жесткий протекционизм или либерализацию внешнеэкономических отношений. Страны с высоким уровнем коррумпированности - это, как правило, страны с высоким уровнем маскулинности и большой дистанцией власти. Ориентированные на экспансию менеджеры стараются действовать в кросс-культурной среде, полагаясь на эффективность и конкурентные преимущества. Наблюдается их старание "играть" исключительно по правилам бизнеса, не считаясь с национальной культурой; именно поэтому индекс экономической свободы целесообразно использовать в качестве индикатора границы интернационализации бизнеса. В связи с этим можно воспользоваться оценкой влияния культуры на экономическую свободу той целью, чтобы сделать предварительные выводы об уровне успешности бизнеса компании в определенной культурной среде.

В табл. 3 представлены расчеты влияния культуры на экономическую свободу, осуществленные с использованием коэффициентов Кендала и Спирмена.

По всей видимости, рост дистанции власти приводит к снижению экономической свободы, на что указывает интенсивная обратная связь между обеими переменными. В странах, где дистанция власти возрастает, экономическая свобода уменьшается, что означает большую степень ограничений в бизнес среде со стороны государственных учреждений и властного вмешательства в экономику.

Таблица 3 - Влияние культуры на экономическую свободу

Корреляция	Индекс дистанции власти		Индивидуализм-коллективизм		Маскулинность-феминность		Страх перед неопределенностью	
	Кендал	Спирмен	Кендал	Спирмен	Кендал	Спирмен	Кендал	Спирмен
Экономическая свобода	- 85%	- 95%	78%	90%	14%	10%	- 7%	- 5%

Развитые индивидуалистические страны имеют высокую экономическую свободу: установлена прямая и значительная связь между соответствующими переменными. Исследованные коллективистские страны - это страны, с более низким уровнем экономической свободы или страны, где эта свобода ограничена (например, Китай, в котором индекс индивидуализма составляет 20).

Исследованием выявлена слабая связь между уровнем маскулинности и экономической свободой - 14% и 10%. Этот результат нельзя считать противоречивым, если принять во внимание высокий уровень социальной активности женщин в Финляндии и Швеции, где экономическая свобода высокая, или в Японии, которая хоть и характеризуется высокой социальной активностью мужчин, имеет также высокую экономическую свободу. Между страхом перед неопределенностью и экономической свободой также наблюдается слабая связь. Например, на противоположных полюсах - США и Япония, которые, однако, имеют близкие значения индекса экономической свободы.

В такой культурно разнородной среде менеджерам целесообразно учитывать данные результаты при рассмотрении предпосылок международной коммерческой деятельности в той или иной форме (экспорт, лицензионное производство, создание собственных производственных мощностей). По результатам исследования можно сделать следующие выводы. Культура страны в большинстве случаев является одним из факторов, который предопределяет более быстрые темпы развития одних стран по сравнению с другими. На развитие страны, действительно, может влиять ее культура, но нет определенной культурной модели, которая могла бы обеспечить успех. А это означает, что нет никакой возможной комбинации культурных измерений Хофстеде, применяя которую можно гарантировать развитие страны.

В этом контексте, конвергенция между национальной культурой и экономической свободой имеет влияние на бизнес-среду в целом и особенно на результаты деятельности компании. В стране с очень высокой дистанцией власти и коллективным характером рынка экономическая свобода, по сути, снижается. Без экономической свободы многонациональные компании не могут стать глобальными, потому что они сталкиваются с культурными барьерами национальных моделей бизнеса соответствующих стран.