

УДК 304.44



Ю.П. Тен

Julia P. Ten

**КУЛЬТУРНЫЕ ОСНОВЫ
МЕЖДУНАРОДНОГО
МЕНЕДЖМЕНТА В ЭПОХУ
ГЛОБАЛИЗАЦИИ (ОПЫТ
РОССИИ И НОРВЕГИИ)**

**CULTURAL BACKGROUNDS
OF THE INTERNATIONAL
MANAGEMENT AT THE TIME
OF GLOBALIZATION**

В статье автор анализирует проблему возрастания в эпоху глобализации необходимости учета культурных особенностей менеджмента в ходе деловых бизнес-коммуникаций между представителями разных стран.

Ключевые слова: международный менеджмент, культура, ценности, культурная модель менеджмента, глобализация

In an article the author analyzes the problem of increasing the need of culturally sensitive management in the course of the business the business communications between representatives of different countries in the era of globalization.

Key words: international management, culture, values, cultural model of management, globalization

Тен Юлия Павловна

доктор философских наук, профессор кафедры экономики и таможенного дела Ростовского филиала Российской таможенной академии (г. Ростов-на-Дону)
e-mail: julia_ps@mail.ru

Ten Julia P.

Doctor of Philosophy, Professor of Economics and customs of the Rostov branch of the Russian Customs Academy, Rostov-on-Don
e-mail: julia_ps@mail.ru

На заре третьего тысячелетия становится очевидным, что человечество развивается по пути расширения взаимосвязи и взаимозависимости различных стран, их социо-экономических и этно-культурных систем. Сегодня практически невозможно найти такие страны и регионы, которые не испытали бы на себе политическое, социальное и культурное влияние других народов, осуществляемое благодаря прямым контактам между государственными институтами, развитию туризма и торговли, усилению миграционных процессов, укреплению научного сотрудничества, а также посредством обмена достижениями и историческим опытом культуры.

Эра глобализации – период развития международного бизнеса проходит под знаком революционных технологических изменений, вслед за которыми, идут экономические, социальные и политические перемены. Компьютерная революция и мощное развитие телекоммуникаций практически неузнаваемо изменили лицо всех традиционных технологий, выведя их на качественно новый уровень. Глобализация проявляет себя в качестве мировой закономерности, не зависящей от воли и действий отдельных социальных групп, правительств, государств. Глобализация влечет возрастание значения и роли транснациональных корпораций, а также уменьшение значения государственных границ как барьеров на пути потоков товаров и услуг. Вывод продукции за национальные рамки происходит с целью приближения производства к источникам сырья и рынкам сбыта товаров, снижения издержек производства, приближения к рынкам продаж, для освоения новых секторов и сегментов мирового рынка с целью расширения бизнеса и получения более высоких результатов экономической деятельности.

В современных условиях расширения мирового рынка, укрепления и усложнения межгосударственных и торговых связей в самых разных сферах экономической, политической, культурной жизни возрастает роль и значение межкультурных коммуникаций индивидов, социальных и этнических групп, регионов и государств. Под влиянием глобализационных процессов формируется общее для мира коммуникативное пространство, охватывающее все страны, с общепринятыми стандартами и нормами коммуникации. Как отмечает Я.С. Яскевич, глубокие изменения в геополитических и глобализационных стратегиях, трансформация социокультурного и социально-политического пространства «позволяют говорить о завершении одного исторического периода и вступлении современного человечества в качественно новую фазу своего развития. Важнейшим ресурсом постиндустриального общества оказывается не традиционное географическое пространство с закрепленными на нем физическими людьми и производственными мощностями, а интеллект, информация и финансы, не знающие материальных границ и легко перемещающиеся в виртуальном пространстве с помощью информационных технологий» [1].

