

УДК 338.2

DOI 10.26118/2782-4586.2025.50.75.042

Тубалец А.А.

Кубанский государственный аграрный университет

Стратович М.В.

Кубанский государственный аграрный университет

Островская А.С.

Кубанский государственный аграрный университет

Межкультурные коммуникации и кросс-культурный менеджмент в России

Аннотация. В рамках статьи осуществлен анализ актуальных вызовов и практик межкультурной коммуникации и кросс-культурного менеджмента в контексте российской деловой среды. Актуальность темы определяется радикальной перестройкой глобальных экономических связей и необходимостью переосмыслиения управлеченческих моделей с учетом новых геополитических условий и ускоренной цифровой трансформации. Научная новизна состоит в том, что предлагается интеграция классических подходов к культурным измерениям с анализом современных тенденций — влияния цифровизации на способы взаимодействия и трансформации поколенческих ценностей в российских компаниях. В работе выделены ключевые культурные детерминанты управлеченческих решений: выраженная дистанция власти, контекстуальная природа коммуникации и значимость неформальных сетей. Раскрыты типичные барьеры, с которыми сталкиваются руководители при организации работы мультикультурных команд. Цель исследования — выявить специфику кросс-культурного взаимодействия в России и предложить практико-ориентированные решения для повышения его результативности. В заключении обоснована необходимость гибкого, контекстно чувствительного управления и представлены конкретные управлеченческие инструменты.

Ключевые слова: кросс-культурный менеджмент, межкультурная коммуникация, цифровизация, управлеченческая эффективность, мультикультурные команды, бизнес-этика.

Tubalets A.A.

Kuban State Agrarian University

Stratovich M.V.

Kuban State Agrarian University

Ostrovskaya A.S.

Kuban State Agrarian University

Intercultural Communications and Cross-Cultural Management in Russia

Abstract. This article analyzes current challenges and practices in intercultural communication and cross-cultural management in the context of the Russian business environment. The topic is relevant given the radical restructuring of global economic relations and the need to rethink management models in light of new geopolitical conditions and accelerated digital transformation. The scientific novelty lies in the integration of classical approaches to cultural dimensions with an analysis of modern trends—the impact of digitalization on interaction patterns and the transformation of generational values in Russian companies. The paper identifies key cultural determinants of management decisions: pronounced power distance, the contextual nature of communication, and the importance of informal networks. Typical barriers faced by managers when organizing multicultural teams are revealed. The purpose of the study is to identify the specifics of cross-cultural interaction in Russia and propose practice-oriented solutions for

improving its effectiveness. The conclusion substantiates the need for flexible, context-sensitive management and presents specific management tools.

Keywords: cross-cultural management, intercultural communication, digitalization, management effectiveness, multicultural teams, business ethics.

В условиях высокой волатильности мировой экономики и переконфигурации международных связей результативность управленческих практик в компаниях все в большей степени определяется умением менеджеров выстраивать продуктивные взаимодействия в мультикультурной среде. В России изучение теории межкультурной коммуникации началось с преподавателей иностранных языков, которые поняли, что простого знания иностранного языка недостаточно для эффективного общения с представителями других культур.

Переориентация на новые рынки, преимущественно в странах Азии и Ближнего Востока, порождает новые вызовы, требующие критического пересмотра привычных моделей межкультурного взаимодействия. Классические подходы, сформированные на материале западных обществ, не всегда точно отражают особенности российской деловой действительности, для которой характерны специфическое сочетание коллективистских ориентаций, выраженной дистанции власти и заметной роли неформальных связей. Дополнительное измерение сложности создают процессы цифровизации, трансформирующие форматы коммуникации, а также смена поколений на рынке труда, вызывающая столкновение разнонаправленных ценностных установок [1, 2, 5].

В связи с чем целью исследования выступает разработка концептуальной модели эффективного кросс-культурного менеджмента, учитывающей специфику современной российской бизнес-среды.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- Проанализировать современную научную литературу с целью выявления основных культурных факторов и коммуникационных барьеров, влияющих на управленческие процессы в России.

- Систематизировать основные трудности, возникающие при взаимодействии российских и иностранных специалистов в составе мультикультурных команд.

- Предложить модель адаптивного кросс-культурного менеджмента и на ее основе сформулировать практические рекомендации для менеджеров.

Обзор имеющейся литературы демонстрирует, что основные причины напряжения в кросс-культурном менеджменте в России группируются вокруг нескольких осей: иерархичность и стиль лидерства; преобладание ориентации на отношения по сравнению с ориентацией на задачу; степень контекстуальности коммуникации. Западные менеджеры нередко сталкиваются с ситуациями, когда формальные процедуры и регламенты фактически отступают перед неформальными договоренностями, достигаемыми через личные контакты.

В то же время российские специалисты могут интерпретировать прямолинейный, жестко задачный стиль управления как признак неуважения либо недостаточной вовлеченности в коллективные процессы. Эти точки трения поддаются систематизации. Для наглядного выражения различий в подходах далее представлена сравнительная таблица [3, 4].

