

РАЗДЕЛ 4. ВЕКТОР ПОИСКА



***ПОИСК ИСТИНЫ
ЗНАЧИТЕЛЬНО ЦЕННЕЕ,
ЧЕМ ОБЛАДАНИЕ ЕЮ.***

Лессинг Готгольд Эфраим (Lessing G. E.)



Приглашаем на сайт научного журнала:

<http://vestnik.volbi.ru>

Все вопросы

по e-mail: meon_nauka@mail.ru

УДК 658
ВБК 65.291.21

Гришин Игорь Александрович,
д-р экон. наук, доцент, зав. кафедрой менеджмента
Волгоградского государственного университета,
г. Волгоград,
e-mail: igrishin@bk.ru;

Николаева Екатерина Александровна,
канд. пед. наук, доцент каф. профессиональной иноязычной коммуникации
Волгоградского государственного университета,
г. Волгоград,
e-mail: piasis.nicole@gmail.com

ОСОБЕННОСТИ ИССЛЕДОВАНИЙ И ПРЕПОДАВАНИЯ КРОСС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ РЫНКОВ И ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА В РОССИИ

FEATURES OF RESEARCH AND TEACHING CROSS-CULTURAL MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF MARKETS' GLOBALIZATION AND INTERNATIONALIZATION OF PRODUCTION IN RUSSIA

В статье рассматриваются вопросы содержания и методики обучения кросс-культурному менеджменту студентов экономических вузов и бизнес-школ в рамках программ магистратуры. Обосновывается актуальность дисциплин кросс-культурного кластера, представлен обзор наиболее эффективных методов и технологий обучения кросс-культурному менеджменту, выделены базовые принципы обучения, акцентирована важность кросс-культурной компетенции менеджеров. В статье описываются кросс-культурные особенности функционирования бизнеса в России, а также подчеркивается, что полиэтничность российского общества и влияние глобализации обуславливают целесообразность учета кросс-культурных аспектов как при подготовке будущих менеджеров, так и при ведении бизнеса.

The article views the content and methods of teaching cross-cultural management to Master programs' students of economic universities and business schools. The article states and proves the actuality of cross-cultural cluster disciplines, provides an overview of the most effective methods and technologies applied to teaching cross-cultural management, highlights the basic principles of teaching, stresses the importance of managers' cross-cultural competence. The article describes cross-cultural features of functioning business in Russia, and also emphasizes that poly-ethnicity of Russian society and the impact of globalization determine the reasonability of taking into account cross-cultural aspects in training future managers and in business management as well.

Ключевые слова: кросс-культурный менеджмент, межкультурная деловая коммуникация, поликультурная организация, глобализация, интернационализация производства, культурная диверсификация, кросс-культурные проблемы, кросс-культурные технологии и механизмы управления, кросс-культурная компетенция, компетентный подход, стресс-аккультурация, кейс-метод, управленческие игры.

Keywords: cross-cultural management, intercultural business communication, multi-cultural organization, globalization, internationalization of production, cultural diversity, cross-cultural issues, cross-cultural technologies and management mechanisms, cross-cultural competence, competence approach, stress-acculturation, case method, management games.

В последние годы современные общества становятся все более поликультурными образованиями. Это одно из основных последствий роста миграционных и товарных потоков, характерных для нашего времени. Практически повсеместно, во всех странах, получили активное развитие социальные и экономические процессы, характеризующие интернационализацией производства и глобализацией рынков. В этих условиях возникла необходимость переосмысления закономерностей взаимодействия национальных деловых моделей как во внешнеэкономической деятельности, так и внутри стран, которые становятся все более поликультурными и полиэтничными. Культурная диверсификация персонала крупных и средних компаний в развитых странах поставила вопрос о корректировке традиционных систем управления персоналом с учетом культурных различий [12].

Интернационализация бизнеса и экономики при всех вытекающих отсюда преимуществах тем не менее превратилась в глобальную проблему. Предприятия все в большей мере приобретают международный характер, и в школах бизнеса все чаще подчеркивается требование интернационализировать взгляды менеджеров. В отношении действующих организаций это означает необходимость более широкого учета различий национальных культур.