В условиях информатизации общества и глобализации международной жизни возрастает значение этно-культурных факторов международного менеджмента. В сфере международного бизнеса набирает особую актуальность проблема достижения эффективного межкультурного взаимопонимания в сфере управленческого общения. Участники бизнес-коммуникаций являются представителями разных социальных классов, экономических слоев, этнических и конфессиональных групп, имеющих свои социокультурные нормы и ценности, закрепленные в морали, праве и этикете. Важно отметить, что степень социо-культурной дистанции влияет на уровень коммуникативных барьеров, которые могут существенным образом затруднять процесс общения и принятия управленческих решений (различия языков и проблемы перевода, различия социальных и этикетных норм, религиозных традиций, особенностей невербальных форм коммуникаций и т.д.). Современному руководителю очень важно знать особенности вербального и невербального поведения представителей разных социальных, этнических и конфессиональных групп, специфику их культурных традиций, этикетных норм, моральных ценностей. Знание межкультурных особенностей национальных моделей менеджмента поможет российскому руководителю в сфере международного бизнеса достичь более высокой эффективности в коммуникационном общении, избежав определенных рисков.

Международный менеджмент – это управление различными аспектами международной деятельности многонациональных компаний. Его основными задачами являются формирование, развитие, использование конкурентных преимуществ фирмы за счет возможностей ведения бизнеса в различных странах и регионах с учетом экономических, социальных, политических, культурных и иных особенностей этих стран. В контексте нашего исследования нам важно подчеркнуть, что анализ культурных особенностей международного менеджмента поможет более глубоко понять специфику введения бизнеса в той или иной стране, а также получить конкретные практические рекомендации по повышению эффективности бизнес-коммуникаций на международной арене.

В эпоху глобализации взаимоотношения между странами становятся все более сложными и разнообразными, что порождает трудности и противоречия в отношениях и требует выработки адекватных основ общения и взаимопонимания. В этих условиях оказывается недостаточно только глубокого знания языков партнеров по общению, эффективное общение невозможно без знания культуры, менталитета, особенностей образа жизни, религиозных обычаев, традиций представителей других социально-этнических групп и общностей. Основной формой межкультурного взаимодействия в условиях глобализации является диалог культур. Процесс диалога представляет собой взаимный обмен идеями, представлениями, концепциями, главная цель которого заключается в стремлении понять партнера.

Диалог – важная форма взаимодействия культур, поскольку позволяет раскрыть их уникальность, осознать собственные особенности, понять иные культурные ценности, способы постижения мира, определить смыслы человеческой жизни. Объективным основанием для диалога культур служит многообразие этнических и локальных культур, составляющих в своей совокупности культурную картину мира. В процессе межкультурной коммуникации человек как бы попадает в другой мир, испытывая при этом самые разные переживания чужого окружения. Это переживание чужого сопровождается также переживанием «своего» как контрастно противоположного «чужому». Сам процесс переживания «чужого» осуществляется путем выделения черт другой культуры через соотнесение со специфическими чертами собственной культуры [2]. На протяжении всей истории человеческого общества диалог разных культур во времени и пространстве выступал как объективная необходимость их сосуществования, поскольку был и остается обязательным условием их взаимного развития.

Историко-культурное наследие народов и их этнокультурные связи имеют важное значение в межнациональных отношениях, в достижении согласия и сотрудничества с другими народами. Способом улучшения международных отношений является повышение образовательного уровня людей. «Именно на незнании истории, культуры других народов «произрастает» недоверие и кризисные явления, поскольку на «незнании» строят свои модели манипуляторы сознанием, агрессивно настроенные националисты и религиозные фанатики» [3]. Обеспечение устойчивого развития государства во многом зависит от уровня и качества образования граждан, от их знания правовых, религиозных и этических норм и постулатов, регулирующих отношение человека к природе и обществу, и умения учитывать эти знания в повседневной и профессиональной деятельности, от их способности понимать сущность происходящих социально-политических и экономических трансформаций, участвовать в межкультурном и межконфессиональном диалоге с другими народами и странами.

Базовым условием диалога культур является формирование общего культурного пространства, формируемого через систему образования. Одна из приоритетных задач современной системы образования – развитие поликультурной грамотности, т.е. достижение специалистами определенного уровня информированности об особенностях истории культуры имеющихся в обществе этнических групп – своей и «чужих»; осознание взаимовлияния и взаимообогащения культур в современном мире, развитие интегративных процессов; формирование этнокультурной компетентности, т.е. не только позитивного отношения к наличию в обществе разных этнокультурных групп, но и умения понимать их представителей и плодотворно взаимодействовать с представителями иных культур.

В период глубинных институциональных преобразований в российском обществе особое внимание привлекает анализ проблемы трансформации института управления. Управление – важнейшая функция социальной системы (общества в целом, объединения людей, социальной организации) как вида сложноорганизованных систем, которая обеспечивает ее самосохранение, функционирование и развитие. Российское общество нуждается в целостной системе управления, способной обеспечивать сохранение баланса устойчивости и изменчивости, традиций и инноваций. Специфика управления проявляется том, что объективная по своей природе функция управления социальной системой реализуется через деятельность людей и созданных ими институтов и организаций. В отечественной науке влияние социокультурных факторов на национальные модели менеджмента изучены мало. Между тем западные ученые (Э. Холл, Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарс и др.) еще в середине прошлого столетия выявили важность изучения влияния культуры на модель менеджмента, распространенной в той или иной стране. Так, Г. Хофстеде эмпирическим путем подтвердил гипотезу о влиянии культурных факторов на формирование индивидуальных ценностей, установок и потребностей, поведение людей в организациях. Эти показатели создаются в процессе социализации: в семье, школе и других социальных институтах.

Культура – это совместный опыт народа, отражающийся в общем языке, представлениях, обычаях, верованиях, традициях, нормах и ценностях. Г. Хофстеде определял культуру как «коллективное программирование мышления, которое различает представителей одной социальной группы от другой» [4]. Для современного менеджмента особое значение имеет ценностный подход, так как управление отдельными работниками и коллективами в той или иной степени основывается на объективном представлении о системе ценностей, лежащих в основе социального поведения. Это тем более важно для международного менеджмента, поскольку различия национальных культур основаны во многом на различных ценностных ориентациях того или иного народа. Дж. Рокич разделил ценности на базовые и инструментальные. Базовыми ценностями он назвал те, которые составляют основу жизни, основные устремления, рад которых живет и действует человек. Инструментальные ценности имеют вес лишь как определенные возможности, средства обеспечения базовых ценностей. В частности, к базовым ценностям западной христианской культуры Рокич отнес личную безопасность, жизненный комфорт, равенство, семью, дружбу, счастье, захватывающую (полную событиями) жизнь, удовольствия, самоуважение, а к инструментальным – стремление к карьере, эффективность, логичность, честность, ответственность [5]. Хорошо понимая систему базовых и инструментальных ценностей своих партнеров по бизнесу, подчиненных, вообще окружающих людей в данной стране, менеджер может умело использовать

их в интересах бизнеса и укрепления позиций фирмы. Ценности образуют некие «фильтры» при восприятии менеджером ситуации, воздействуют на принятие решений, предопределяя не только то, что будет сделано, но часто и каким образом будет достигаться цель. Более того, система ценностей, предопределяет предпочтение и характер межличностных коммуникаций, что важно для формирования стилей руководства. Система ценностей может способствовать или препятствовать адаптации менеджера к той или иной организационной среде. К примеру, любая попытка недооценить ценность равноправия женщин чревато для иностранного менеджера проблемами при работе с норвежским коллективом.

Национальная культура, формируя систему базовых ценностей и социальных стереотипов, предопределяет различные модели поведения людей из разных стран. В современной науке накоплен обширный материал по проблеме классификации деловых культур и национальных моделей менеджмента в разных странах. Одной из задач настоящего исследования является попытка выявить на основе анализа данных теорий и подходов основные ценностные характеристики норвежской деловой культуры и системы менеджмента [6].

Различия в системе ценностей России и Норвегии характерны для национальных моделей менеджмента этих стран. Отсюда основная задача настоящего исследования – проанализировать структуру систем ценностей норвежского и российского обществ. Для отечественной науки особый интерес представляет опыт Норвегии, поскольку у нас он практически не изучен. Именно Норвегии удалось построить одну из самых сильных экономических систем. Государственная собственность и регулирование частного сектора экономики позволяют классифицировать норвежскую экономику как гибрид рыночной и плановой. В основу западноевропейского капитализма в целом и норвежского в частности легла протестантская мораль и культура экономических и деловых отношений. Еще М. Вебер указал на связь между этическим кодексом протестантских вероисповеданий и духом капиталистического хозяйствования и образа жизни. Воплощение этого духа – капиталистическое предпринимательство, основной мотив – экономический рационализм, форма рационализации этого мотива – профессиональная деятельность. Вебер подчеркивал аскетизм предпринимателей-протестантов, многим из которых были чужды показная роскошь, которые оценивали богатство как знак достойно исполненного долга перед Богом. Если в Европе аристократы строили замки, то Норвегия – это страна домов и коттеджей, но не замков. В центр экономической системы Норвегии поставлен человек как базовая ценность общества. По мнению современных христианских мыслителей, профессиональная этика неотделима от общей этики человека. Так, Н. Нойхауз, исходя из представлений христианской антропологии о сущности человека, о смысле и цели его жизни, изла-

гает принципы и приоритеты политико-экономического устройства общества с точки зрения христианского социального учения. Согласно Нойхаузу, быть личностью означает обладать самосознанием, самостоятельностью и свободой, а также ответственностью. Свобода – не только эмансипация, свобода от чего-то, но также свобода для чего-то. Свобода требует ответственности. Социальная рыночная экономика – «философия порядка, которая ставит человека в центр внимания. Она есть экономический порядок свободного общества» [7]. Человек должен заниматься хозяйством, чтобы обеспечить основу своего существования. Экономическая политика является частью общественной политики. Ориентированная на общее благо, она должна иметь в виду ценности духовного и нравственного содержания жизненного устройства.

Основные черты характера норвежцев – энергия и настойчивость, сила воли и несокрушимое чувство долга, напористость, честность, прямолинейность, простодушие и несокрушимое чувство долга. Такие национальные черты, как воспитывались столетиями. Характерной чертой и отличительной особенностью норвежской деловой культуры является принцип доверия, который отмечается в стиле управления, и в организации принятия решений. В норвежском менеджменте особое значение имеет доверие. Здесь налицо высокий уровень взаимного доверия между деловыми партнерами. Так, результаты исследования, организованного «European social survey», показали, что скандинавские страны более доверительно относятся друг к другу и к политическим институтам, чем люди в большинстве других европейских стран. Следует заметить, что русская история предпринимательства, русское православие и народная этика создавали атмосферу организации бизнеса в дореволюционной России на основе ценностей добра и справедливости. Сущность этических принципов русского предпринимательства состояла в превосходстве духовно-нравственных мотивов над материальными. Как гласил русская поговорка: «Лишнего не бери, карман не дери, души не губи». Такой подход содействовал распространению благотворительности. В дореволюционной России одно из командитных товариществ называлось «товариществом на вере», то есть на доверии. Другое дело, что в период кризиса идеология безнравственного обогащения любыми средствами, в том числе и преступными [8].

Для Скандинавских стран характерна эгалитарная система ценностей. Однако именно в Норвегии она нашла свое наиболее яркое выражение. Исследователи выделяют три базовых ценности норвежского общества: равенство (равноправие), умеренность (сдержанность), близость к природе. Знаковым для нации является следующее фото. Король Олав V едет в метро. Это 1973 год – период нефтяного кризиса в Норвегии. То, что король путешествует с обычными людьми и платит за свой билет, указывает на ценность равноправия, то, что король одет в старую куртку, подчеркивает

ценность умеренности, а то, что король едет кататься на лыжах, символизирует ценность близости, любви норвежского народа к природе. В Норвегии распространены этические нормы протестантизма: труд, неподдельная скромность и бережливость.

По мысли социолога П. Репстада, эгалитарное наследие означает, что в Норвегии осуществляется попытка сохранить социальное, экономическое и политическое неравенство как наименьшее зло, насколько это возможно» [9]. В норвежском языке слово «likhet», которое может быть переведено на русский язык и как «схожесть», и как «равенство». Норвежский социальный антрополог М. Гуллестад полагает, что норвежское чувство равенства означает, что «мы скептически и негативно относимся к новому и отличному» [10]. Норвежское общество описывается в модели «общество «1+8+1». Небольшой сегмент (менее 10%) – привилегированный экономический и политический слой. 10 % – это население, не имеющее достойного уровня жизни. 80 % населения имеют более или менее хорошие экономические условия жизни. Здесь не существует разительной границы между бедными и богатыми, руководителями и подчиненными. Здесь социальное и экономическое неравенство в целом значительно ниже, чем в большинстве других стран. Незначительные экономические различия стимулируют социальную интеграцию и содействуют профилактике социальных конфликтов, а также содействуют развитию взаимных стереотипов. В норвежском обществе наблюдается «более легкая атмосфера общения между членами разных классов в обществе, между тем, кто руководит и руководимыми» [11].

Ф. Тромпенаарс и Ч. Хэмпден-Тернер предложил классификацию моделей корпоративных культур, основанную на таких характеристиках организации, как степень централизации управления и дистанция власти (иерархичность или эгалитаризм, централизованное или децентрализованное управление), степень формализации управленческих функций (формальный и неформальный стиль) и целевая направленность деятельности (ориентация на личность и межличностные отношения или ориентация на решение задач и достижение целей). Он выделил четыре типа корпоративной культуры – «Семья» (здесь наиболее выражена ориентация на личность), «Эйфелева башня» (ориентация на роль), «Инкубатор» (ориентация на достижение), «Самонаводящая ракета» (ориентация на проект) [12]. В реальности эти типы культур накладываются друг на друга, но одна из них может быть выбрана как определяющая в определенной стране и в наибольшей степени соответствующая существующим культурно-нравственным принципам, стереотипам поведения и традициям. В Норвегии превалирует в компаниях модель «Самонаводящая ракета». Эта культурна эгалитарна, обезличена и ориентирована на задачу, стоящую перед командой или проектной группой.

Критерием человеческой ценности в культуре «управляемой ракеты» считается качество индивидуального труда и степень преданности общему делу. Каждый член группы участвует в совместном решении проблемы, но индивидуальный вклад не так ясно виден. Этой культуре изначально свойственна сильная мотивация: члены группы объединены одной целью, преданы ей и борются за ее выполнение. Разрабатываемый продукт или решаемая задача представляют собой наивысшую ценность, ради которой отбрасываются в сторону конфликты. Членов команды объединяет общий энтузиазм, но только до тех пор пока идет работа над проектом, а затем команду расформируют.

Менеджер, изучая феномен культуры той или иной страны, должен рассматривать его в контексте исторической динамики со всеми ее составляющими (экономической, политической, социальной и т.д.). Традиционная система ценностей, выработанная на протяжении столетий, способствовала стабильному существованию норвежского общества. Однако с конца 80 гг. XX века наблюдается возрастающий поток внешней миграции. Вплоть до середины прошлого века Норвегия была по преимуществу сельскохозяйственной страной. Мигранты селятся преимущественно в Осло или в наиболее крупных городах. Отсюда формируются новые элементы этнических субкультур в урбанизованных культурных анклавах Норвегии. К началу XXI века глобальные структурные и идеологические силы такие, как глобализация, капитализм, либерализм и индивидуализм, захлеснули волной и Норвегию. В связи с этим меняются система ценностей. Обрисуем некоторые тенденции в изменении традиционных ценностей. Прежде всего ценность свободы (в значении английского слова «liberty») приобретает важный вес в современных условиях. Норвежцы убеждены, что каждый член социальной системы строит свою жизнь в соответствии со своими желаниями со своим личным выбором» [13].

В последние десятилетия в Норвегии в результате миграций, притока беженцев и иностранных рабочих произошло увеличение новых этнических меньшинств. В стране сложились многочисленные диаспоры выходцев из Индии, Пакистана, Турции, Ирана, Ирака, Вьетнама, Сомали некоторых других стран Азии и Африки, а также из бывшей Югославии и Польши. Несколько десятков тысяч граждан из других скандинавских стран также переселились в Норвегию в последние годы, в основном по причине более высокого жизненного уровня. В последние тридцать лет также возросла иммиграция из стран бывшего СССР. В последние годы в связи с проблемой обострения межкультурных и межэтнических отношений норвежское правительство перешло к более жесткому регулированию потоков иммиграции. Урбанизация жизни, значительный поток иммигрантов из других стран обострили проблему равенства в современном норвежском обществе. Отсюда социологи делают предположение, что система базовых ценностей