Таблица 1. Сравнительный анализ управленческих подходов [3, 4, 7]

Параметр	Типичный западный подход	Типичный российский подход	Потенциальная зона конфликта
----------	--------------------------	----------------------------	------------------------------

Планирование	Детальное, долгосрочное, основанное на данных	Гибкое, адаптивное, краткосрочное, с поправкой на обстоятельства	Восприятие российского подхода как хаотичного; западного — как негибкого.
Обратная связь	Прямая, конструктивная, регулярная, структурированная	Косвенная, часто неформальная, может быть эмоциональной	Западная критика может восприниматься как личное оскорбление; отсутствие критики — как одобрение.
Мотивация	Индивидуальные KPI, карьерный рост, финансовые бонусы	Признание от руководителя, стабильность, принадлежность к коллективу	Непонимание нематериальных факторов мотивации и важности статуса в команде.
Переговоры	Фокус на предмете договора, юридических аспектах	Фокус на установлении личного доверия, устные договоренности важны	Недоверие к партнеру, который избегает прямого обсуждения деталей в пользу «разговоров по душам».

Очевидно, механическое перенесение западных управленческих шаблонов неизбежно приведёт к неудаче. Требуется конструкция, способная отразить многослойность реальности [6, 7]. В этой связи предлагается Трёхконтурная модель адаптивного кросс-культурного менеджмента (ТМ-АКМ). Её замысел состоит в том, что результативный руководитель действует в точке пересечения трёх контуров. Игнорирование как базовых ценностных оснований, так и актуальной политической либо технологической повестки недопустимо. Управление рассматривается не как фиксированный свод предписаний, а как непрерывный процесс адаптации.

Для практической реализации подхода менеджеру, особенно работающему в иностранной среде, необходимо последовательно пройти ряд этапов. Предложенная ТМ-АКМ выступает авторским вкладом в преодоление низкой эффективности стандартных управленческих практик в российском контексте. Она переводит анализ культурных особенностей из статического описания в плоскость динамического инструмента принятия решений, одновременно учитываяющего глубинные ценности и стремительно меняющийся внешний контекст. Модель и сопряжённые с ней алгоритмы могут служить прикладным ориентиром для руководителей, выстраивающих эффективные и устойчивые мультикультурные команды.

Подводя итог по проведенному исследованию, можно констатировать, что цели, заявленные во введении, достигнуты.

Прежде всего выполнен развернутый обзор актуальной научной литературы, позволивший изолировать ключевые культурные детерминанты российской деловой среды: выраженную дистанцию власти, приоритет коллективистских установок и высококонтекстный характер коммуникации. Установлено, что, невзирая на процессы глобализации и цифровой трансформации, указанные основания продолжают существенно структурировать управленческие практики.

Далее осуществлена систематизация типовых проблем кросс-культурного взаимодействия — несоответствия в логике планирования, в форматах и тонах обратной связи, а также в мотивационных подходах. Показано, что игнорирование этих расхождений

выступает основным источником конфликтов и падения результативности в мультикультурных командах.

Наконец, для преодоления обозначенных затруднений предложена авторская Трехконтурная модель адаптивного кросс-культурного менеджмента (ТМ-АКМ). Модель, включающая контуры базовых ценностей, специфики бизнес-практик и динамического контекста, функционирует как прикладной инструмент диагностики и проектирования эффективной системы управления. На ее основе сформулированы адресные рекомендации и представлен поэтапный алгоритм внедрения адаптивного подхода. Тем самым подтверждена выдвинутая гипотеза: успешное управление требует синтеза стандартных менеджерских процедур с глубоким пониманием неформальных институтов и быстро меняющейся среды.

Список источников

1. Каштанова Е. В. и др. Кросс-культурный менеджмент в сложившейся культуре коммуникаций //Вестник славянских культур. – 2022. – №. 64. – С. 121-133.
2. Бурова А. Н. Роль межкультурной коммуникации в процессе интернационализации экономики //Лидерство и менеджмент. – 2023. – Т. 10. – №. 3. – С. 887-898.
3. Измайлов М. К. Цифровизация в управлении многокультурными командами: стратегии эффективной интеграции //Международный бизнес. – 2025. – №. 2 (12). – С. 101-111.
4. Фирсова А. А., Карапетян А. М., Бунтовский С. Ю. Кросс-культурные аспекты PR-кампаний //Журнал прикладных исследований. – 2024. – №. S2. – С. 60-63.
5. Астафьева О. Н., Никонорова Е. В., Шлыкова О. В. Культура в цифровой цивилизации: новый этап осмыслиения стратегии будущего для устойчивого развития //Обсерватория культуры. – 2018. – Т. 15. – №. 5. – С. 516-531.
6. Нигай Е. А. Процесс цифровизации бизнеса: от точечной оцифровки бизнес-процессов к цифровой трансформации //ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. – 2022. – №. 2. – С. 134-145.
7. Царенко Н. В., Кремнева О. А. Факторы, влияющие на формирование цифровой культуры предприятия в условиях цифровизации //ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИКОЙ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ. – 2022. – С. 283-286.
8. Клиновских, Н. В. Экономическая оценка инвестиций и инноваций / Н. В. Клиновских, Г. О. Искандарян. – Краснодар : Автономная некоммерческая образовательная организация высшего профессионального образования "Институт экономики и управления в медицине и социальной сфере", 2015. – 32 с. <https://elibrary.ru/item.asp?id=24225821>

Сведения об авторах

Тубалец Анна Александровна, доцент, кандидат экономических наук, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия

Стратович Михали Вячеславович, магистр, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия

Островская Алина Сергеевна, магистр, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия

Information about the authors

Tubalets Anna Aleksandrovna, Associate Professor, Candidate of Economic Sciences, Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia

Stratovich Mikhali Vyacheslavovich, Master, Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia

Ostrovskaya Alina Sergeevna, Master, Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia