

# ECONOMY AND MANAGEMENT

---

Vasilchenko A.A., Ryzhanushkina Ju.A., Gabrin K.E.

## CROSS-CULTURAL ASPECTS OF FOREING DIRECT INVESTMENT ATTRACTION

Vasilchenko A.A., South Ural State University (NRU),  
post-graduate student, Russia

Ryzhanushkina Ju. A., South Ural State University  
(NRU), post-graduate student, Russia

Gabrin K.E., South Ural State University (NRU), Doctor  
of Economics, professor, Russia

### Abstract

The article tells about the direct foreign investment attraction problems within a framework of cross-cultural approach. The authors study the influence of cultural factors on this process on the example of cooperation between the Russian Federation and the Federal Republic of Germany. The work contains analysis of the factors that provide high potential to this cooperation and the SWOT-matrix of Russia as the recipient of German direct investment. It compares two countries by means of Hofstede model and defines some cultural issues that negate the effectiveness of Russian-German investment cooperation. The article proposes some ways of solution of these problems in the near term and as a part of the long-term FDI-policy.

**Keywords:** foreign direct investment, FDI-strategy, international cooperation, investment and construction complex, cross-cultural management, cultural categories, Hofstede model.

Одним из важнейших инструментов инновационно-технологического сотрудничества между странами сегодня являются прямые инвестиции. Привлечение иностранных

## 5th International Conference on Science and Technology 2015

инвестиций в российскую экономику в условиях западных санкций становится приоритетной задачей для властей страны [1].

К основным странам, инвестирующим в российскую экономику можно отнести: Нидерланды, Кипр, Великобританию, Люксембург, Китай, Германию, Ирландию, Францию, США, Японию [2]. Стоит отметить, что на фоне ухудшения геополитической обстановки и проведения политики санкций в отношении России, ситуация стала меняться. Внимание руководства России в поиске инвесторов смещается в сторону Китая, при одновременном стремлении сохранить традиционных экономических партнёров.

Однако, независимо от того, в какую сторону будут направлены основные усилия по привлечению прямых иностранных инвестиций, основные принципы и подходы к разработке ПИИ-стратегии и проведении ПИИ-политики останутся прежними.

В условиях ожесточающейся конкуренции за мировые рынки капитала и повышения необходимости в привлечении прямых иностранных инвестиций в экономику России необходима оптимизация всех макросистем, имеющих отношение к привлечению ПИИ, а именно: политической системы, правовой системы, административной системы, экономической системы, финансовой системы, образовательной системы, культуры. Самым слабым направлением в данном вопросе, по мнению авторов, является культура. Долгое время культурный аспект оставался без внимания экономистов, что не удивительно: во-первых, категории понятия культура сложно измерить количественно, а во-вторых, доминирующая классическая экономическая теория предполагает, что индивид, независимо от своей социальной, исторической, географической, национальной и религиозной принадлежности будет одинаково реагировать на определённые финансовые стимулы. Но вместе с тем, как обнаруживается несостоятельность подобного подхода, растёт и интерес к исследованию культурных факторов в экономике.

И сегодня уже нельзя не признать, что уровень культуры и убеждения влияют на жизнь человека и его образ мыслей, на его отношение ко времени, к переменам, к власти, семье, к принятию решений, риску и природе. Культура также формирует его отношение к более осязаемым социально-экономическим реалиям: промышленной организации, общественным связям и политическим решениям. Система

## 5th International Conference on Science and Technology 2015

ценностей общества определяет его приверженность к инновационности и предпринимательству и поэтому является определяющим фактором общемировой экономической позиции страны и технологического прогресса [3].

Важно подчеркнуть значимость религии в формировании отношения к вышеперечисленным ценностям. Американский социолог Харрисон отмечает, что некоторые религии больше, чем другие, способствуют продвижению к таким целям, как демократическая политическая система, социальная справедливость и процветание. Хорошим примером может служить вуду, господствующая религия на Гаити. Это самая бедная, самая неграмотная и хуже всего управляемая страна в западном полушарии. Вуду – это магическая религия, в которой судьбу человека контролируют сотни духов, очень капризных и похожих на людей. Единственный способ оказать влияние на то, что происходит в собственной жизни, – умиловить духов посредством вмешательства жрецов и жриц вуду. Эта религия лишена этического содержания и как следствие является главным фактором высокой степени недоверия, паранойи, чувства беспомощности и отчаяния [4, с.15]. Возьмём для сравнения протестантизм, распространённый на территории Европы и США, который воспитывает рациональность и объективность, а также побуждает к накоплению богатства и стимулирует соответствующую этику. Особенно важным религиозный аспект становится, когда мы сравниваем культуры между собой, когда они начинают конкурировать и взаимодействовать друг с другом.