традиционно присущих норвежскому обществу в недалеком будущем может трансформироваться. Национальная система ценностей сможет сохраниться только в том современном обществе, где есть универсальная школа и политика государства строго направлена на сохранение единой национальной образовательной системы, культивирующей традиционные ценности. Современное норвежское общество испытывает сильное влияние со стороны американской массовой культуры. Английский язык основательно проник во все сферы экономической, социальной и культурной жизни. Телевидение также находится под гнетом англолизации. Так, ТВ каналы ведут трансляцию как на норвежском, так и на английском языке. В связи с тем, что Норвегия ратифицировала Болонского соглашения, обучение в магистратуре по ряду специальностей ведется на английском языке.

Международный менеджер должен иметь достаточно ясное и четкое представление об основных особенностях культур и религиозных систем, чтобы суметь применить в практике международного управления бизнесом. Национальные различия должны учитываться при построении эффективной модели менеджмента в различных странах. Несмотря на то, что в результате исследования были выявлены высокие индексы культурных различий между россиянами и норвежцами, в то же самое время нам важно не возводить барьеры, а находить пути для успешного международного сотрудничества в самых разных сферах – экономической, торговой, политико-правовой, социальной и культурной.

Современные социокультурные процессы порождают специфические особенности межкультурного взаимодействия, задают новые направления теоретических исследований, ведут к переосмыслению традиционных методологических подходов. В этом контексте, все острее становится потребность в теоретическом обобщении знаний, накопленных в практике взаимодействия культур, в более точном выявлении межкультурных различий, специфических особенностей культур, раскрытии механизмов межкультурного взаимодействия и факторов, способствующих адекватному пониманию культурных ценностей других народов [14; 15]. Глобализация интенсивно изменяет не только экономический и политический ландшафт планеты, но и влияет на картину межкультурных связей: с одной стороны, в условиях глобализации все больше растет фактор интеграции, а с другой стороны, необходимо сберечь своеобразие нации, а это означает – сберечь культурное многообразие.

Научно-теоретическая значимость в осуществлении данного исследования связана с необходимостью комплексного междисциплинарного анализа масштабных политико-экономических и социокультурных изменений в мире, происходящих под воздействием процессов глобализации, которые вносят определенные коррективы в национальные модели менеджмента, которые на протяжении десятилетий, а иногда и столетий складыва-

лись в той или иной стране, крупном регионе. Учет культурных различий в менеджменте содействует достижению успеха в глобальной конкуренции, в которую вовлечены фирмы, страны, регионы, цивилизации. Обеспечение эффективности достижений в сфере международного бизнеса в определенной степени зависит от уровня и качества образования граждан, от их знания правовых, религиозных и этических норм и традиций, а также от умения учитывать эти знания в повседневной и профессиональной деятельности, от их способности понимать сущность происходящих социально-экономических преобразований, участвовать в межкультурном диалоге с другими народами и странами.

Литература

1. Яскевич Я.С. Межрелигиозный и межкультурный диалог как основа устойчивого развития Белоруссии: основные тенденции и стратегии культурной политики // Межкультурный и межрелигиозный диалог в целях устойчивого развития: Материалы международной конференции. М., 2007. С. 99.
2. Садохин А.П. Межкультурная компетентность: сущность и механизмы формирования. Автореф. доктора культурологии. М., 2009.
3. Кирсанов А.И. Межцивилизационный диалог в условиях глобализации// Межкультурный и межрелигиозный диалог в целях устойчивого развития. Материалы международной конференции. М., 2008. С. 294.
4. Hofstede G. Culture's consequences. International differences in work-related values. – Beverly Hills: Sage publication, 1980. P. 25.
5. Rokeach J. The nature of human values. N.-Y., 1973.
6. Тен Ю.П. Ценностные основы менеджмента: сравнительный анализ Норвегии и России//Гуманитарные и социально-экономические науки. №2. 2010.
7. Нойхауз Н. Ценности христианской демократии. М., 2005. С.114.
8. Пивоваров С.Э., Максимцев И.А. Сравнительный менеджмент. СПб., 2008. С.101
9. Repstad P. Norway – an egalitarian society//Norway: society and culture/Ed. by E. Maagero, B. Simonsen. Aurskog, 2005. P. 28.
10. Gullestad M. Livsstil og likher. Oslo, 1985.
11. Repstad P. Norway – an egalitarian society//Norway: society and culture/Ed. by E.