Предпринимательство выходит далеко за национальные рамки, вовлекая в свою орбиту все большее число людей с различным культурным кругозором. В результате культурные различия начинают играть в организациях возрастающую роль и сильнее воздействовать на предельную эффективность деловой деятельности. Отсюда и возникают кросс-культурные проблемы в международном бизнесе – противоречия при работе в новых социальных и культурных условиях, обусловленные различиями в стереотипах мышления между отдельными группами людей. Формирование человеческого мышления происходит под воздействием знаний, веры, искусства, морали, законов, обычаев и любых других способностей и привычек, приобретенных обществом в процессе своего развития. Почувствовать эти различия можно, только слившись с новым обществом – носителем отличной культуры [3].

В международном бизнесе факторы культурной среды создают самые большие сложности. Именно поэтому кор-

ректная оценка различий национальных культур и адекватный их учет становятся все более и более важными. Принять во внимание факторы культурной среды также заставляет сложная и многоуровневая структура культуры, которая определяет разнообразие ее функций в жизни каждого общества. Любой бизнес связан с системой отношений между людьми, и чтобы преуспеть на международном рынке, который прежде всего состоит из людей, надо научиться понимать процесс формирования человеческой личности, то есть процесс «вхождения» в культуру, усвоение знаний, умений, норм общения, социального опыта [13].

Очевидно, что на сегодняшний день количество кросс-культурных взаимодействий в деловой жизни россиян резко увеличилось. Это связано со сменой национальной государственной политики в 1980-х гг., открытием границ, активизацией внешнеэкономической деятельности России и глобализацией в целом.

Сегодня в России пересечение, взаимодействие и столкновение разных культур встречаются чаще, чем в предыдущие годы. С каждым годом кросс-культурные особенности функционирования бизнеса проявляются все ярче и острее: в отечественной и мировой экономике растет численность смешанных механизмов партнерства, основанных на взаимопроникновении и слиянии ценностей, установок и норм поведения различных цивилизаций, культур и субкультур. Для российских компаний, особенно для тех, которые ведут свою деятельность на международном и межрегиональном уровне, количество кросс-культурных рисков и возможностей постоянно растет, что определяется самим ходом развития человечества. Следовательно, роль кросс-культурного менеджмента в российском социуме стремительно повышается.

Взаимодействие и столкновение разных культур встречается чаще, чем большинство менеджеров обращают на это внимание. Для того чтобы соответствовать требованиям времени, современному руководителю целесообразно развиваться в вопросах кросс-культурного менеджмента. Изучение кросс-культурной темы помогает лучше узнать себя, идентифицировать свой культурный профиль, а значит, сделать менеджеров более успешными в бизнесе, избежать нежелательных последствий для личной жизни, карьеры и бизнеса – предотвратить ситуации, ведущие к потере прибыли [4].

Ведение бизнеса в России имеет много региональных и локально-территориальных особенностей: российский менеджер действует не только в многообразии внутригосударственных культур (между регионами нашей страны), но и под воздействием внешних культур, которые не всегда благоприятно воздействуют на российскую бытность.

Осознание менеджерами своей культуры, а также знание специфики культуры клиентов, партнеров, сотрудников из других регионов и стран приобретает колоссальное значение, т. к., чем многообразнее культурное поле ведения бизнеса, тем острее проявляются кросс-культурные различия (из-за локальных стереотипов и установок), выше риски и коммуникативные барьеры, критичнее требования к кросс-культурной компетенции менеджеров. Полиэтничность российского общества и влияние глобализации обуславливают целесообразность учета кросс-культурных аспектов в бизнесе. Таким образом, руководителям важно развиваться в области кросс-культурного менеджмента, а организациям – обучать персонал в этом направлении.

На современном этапе развития России на первое место выходят исследования по управлению культурным разно-

образием, направленные на выработку механизмов, позволяющих сохранять национальную и культурную самобытность определенных групп населения и обеспечить устойчивый и строгий управленческий контроль путем выработки общего и приемлемого для представителей разных культур протокола – кросс-культурных технологий управления. Дополнительный импульс этим исследованиям придает очередной виток геополитического развития – процессы межкультурного взаимодействия в региональных интеграционных процессах (Европа, Ближний Восток, Латинская Америка) показывают сходность применения кросс-культурных механизмов управления как в бизнесе, так и в геополитике. Следовательно, целевой аудиторией комплекса кросс-культурных дисциплин являются не только студенты магистратуры – будущие менеджеры, но и действующие профессионалы практики: руководители предприятий, бизнесмены и специалисты в области управления самого широкого профиля [1].

Включение кросс-культурного контента в учебные программы университетов и школ бизнеса обусловлено потребностью в современных, поливалентных, свободно ориентирующихся в сложной и постоянно меняющейся обстановке управленцах и менеджерах, обладающих собственной сильной и осознанной деловой культурой, одной из профессиональных компетенций которой является способность управлять взаимодействием представителей разных культур в организации. Итак, преподавание дисциплин кросс-культурного кластера является неотъемлемой частью формирования современного менеджера.

Появление такой научно-практической дисциплины, как *кросс-культурный менеджмент*, несомненно, отражает глубинные изменения, происходящие в современном обществе. С одной стороны, с постепенной заменой вертикальных, иерархических форм управления горизонтальными, сетевыми формами – в информации, коммуникации, политике – необходимость изучения отдельных акторов, субъектов экономического и политического взаимодействия возрастает. С другой стороны, увеличение доли производства нематериальных благ (услуг, информационных продуктов, образования), свойственное экономике всех развитых стран в современном «обществе знаний», также требует применения кросс-культурных технологий. Третичный сектор более других требует менеджмента, опирающегося на знание культурных особенностей как производителя, так и потребителя.

В европейских странах и США такие учебные курсы как *кросс-культурный менеджмент*, *кросс-культурный маркетинг*, *кросс-культурная коммуникация* и др., входят в программы старших курсов бакалавриата и магистратуры, а также программы MBA и EMBA. Однако современной тенденцией является создание полноценных программ для магистратуры по кросс-культурной проблематике, например, в университетах Барселоны, Хельсинки, Ньюкасла, Хьюстона и т. д. Так, во Франции магистерскую степень по кросс-культурному менеджменту предлагают более 10 университетов и школ бизнеса [5].

Учебный курс кросс-культурного менеджмента появился в учебных программах российских университетов относительно недавно – в начале 2000-х гг. и на сегодняшний день преподается во многих ведущих вузах страны в рамках общей специализации «Менеджмент» и «Управление предприятием»: РЭУ им. Г. В. Плеханова, МГИМО, НИУ ВШЭ, ГУУ, СУ СНГ, МШБ Финансового университета, ВШБ Санкт-Петербургского университета, где существует

специализированная по этой тематике программа магистратуры и др.

Рассмотрим некоторые важные аспекты содержания обучения и методики преподавания кросс-культурного менеджмента.

Основой для определения содержания и технологий подготовки специалистов в области кросс-культурного менеджмента является компетентностный подход. Использование компетентностного подхода обусловлено социально-экономическими потребностями российской экономики: 1) в условиях неопределенности рыночной ситуации и усиливающейся конкуренции специалистов на рынке труда востребованным становится профессионально мобильный, инициативный менеджер, способный к принятию оптимальных управленческих решений; 2) переориентация специализированных организаций на диверсификацию требует наличия у менеджера совокупности профессионально-образовательных способностей, обеспечивающих его универсальность; 3) сопряженность спроса на квалифицированных менеджеров, структуры и качества их подготовки приводит к необходимости создания системы менеджмента образования, включающей профессиональные школы по ступеням образования и базовые организации [6].

Понятие «компетентность» определяется в «Российской педагогической энциклопедии» как «владение специалистом суммой знаний, умений и навыков, определяющих сформированность его профессиональной деятельности, общения и личности специалиста как носителя определенных ценностей, идеалов и профессионального сознания» [10]. Подавляющее большинство исследователей считает необходимым формирование знаний и умений менеджеров доводить до устойчивых управленческих способов действий (компетенций), обеспечивая в комплексе со способностями и профессионально значимыми качествами личности постоянную готовность менеджера к выполнению управленческой деятельности, в том числе в условиях кросс-культурной коммуникации.

Компетенции, формируемые в результате обучения по профилю «Кросс-культурный менеджмент», имеют разнобразный и междисциплинарный характер. Будущие менеджеры и работники сферы управления должны:

- понимать современное состояние и тенденции развития межкультурной деловой коммуникации в условиях глобализации;
- владеть основами кросс-культурных отношений в менеджменте, принципами и методами организации деловой коммуникации в поликультурной среде;
- владеть основами анализа проблем кросс-культурного характера, характерных для деловой сферы взаимодействия;
- адекватно реагировать на установки кросс-культурных партнеров;
- знать способы управления межкультурным конфликтом и вести переговоры по его разрешению;
- распознавать причины культурного шока и находить пути его преодоления;
- решать управленческие задачи, связанные с поликультурной организацией;
- оценивать условия и последствия управленческих решений внутри поликультурной организации;
- анализировать и проектировать межличностные и групповые коммуникации в поликультурной организации;
- уметь развивать межкультурную компетенцию сотрудников в целях повышения эффективности организации в условиях глобализации.

Для успешного обучения кросс-культурному менеджменту необходимо руководствоваться релевантными дидактическими принципами, регулирующими процесс овладения материалом. На наш взгляд, основополагающими методическими принципами являются:

- принцип профессионально коммуникативной значимости,
- принцип деловой межкультурной направленности,
- принцип функциональной релевантности.

Каждый из этих принципов, в свою очередь, содержит ряд принципиальных положений, которые в последующем помогут конкретизировать цели обучения кросс-культурному менеджменту.

1. Принцип профессионально коммуникативной значимости.

Предполагает, что обучение должно строиться на вовлечении студентов в профессиональную деловую коммуникацию на протяжении всего курса, являющуюся неотъемлемой частью общей профессиональной подготовки будущего менеджера. На основе принципа профессионально коммуникативной значимости определяется:

- содержание обучения – отбор и организация материала, конкретизация ситуаций делового контакта;
- организация обучения, включающая различные организационные формы осуществления делового контакта с учетом универсальных и национально специфических коммуникативно-поведенческих универсалий делового межкультурного взаимодействия.

Реализация принципа профессионально коммуникативной значимости обеспечивает проблемное обучение кросс-культурному менеджменту, в процессе которого основное внимание уделяется вовлечению обучающихся в активную творческую деятельность для решения коммуникативных профессиональных задач в рамках делового контакта. В качестве основных форм организации делового общения рассматриваются проблемные ситуации, ролевые игры, дискуссии и кейсы [7].

2. Принцип деловой межкультурной направленности.

Принцип деловой межкультурной направленности предусматривает построение учебного процесса, при котором его центральной фигурой является студент как потенциальный партнер реальной межкультурной коммуникации в деловой сфере. Принцип деловой межкультурной направленности обеспечивает развитие социокультурной компетенции будущих менеджеров, т. е. способности применять знания о национально-культурных особенностях деловой коммуникации инофонного социума, а также достойно представлять свою страну и культуру в условиях иноязычного делового общения.

Принцип деловой межкультурной направленности подразумевает:

- изучение культуры страны изучаемого языка, под которой понимаются «элементы социокоммуникации, особенности национальной ментальности и духовные и материальные ценности, формирующие национальное достояние» [11]; обеспечивает развитие у студентов-менеджеров способности к межкультурной коммуникации, т. е. «адекватному взаимопониманию двух или более участников коммуникативного акта, принадлежащих к разным национальным культурам» [2];
- изучение соответствующей деловой культуры является непременным условием для развития навыков адекватного коммуникативного поведения в ситуациях делового контакта с представителями иноязычного делового сообщества;

– опору на родную культуру, что способствует формированию потенциального участника межкультурной коммуникации, носителя ценностей родной культуры.

3. Принцип функциональной релевантности.

Принцип функциональной релевантности подразумевает функциональность в отборе и организации учебного материала, отражающего интересы и потребности будущих менеджеров в условиях кросс-культурного делового общения [8].

Учебный курс «Кросс-культурный менеджмент» включает следующие тематические разделы:

- управление культурным разнообразием – различиями в деловых культурах и системах ценностей;
- управление межкультурными конфликтами и способы их разрешения и/или нейтрализации;
- управление бизнесом на стыке и при взаимодействии культур;
- управление поликультурными и полиэтническими бизнес-группами и бизнес-организациями.

Немаловажным для усвоения курса кросс-культурного менеджмента является изучение проблем интерференции национальных коммуникативных моделей и корпоративной культуры, а также принципов управления в поликультурных группах и организациях, образовавшихся при слияниях и поглощениях бизнесов, создании представительств и филиалов в инокультурной среде (международных, межрегиональных и сетевых компаний).

При рассмотрении вышеуказанных проблем кросс-культурного взаимодействия в деловой среде следует выделить такие важные психологические и культурные феномены как *стресс-аккультурация (культурный шок)* и *межкультурная адаптация*, рассмотреть систему аккультурационных отношений и ценностей, которые формируются у индивида под воздействием инокультурной среды, подчеркнуть, что источником проблем в деловой коммуникации является не собственно культура, а межкультурное взаимодействие. Именно последний аспект и является ключевым в понимании «стресса аккультурации» в частности и «аккультурации» как усвоения культуры вообще [4]. Логично будет дать рекомендации для преодоления культурного шока и адаптации к инокультурной деловой среде либо выработать их совместно со студентами при выполнении заданий в форме кейс-стади (case study).