Различия в культуре и пренебрежения этими различиями имеют конкретные экономические последствия, которые можно посчитать. Так, например, по результатам исследования Московского государственного лингвистического университета, полученные в ходе анализа данных европейского опыта на предприятиях малого и среднего бизнеса, показали то, что профессиональный языковой и кросс-культурный менеджмент содействует не только успеху ведения бизнеса в компании, но и имеет макроэкономический эффект. По суммарным подсчетам общая потеря экономики стран Европейского союза по причине недостаточных знаний в сфере иноязычной коммуникации в секторе среднего и малого бизнеса составляет около 100 млрд евро в год [5]. И такие огромные потери мы наблюдаем в странах с достаточно схожей культурой и общей историей, на территории которых, по большей части, преобладает одно религиозное направление – христианство.

## 5th International Conference on Science and Technology 2015

Можно предположить, что с увеличением культурных различий будут расти и финансовые потери.

Исследования профессора А. Томаса показали, что фактор «межкультурной компетенции» дает дополнительный сверхнормативный экономический подъем, с учетом того, что уровень имеющегося потенциала успешности работников управления, которые работают за границей, составляет только 40 % от их общих возможностей (или 85% в головном предприятии). До 45 % составляют потери из-за конфликтов, отчужденности в окружении, семейных проблем и т.д. Особенно успешно работают те компании, которые учли и внедрили фактор межкультурной компетенции бизнеса в свою культуру предприятия [6].

При рассмотрении проблем привлечения прямых инвестиций этот вопрос встает особенно остро, ведь, во-первых, необходимо правильно выбрать стратегию привлечения инвестора с учётом культурных особенностей страны-донора прямых инвестиций. Во-вторых, создать условия для того, чтобы инвестор смог беспрепятственно начать деятельность в России. В-третьих, создать условия для того, чтобы предприятие (совместное или со стопроцентным иностранным капиталом) могло успешно функционировать в реальных условиях чужой страны и культуры.

Рассмотрим данную проблему на примере сотрудничества между Россией и Германией. Выбор Германии не случаен. Она занимает одно из лидирующих мест по объёму инвестиций в России и также является одним из крупнейших инвесторов (6-е место) в мире с общим объёмом инвестиций за 2012 г. – 67 млрд. долларов [7, с.19]. Объем накопленных немецких инвестиций в российскую экономику по состоянию на сентябрь 2013 года составляет 21 969 млн. долларов, из которых 12 119 млн. долларов – прямые инвестиции. 9 157 млн. долларов было инвестировано Германией в 2013 году [2]. На сегодняшний день в России действует более 6 тысяч предприятий с германским участием, среди них около 1400 совместных предприятий и около 800 компаний со стопроцентным немецким капиталом [8, с.187].

Анализ предпосылок, обеспечивающих высокий потенциал российско-германского сотрудничества показал, что ключевыми из них являются следующие факторы: географическая близость, традиционность деловых и культурных связей, надежная договорно-правовая основа, высокая заинтересованность стран в экономическом

## 5th International Conference on Science and Technology 2015

сотрудничестве. Немецкая и российская экономики в значительной степени дополняют друг друга. Немецкие компании в основном инвестируют в те сферы промышленности, где они обладают традиционными конкурентными преимуществами. Это отрасли обрабатывающей промышленности, среди которых выделяются машиностроение и автомобилестроение, химия, электротехника, строительная индустрия, пищевая промышленность. России, вставшей на путь модернизации производства, нужны прямые инвестиции, как раз в эти сферы промышленного производства. Существует ряд факторов, обеспечивающих привлекательность России: высокая потребность в иностранных инвестициях, стабильные доходы от экспорта сырья, высокая доля госзаказов, необходимость модернизации инфраструктуры и производства, быстрая и высокая доходность капитала, ёмкий растущий рынок и высококвалифицированная рабочая сила. Россию, в свою очередь, привлекают: немецкий капитал, немецкие технологии, опытно-конструкторские и научно-исследовательские разработки, бизнес-модели, управленческие модели, которые крайне необходимы для модернизации своего производства и развития инфраструктуры [9, с.50]. Кроме того, в современных условиях неблагоприятной экологической обстановки и ускоряющейся деградации биосферы требуется широкомасштабная качественная модернизация инвестиционно-строительной сферы. Экологическое ("зеленое") строительство, обеспечивающее максимально возможную безопасность и качество искусственной среды обитания, уже получило широкое распространение в США и Европе, в том числе в Германии (существует немецкий национальный стандарт добровольной сертификации «зеленых» зданий DGNB). В связи с этим одним из направлений немецкого инвестирования российской экономики может стать эко-строительство, которое окажет положительное влияние на развитие инвестиционно-строительного комплекса в целом.

На основе опросов инвесторов из Германии о возможностях и потенциале инвестирования в Россию, проблемах и барьерах, а также анализа факторов, открывающих большие возможности для сотрудничества была составлена SWOT-матрица России, как объекта приложения капиталовложений, с точки зрения иностранного (немецкого) инвестора. SWOT-матрица представлена в таблице 1 [9, с.52].

## 5th International Conference on Science and Technology 2015

Таблица 1 – SWOT-матрица России как объекта приложения прямых немецких инвестиций.

<p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- традиционность культурно-исторических связей</li> <li>- надежная договорно-правовая основа отношений</li> <li>- сырьевая база</li> <li>- промышленная база</li> <li>- трудовые ресурсы</li> <li>- передовая наука</li> <li>- выгодное географическое положение</li> <li>- демократическая политическая система</li> <li>- острая потребность в инвестициях</li> </ul>	<p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- нестабильность экономического законодательства</li> <li>- нерешенная проблема бюрократии и коррупции</li> <li>- незрелая конкурентная среда</li> <li>- низкий уровень корпоративного управления и деловой этики</li> <li>- культурные различия</li> <li>- несовершенство системы налогового стимулирования инвесторов</li> </ul>
<p>Возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- единственный незанятый и быстрорастущий рынок в Европе, на фоне перенасыщения и ужесточения конкуренции на западных рынках</li> <li>- огромные природные ресурсы России</li> </ul>	<p>Угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- политическая дестабилизация</li> <li>- свёртывание процесса реформ</li> <li>- конкуренция со стороны других стран-доноров ПИИ</li> <li>- внутреннее сопротивление переменам</li> <li>- обострение международной конфронтации и ужесточение санкционной политики</li> </ul>

Итак, мы видим, что, с одной стороны, имеется мощнейший потенциал сотрудничества России и Германии, а немецкие компании уже сейчас являются одними из самых последовательных прямых инвесторов на российских рынках. Но, с другой стороны, к сожалению, реальные цифры не соответствуют возможностям и потенциалу инвестиционного сотрудничества между Россией и Германией [9, с.52]. До сих пор основными компаниями, на которые приходится подавляющая часть немецких прямых инвестиций, пока

## 5th International Conference on Science and Technology 2015

остаются крупные концерны [10, с.8]. А малые и средние предприятия, которые составляют основу немецкой экономики, пока не спешат инвестировать в Россию.

На наш взгляд, большинство барьеров и проблем в разделе «слабые стороны» матрицы SWOT-анализа, которые, по мнению авторов, являются основными препятствиями на пути немецкого капитала в Россию, имеют культурную основу. Ведь именно культура определяет особенности законодательства, уровень корпоративного управления и деловой этики, особенности практики ведения бизнеса, отношение к природе и охране окружающей среды, формирует почву для развития коррупции. Сформулируем основные различия между немецкой и русской культурами и проведём анализ проблем, которые они могут вызывать.

В первую очередь, следует отметить, что Россия и Германия относятся к разным категориям мировых культур. Пауль Фишер выделяет восемь категорий [11, с.245]:

1) Восточно- и центрально-европейская категория культур: Россия, Польша, Украина, Чехия, Болгария;

2) Арабская категория культур: Саудовская Аравия, Сирия, Египет, Бахрейн;

3) Африканская категория культур: Кения, Нигерия, ЮАР;

4) Южно-азиатская категория культур: Индия, Пакистан;

5) Юго-восточная и восточноазиатская категория культур: Япония, Китай, Тайвань, Индонезия, Малайзия;

6) Романская категория культур: Франция, Италия, Испания, Португалия, Бразилия, Мексика, Аргентина, Перу;

7) Англосаксонская категория культур: Великобритания, США, Канада, Австралия, Новая Зеландия;

8) Северо- и центрально-европейская категория культур: Германия, Австрия, Швеция, Финляндия, Швейцария;

В данной классификации Россия относится к восточно- и центрально-европейской культуре, а Германия – к северо- и центрально-европейской. Но, к сожалению, эта классификация не объясняет некоторые различия в подходах к экономической политике даже некоторых соседствующих стран, принадлежащих к одной категории, например, Индонезии и Малайзии, относящиеся к юго-восточной и восточноазиатской культуре. Подобно банкам арабских стран, банки Индонезии и Малайзии не дают кредитов под проценты (т.к. это запрещено Кораном), но предпочитают получать акции предприятия [11,

## 5th International Conference on Science and Technology 2015

с.246]. Очевидно влияние религии на экономическую сферу жизни этих стран. Необходимо более глубокое рассмотрение культурных различий.

Культуру сегодня можно рассмотреть как комбинацию переменных нескольких типов, представленных в модели Г. Хофстеде. Выделим наиболее важные из них, с точки зрения российско-германского сотрудничества [12]:

- дистанцированность власти;
- терпимость к неопределённости;
- индивидуализм / коллективизм;
- маскулинность / фемининность;

Германия и Россия имеют разные позиции по перечисленным измерениям. Немецкую культуру можно охарактеризовать как индивидуалистскую, с доминирующими маскулинными тенденциями, малой дистанцией власти и относительно невысокой терпимостью к неопределённости. В русской культуре на фоне немецкой традиционно сильны коллективистские тенденции, большая дистанция власти, преобладают феминистские ценности. Порог терпимости к неопределённости по индексу мало отличается в обеих культурах, но имеет в реальности разные формы выраженности и свою специфику в проявлении [13, с.52]. Данные различия не могли не отразиться на особенностях российско-германского сотрудничества и на его результатах. Остановимся подробнее на сравнении каждого из культурных измерений, проанализировав эти измерения с точки зрения менеджмента и вопросов инвестиционного сотрудничества, и выясним, к каким именно проблемам во взаимодействии представителей России и Германии в этой сфере могут привести различия культурных измерений.

Как носители индивидуалистских и коллективистских ценностных представлений немцы и русские ведут себя по-разному. Немецкие коллеги предпочитают дискуссионность общения, допуская конфликтную тематику, стратегии конфронтации по отношению к мнению других, критический подход к выработке решений. Для них характерно чёткое разграничение проблемы и личности, что часто идентифицируется в русской среде, для которой смешение межличностных отношений и служебных ситуаций не редкость. Эффективность для немецких коллег заключается преимущественно в правильности, полезности и качестве принятого решения, а не в соблюдении статусной иерархии и бесконфликтности общения, что часто встречается в русской



## 5th International Conference on Science and Technology 2015

коммуникации. Если одним из главных принципов коллективистского общества является взаимозависимость, то сильной стороной индивидуалистов считается независимость [13, с. 52]. Основной упор здесь делается на личной инициативе, личной ответственности за принятие решений и личных достижениях. А коллективистское общество предполагает ценность принадлежности к определённым группам и общностям, которые несут ответственность за принятие решений и защищают своих членов, а те, в свою очередь, сохраняют к ним лояльность. Мы видим, что с первых секунд взаимодействия возникает почва для недопонимания и конфликтов. Немецкий специалист при обсуждении острых вопросов, исповедуя принцип эффективности, будет выражать свои мысли прямо, стараясь решить проблему. Его коллега из России может воспринять это как грубость, непоследовательность в общении и неуважение с его стороны, особенно если речь идёт об отношениях подчинённого и руководителя. И наоборот, русский в своём стремлении обойти острые углы при разговоре будет восприниматься так, будто он не может или не желает решать проблему. В вопросе проявления личной инициативы также наблюдаются явные расхождения: инициативные немецкие менеджеры и специалисты, делающий акцент на личных достижениях, в России могут восприниматься как заносчивые, конфликтные, хвастливые и т.д. И наоборот, российские менеджеры и специалисты, знакомые с выражением «инициатива наказуема» будут восприниматься немцами, как пассивные и ленивые. Хотя они всего лишь привыкли к тому, что им поступят чёткие указания «сверху».

В добавление к этому, на характер русско-немецкой коммуникации также влияет контекстность культуры. Приоритетным для немецкого дискурса является прямой эксплицитный коммуникативный стиль. В этом смысле русская поговорка «Что на уме, то и на языке» имеет позитивный характер в условиях немецкой реальности. Своё намерение немец, как правило, выражает ясно и открыто, не предполагая, что оно будет понято из ситуации общения. Русский коммуникативный стиль характеризуется меньшей степенью эксплицитности, но большей «затекстовой» нагруженностью, использованием в общении намёков, пресуппозиций, игры слов и т.д. [13, с.59]. Следовательно, излишняя прямота немца из желания быстро и эффективно решить вопрос в совокупности с особенностями низко контекстуальной культуры и языка может

## 5th International Conference on Science and Technology 2015

оскорбить российского коллегу или поставить его в неловкое положение. Немецкий бизнесмен, в свою очередь, будет думать, что русские коллеги ему чего-то недоговаривают, обманывают, пытаются запутать или же просто не поймет того, что ему хотят донести. Данный аспект особенно важен с точки зрения привлечения инвесторов, ведь вопрос доверия является одним из ключевых при принятии решения о сотрудничестве. И если инвестору с первых секунд общения будет казаться, что ему что-то не договаривают или пытаются его обмануть, то он вряд ли решится инвестировать свой капитал.

Степень расхождения немецкой и русской культур в отношении иерархического устройства общества и восприятия в нём неравенства очень существенна. Это, конечно же, отражается в управленческом стиле, способе организации деятельности, а также в поведении сотрудников. Немецкий руководитель ожидает индивидуальной ответственности и инициативы в решении проблем от русских подчинённых. Так принято в его культуре. Те, в свою очередь, настроены только на распоряжения и указания начальника, в соответствии с большой статусной дистанцией, типичной для их культуры. И наоборот. Немецкие работники воспринимают традиционного русского руководителя слишком авторитарным и некомпетентным. В то же время, он расценивает их как непочтительных, крайне самостоятельных и неуправляемых [13, с.54].

Важный аспект с точки зрения привлечения инвестиций и сотрудничества на первоначальном этапе – это возможность принятия ответственных решений специалистами разных уровней. Полномочиями по принятию решений с русской стороны обычно наделены только представители, занимающие высокие должности в своих организациях, и чаще всего это высшие управленцы. С немецкой стороны участвовать в выработке и принятии решений могут компетентные специалисты даже среднего звена. [13, с.54]. Проблемы здесь возникают из-за того, что при таких различных подходах, велика вероятность ситуации, когда участники переговоров будут иметь разный социальный статус, что совершенно «неприемлемо» для русских, часто расценивающих это как неуважение и несерьёзность намерений своих коллег. Немцы же воспринимают нашу культурно обусловленную «привычку» передавать какой-либо вопрос вышестоящим специалистам до тех пор, пока он не дойдёт до высшего руководства, как

## 5th International Conference on Science and Technology 2015

увеличение от ответственности и очевидное проявление бюрократии.

Согласно количественным результатам исследования Г. Хофстеде, индексные показатели терпимости к неопределённости в русской и немецкой культуре практически идентичны. Однако проблема кроется в разных подходах к борьбе с неопределённостью: немцы это делают с помощью законов, предписаний и запретов. В Германии неукоснительное исполнение закона является само собой разумеющимся делом и полностью отвечает ценностным представлениям общества. В России же отношение к директивам личностное и зависит от ситуации. Зато в русской культуре достаточно большое количество суеверий, поверий, традиций, формальных и неформальных правил, пословиц и поговорок, заключающих в себе руководство к действиям. Именно здесь возникает почва для мифов о немцах, которые прописывают каждое своё действие и ничего не делают без инструкций и русских, которые надеются только на «авось». И именно здесь возникают проблемы из-за нежелания русских выполнять огромное количество предписаний и следовать инструкциям, ведь они итак соблюдают не меньшее количество негласных правил и предписаний, а также из-за непонимания немцами этих самых негласных правил и предписаний, и нежелания с ними считаться.