References

1. Yaskevich Ya.S. Mezhreligioznyy i mezhkulturnyy dialog kak osnova ustoychivogo razvitiya Belorussii: osnovnye tendencii i strategii kulturnoy politiki // Mezhkulturnyy i mezhreligioznyy dialog v celyah ustoychivogo razvitiya: Materialy mezhdunarodnoy konferencii. M., 2007. S. 99.
2. Sadohin A.P. Mezhkulturnaya kompetentnost: suschnost i mehanizmy formirovaniya. Avtoref. doktora kulturologii. M., 2009.
3. Kirsanov A.I. Mezhcivilizacionnyy dialog v usloviyah globalizacii// Mezhkulturnyy i mezhreligioznyy dialog v celyah ustoychivogo razvitiya. Materialy mezhdunarodnoy konferencii. M., 2008. S. 294.
4. Hofstede G. Culture's consequences. International differences in work-related values. – Beverly Hills: Sage publication, 1980. P. 25.
5. Rokeach J. The nature of human values. N.-Y., 1973.
6. Ten U.P. Cennostnye osnovy menedzhmenta: sravnitelnyy analiz Norvegii i Rossii//Gumanitarnye i socialno-ekonomicheskie nauki. №2. 2010.
7. Noyhauz N. Cennosti hristianskoy demokratii. M., 2005. S.114.
8. Pivovarov S.E., Maksimcev I.A. Sravnitelnyy menedzhment. SPb., 2008. S.101.
9. Repstad P. Norway – an egalitarian society//Norway: society and culture/Ed. by E. Maagero, B. Simonsen. Aurskog, 2005. P. 28.
10. Gullestad M. Livsstil og likher. Oslo, 1985.
11. Repstad P. Norway – an egalitarian society//Norway: society and culture/Ed. by E. Maagero, B. Simonsen. Aurskog, 2005. P. 33.

- Maagero, B. Simonsen. Aurskog, 2005. P. 33.
12. *Trompenars F., Hempden-Terner Ch.* Nacionalno-kulturnye razlichiya v kontekste globalnogo biznesa. Mn., 2004. S. 323.
13. *Aase A.* In search of Norwegian values//Norway: society and culture/Ed. by E. Maagero, B. Simonsen. – Aurskog: Portal, 2005. P. 25.
14. *Барков Ф.А., Ляушева С.А., Черноус В.В.* Религиозный фактор в межкультурной коммуникации на Северном Кавказе. Отв. ред. Ю.Г. Волков / Южнороссийское обозрение ЦСРИ и П ИППК ЮФУ и ИСПИ РАН. Вып. 56. Ростов-на-Дону. Изд-во СКНЦ ВШ ЮФУ, 2009. 204 с.
15. *Силантьева М.В., Шестопал А.В.* Межкультурные коммуникации в свете модернизационных процессов: «мягкая сила» культурных модуляторов // Вестник МГИМО-Университета. 2012. № 5(26). С. 168-171.
12. *Trompenars F., Hempden-Terner Ch.* Nacionalno-kulturnye razlichiya v kontekste globalnogo biznesa. Mn., 2004. S. 323.
13. *Aase A.* In search of Norwegian values//Norway: society and culture/Ed. by E. Maagero, B. Simonsen. – Aurskog: Portal, 2005. P. 25.
14. *Barkov F.A., Lyausheva S.A., Chernous V.V.* Religioznyy faktor v mezhkulturnoy kommunikacii na Severnom Kavkaze. Отв. ред. U.G. Volkov / Uzhnorossiyskoe obozrenie CSRI i P IPPK UFU i ISPI RAN. Вып. 56. Rostov-na-Donu. Izd-vo SKNC VSh UFU, 2009. 204 s.
16. *Силантьева М.В., Шестопал А.В.* Межкультурные коммуникации в свете модернизационных процессов: «мягкая сила» культурных модуляторов // Вестник МГИМО-Университета. 2012. № 5(26). С. 168-171.