Кейс-метод является эффективной методикой преподавания кросс-культурных дисциплин, т. к. основывается на анализе конкретных ситуаций по взаимодействию представителей различных культур в деловой среде. Студенты, ознакомившись с описанием организационной проблемы в поликультурной среде, самостоятельно анализируют ситуацию, диагностируют проблему и обсуждают свои решения в групповой дискуссии. Этот метод нацелен на получение студентами реального опыта по выявлению и анализу сложных проблем при деловой интеракции с инокультурной средой. Основные разновидности кейсов, применяемых в обучении кросс-культурным дисциплинам:

1. *Case-Study-Method (кейс без формулирования проблемы)*: этот вариант отличается большим объемом материала, т. к. помимо описания случая предоставляется и весь объем информационного материала, которым могут пользоваться участники. Основной упор в работе над случаем делается на анализ и синтез проблемы и на принятие решений.

2. *Case-Problem-Method (кейс с заданной проблемой)*: при этом варианте в ходе описания кейса явно формулируются и проблемы. Таким образом, остается больше времени

на разработку вариантов решения и подробное обсуждение решений.

3. *Case-Incident-Method (прикладные упражнения)*: этот вариант отличается тем, что в центре внимания находится процесс получения информации. По этой причине кейс часто изображается не в полном объеме (фрагментарно). Хотя такая форма работы требует много времени, ее можно рассматривать как особенно приближенную к практике, где получение информации составляет существенную часть всего процесса принятия решения.

4. *Stated-Problem-Method (кейс с принятым решением)*: характерной чертой этого варианта является предоставление готовых решений и их обоснований. Задача студентов заключается в первую очередь в ознакомлении со структурой процесса принятия решений на практике, в критической оценке принятых решений и по возможности в разработке альтернативных решений [9].

Управленческие игры (management games) являются одной из разновидностей деловых игр и проводятся с использованием мультимедийного оборудования: студенты делятся на группы по пять-шесть человек, которые должны конкурировать между собой на имитированном международном рынке. Данный метод применяется в основном для обучения руководителей и организаторов международного бизнеса. Используются также и другие способы моделирования поведения в бизнесе, выполняющие синтезирующую роль в освоении ключевых дисциплин кросс-культурного профиля, а также усиливающие фактор ролевого поведения и командной работы в решении проблем бизнеса.

Обоснованность внедрения кейсов, иллюстрирующих реальную практику российских предприятий в кросс-культурном контексте, в обучение кросс-культурному менеджменту связана с выработкой у студентов умения анализировать и прогнозировать положение дел в собственной организации, вырабатывать пути решения возникающих проблем и разрешения межкультурных конфликтов и трудностей. Изучение применения западных кросс-культурных концепций и теорий к российскому деловому поведению в конкретных бизнес-организациях является богатым полем для дискуссий и неожиданных управленческих решений.