Немецкий индивидуализм и преобладание мужского начала в культуре логично дополняют друг друга. Подобное сочетание ценностных установок немецкого общества обуславливает, прежде всего, стремление его членов к независимости и лидерству, настрой на конкуренцию. Нельзя сказать, что в русской культуре совсем отсутствует настрой на состязательность, но присущие ей коллективистские ценности и особый дух соборности определяют приоритетность человеческих взаимоотношений и высокую значимость сотрудничества в любой деятельности [13, с.56]. Немецкие менеджеры часто отмечают тот факт, что у российских сотрудников отсутствует интерес к карьерному росту и профессиональной перспективе. Получается, что этого и не нужно ожидать, ведь для них важнее возможность работы в команде и тёплые отношения в коллективе. И уже эти ценности нужно использовать для мотивации сотрудников в России, нежели те ценности, которые подходят культурам с преобладанием мускулистых тенденций.

## 5th International Conference on Science and Technology 2015

Кроме вышеперечисленных несоответствий по основным культурным измерениям Г. Хофстеде, частым источником непонимания в контактах между представителями русской и немецкой культур является отношение ко времени.

Концепт, заключённый в немецком слове «Zeit» («Время»), реализуемый в понятиях «Pünktlichkeit» («Пунктуальность»), «Planung» («Планирование»), «Terminkalender» («План-график»), «Organisation» («Организация») относится к ключевым элементам национальной культуры. Для большинства русских время не является жестким принципом их жизни. Размытость и растяжимость отношения ко времени в русской парадигме проявляется на вербальном уровне, что часто бросается в глаза иностранцам. Русский язык позволяет выразить договорённость, например, о встрече, достаточно неопределённо, причём без эксплицитных маркеров, типа: примерно, приблизительно, около. Простое изменение порядка слов в словосочетании «в семь часов» на «часов в семь» вполне может служить коммуникативной помехой, особенно для немецкой точности [13, с. 57]. Во-первых, немецкий инвестор, принимая решение о сотрудничестве и характеризуя своего русского коллегу как потенциального бизнес-партнёра, учитывает фактор отношения ко времени. Во-вторых, он просто может не дожидаться своего делового партнёра, и бизнес-переговоры попросту не состоятся. Однако, встречались случаи, когда немецкие партнёры, взяв во внимание кросс-культурный аспект, специально опаздывали на встречу, ожидая того же от российских коллег, а русские, наслышанные о немецкой пунктуальности, приходили на встречу заблаговременно. Подобные ситуации показывают, что необходимо разумно подходить к знанию культурных особенностей и не забывать про то, что культуры имеют способность оказывать влияние друг на друга.

Вышеизложенное доказывает, что кросс-культурный аспект играет огромную роль в установлении контакта с иностранными инвесторами и в управлении предприятиями в условиях реалий чужой культуры. Недооценка этого фактора влечет за собой печальные последствия – очень часто иностранные инвесторы отказываются от бизнеса в России не потому, что не видят перспектив для его развития, а лишь только потому, что отчаялись понять принципы устройства русских деловых отношений. Русские же, работающие на немецких фирмах, часто бывают вынуждены уйти или переживают постоянный дискомфорт, что напрямую отражается

## 5th International Conference on Science and Technology 2015

на результатах их труда и, как следствие, на успехе фирмы в целом. Аналогичные проблемы возникают и у российского бизнеса, действующего в Германии (за последние годы Россия значительно увеличила объёмы инвестиций в немецкую экономику): стиль российского руководства совершенно непонятен сотрудникам, нанятых на местах. В итоге в обоих перечисленных случаях инвесторы несут огромные издержки в результате финансовых потерь от неэффективного руководства, упущенных прибылей, неэффективной работы, большой текучести кадров, либо из-за необходимости «привозить с собой» большую часть сотрудников вместо того, чтобы нанимать их на местах, что несёт с собой значительно больше финансовых издержек.

С недавнего времени вопросу повышения межкультурных компетенций стали уделять больше внимания. ФРГ стала первым партнёром Президентской программы по подготовке управленческих кадров. Кроме того, на сегодняшний день действуют различные программы студенческого обмена. А в 2013 году по инициативе Агентства стратегических инициатив была запущена программа «Глобальное образование», целью которой является сохранение и приумножение научных, педагогических, медицинских и инженерных кадров, управленческих кадров в социальной сфере [14]. Данная программа также способствует повышению кросс-культурных компетенций российских специалистов.

Однако, в условиях жесточайшей конкуренции за мировые рынки капитала и постоянно растущего спроса на специалистов с кросс-культурными компетенциями в связи с выходом российских предприятий на глобальные рынки, этого может оказаться недостаточно: в первом случае программа рассчитана на ограниченное число управленцев, а в остальных перечисленных случаях кросс-культурная компетенция является побочным продуктом подготовки специалиста и может вообще не сформироваться без дополнительной подготовки. Уже сегодня чувствуется острая нехватка специалистов по внешнеэкономической деятельности и специалистов-инвестологов.

На наш взгляд, необходимо принятие ряда мер (краткосрочных и долгосрочных). Для успешного конкурентного противостояния с быстрорастущими рынками в краткосрочной перспективе, необходима организация программ переподготовки и повышения квалификации по вопросам межкультурного менеджмента для руководителей и

## 5th International Conference on Science and Technology 2015

сотрудников органов региональных властей и агентств по привлечению инвестиций. Они должны включать специальные тренинги по основам межкультурной коммуникации, межкультурного менеджмента, а также языковые курсы. Необходимо зачислять в штат или привлекать к работе сотрудников, владеющих иностранными языками и сотрудников, являющихся носителями иностранного языка и культуры.

Для повышения эффективности сотрудничества с иностранными коллегами в долгосрочной перспективе, необходимо включать подобного рода подготовку в университетские программы при обучении специалистов всех уровней (экономистов, менеджеров, инженеров). Особую важность в этом вопросе приобретают требования к компетенциям научно-педагогических кадров университетов, которые также необходимо готовить.

Данные меры позволят решать как задачи по привлечению иностранных инвестиций в экономику России, так и обеспечат возможность быстрого и успешного выхода на глобальные рынки отечественных предприятий и увеличат долю несырьевого экспорта России. Фактор многонациональности, который присущ нашей стране должен способствовать проведению международно-ориентированной образовательной и экономической политике.

### References

- [1] Expert (2014), "Toward investors", available at: <http://expert.ru/2014/10/2/navstrechu-investoram/> (Accessed 20 June 2015)
- [2] Federal State Statistics Service (2015), "Foreign investments in the economy of Russia by selected countries in 2013", available at: [http://www.gks.ru/bgd/regl/b14\\_12/IssWWW.exe/stg/d02/24-11.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/b14_12/IssWWW.exe/stg/d02/24-11.htm) (Accessed 20 June 2015)
- [3] Franke, R et al. (1991), "Cultural roots of economic performance: a research note", Strategic Management Journal. №12, pp. 165-173.
- [4] Harrison Lawrence E. (2012), Confucians and Protestants: Cultural Capital and the End of Multiculturalism, ROWMAN & LITTLEFIELD PUBLISHERS, INC. Lanham, Maryland U.S.A., 230 p.
- [5] Haleeva, I.I. (2015), "Linguistic education in GIS countries within a framework of eco-social approach", available at:

**5th International Conference  
on Science and Technology 2015**

- [http://old.ablaikhan.kz/ru/sco\\_university/2013-05-16/docs/haleyeva.pdf](http://old.ablaikhan.kz/ru/sco_university/2013-05-16/docs/haleyeva.pdf) (Accessed 20 June 2015)
- [6] Pfitzner, H. (2015) “Cross-cultural management in Russia”, available at: [http://www.treko.ru/show\\_article\\_561](http://www.treko.ru/show_article_561) (Accessed 20 June 2015)
- [7] UNCTAD (2013), World Investment Report 2013, United Nations Organization, New-York and Geneva, 52 p.
- [8] Vasilchenko, A.A. (2014), “On German direct investment in Russian economy”, Bulletin of the South Ural State University. Series „Economics and Management“, vol. 8, no. 3. pp. 187-190.
- [9] Vasilchenko, A.A. and Gabrin K.E. (2014), „SWOT-analysis of Russia as the recipient of German direct investment“, *Prioritetnii napravleniya razvitiya nauki [Priority areas of science development]* – AETERNA, Ufa, pp. 49-54.
- [10] Belov, V.B. (2002), German direct investment in Russia, Moscow, IE RAS, 80 p.
- [11] Fisher, P. (2002), Foreign direct investment attraction in Russia: strategic approach, doctorate thesis, HSE, Moscow, Russia, 372 p.
- [12] Hofstede, G. (2011) „Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture“, available at: <http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8> (Accessed 20 June 2015)
- [13] Kulikova, L.V., “Special aspects of Russian-German communication as the reflection of national communicative styles confrontation”, VSU Bulletin, No.2, pp. 52-60.
- [14] Agency for Strategic Initiatives (2015), „Presidential programme „Global education“, available at: <http://asi.ru/molprof/globalduintegration/> (Accessed 20 June 2015)