Также необходимо широко использовать в преподавании дисциплин кросс-культурного кластера интерактивные и мультимедийные технологии и методы обучения, позволяющие непосредственно иллюстрировать современные кросс-культурные процессы в режиме реального времени, например, сети дистанционного контроля знаний типа Uniweb, а также дистанционные технологии обучения, позволяющие осуществлять контроль за текущей работой студентов. Высокую мотивацию студентов обеспечивает такой канал учебной коммуникации, как видео-конференции и вебинары, которые появились в последнее время на разных серверах, например YouTube. Многие университеты, в том числе зарубежные, размещают выступления лекторов, экспертов в области кросс-культурного менеджмента и успешных бизнесменов. Так, в доступе есть видеозаписи Г. Хофстеде, объясняющего основы своего метода измерения влияния национальной культуры на управление бизнесом. Существует также большое количество видео-кейсов, доступных на различных образовательных порталах. Следует инициировать работу студентов по созданию собственного интернет-контента, который будет наглядно демонстрировать результаты их учебной деятельности совместно с преподавателями.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Бунина В. Г. От преподавания кросс-культурности к кросс-культурности в преподавании // Вестник московского университета. Сер. 24. Менеджмент. 2011. № 2. С. 83–92.
2. Гальскова Н. Д., Гез Н. И. Теория обучения иностранным языкам: Лингводидактика и методика: учебное пособие для студентов линг. ун-тов и фак. ин. яз. высш. пед. учеб. заведений. М.: Академия, 2005. 336 с.
3. Гришин И. А. Интеграционный менеджмент в развитии конкурентоспособности организаций // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2012. № 2 (19). С. 122–125.
4. Гришин И. А. Поведенческий аспект в теории менеджмента и исследованиях экономики наноуровня // Вестник Волгоградского государственного университета. Сер. 3. Экономика, экология. 2012. № 1 (20). С. 156–163.
5. L'Etudiant [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.letudian.fr> (дата обращения: 15.05.2012).
6. Зеер Э., Заводчиков Д. Идентификация универсальных компетенций выпускников работодателем // Высшее образование в России. 2007. № 11. С. 39–45.
7. Николаева Е. А. Формирование иноязычной письменной дискурсивной компетенции у студентов неязыковых вузов // Известия российского государственного педагогического университета имени А. И. Герцена. 16 (37). Аспирантские тетради: научный журнал. Санкт-Петербург. 2007. С. 473–476.
8. Николаева Е. А. Особенности обучения письменной деловой коммуникации студентов-менеджеров // Известия российского государственного педагогического университета имени А. И. Герцена. 26 (60). Аспирантские тетради: научный журнал. Санкт-Петербург. 2008. С. 441–444.
9. Парамонова Т. Н., Блинов А. О., Шереметьева Е. Н., Погодина Г. В. Маркетинг: активные методы обучения. М.: КНОРУС. 2009. 416 с.
10. Российская педагогическая энциклопедия: в 2 т. Т. 1 / под ред. В. В. Давыдова. М.: Большая российская энциклопедия, 2008.
11. Сысоев П. В. Социокультурный компонент содержания обучения американскому варианту английского языка: дис. ... канд. пед. наук. Тамбов. 1999. 236 с.
12. Hofstede G. Culture's Consequences (second edition): Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organisations Across Nations. Thousand Oaks, 2001.
13. Trompenaars F., Hampden-Turner, Ch. Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business. NY: Mc Graw-Hill Trade, 1997.

REFERENCES

1. Bunina V. G. From teaching cross-cultural diversity to cross-cultural teaching // Bulletin of Moscow University. Series 24. Management. 2011. # 2. P. 83–92.
2. Galskova N. D., Ges N. I. The theory of teaching foreign languages: Didactics and methodology: a textbook for students of linguistic universities and foreign languages departments of pedagogical institutions for higher education. Moscow: Academy. 2005. 336 p.
3. Grishin I. A. Integration management in the development of the companies competitiveness // Business. Education. Law. Bulletin of the Volgograd Business Institute. 2012. # 2 (19). P. 122–125.
4. Grishin I. A. Behavioral aspect in theory of management and research of nano-level economy // Bulletin of Volgograd State University. Series 3: Economics, ecology. 2012. # 1 (20). P. 156–163.
5. L'Etudiant [Electronic resource]. Mode of access: <http://www.letudian.fr> (date of viewing: 15.05.2012).
6. Zeer E., Zavodchikov D. Identification of universal competencies of graduates by employers // Higher Education in Russia. 2007. # 11. P. 39–45.
7. Nikolaeva E. A. Formation of foreign language written discourse competence of students of non-language schools // Bulletin of the Russian State Pedagogical University named after A. I. Herzen. 16 (37). Postgraduate scientific journal. St. Petersburg. 2007. P. 473–476.
8. Nikolaeva E. A. Features of teaching written business communication to students of management department // Bulletin of the Russian State Pedagogical University named after A. I. Herzen. 26 (60). Postgraduate scientific journal. St. Petersburg. 2008. P. 441–444.
9. Paramonova T. N., Blinov A. O., Sheremetyeva E. N., Pogodina G. V. Marketing: active training methods. M.: KNORUS, 2009.
10. Russian Pedagogical Encyclopedia: 2 volumes / edited by V. V. Davydov. M.: Great Russian Encyclopedia. 2008. V. 1.
11. Sysoev P. V. Socio-cultural component of teaching American English: Diss. Of the candidate of pedagogical sciences. Tambov. 1999. 236 p.
12. Hofstede G. Culture's Consequences (second edition): Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. Thousand Oaks, 2001.
13. Trompenaars F., Hampden-Turner, Ch. Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business. NY: Mc Graw-Hill Trade, 1997.