



УПРАВЛЕНИЕ КРОСС-КУЛЬТУРНЫМИ КОЛЛЕКТИВАМИ В МЕЖДУНАРОДНОМ И НАЦИОНАЛЬНОМ БИЗНЕСЕ

Омонова Патьма Джуманиязовна

Высшая школа бизнеса и предпринимательства при Кабинете
Министров Республики Узбекистан

Направление Глобал

Магистрантка 2- курса Менеджмент

E-mail: patmaomonova33@gmail.com

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17456561>

ARTICLE INFO

Received: 25th October 2025

Accepted: 26th October 2025

Online: 27th October 2025

KEYWORDS

Льюис подчеркивает, что современному бизнесу в условиях глобализации требуются как большие знания, так и понимание друг друга, учет кросс-культурных аспектов. При этом проблемы в межкультурном общении возникают не в силу трудностей общения, а в силу различий индивидов [1]

ABSTRACT

В современных условиях проблемы кросс-культурного менеджмента и межкультурных коммуникаций становятся все более актуальными: расширяются деловые и межкультурные связи, развиваются международные компании и объединения, формируются многонациональные коллективы. В переводе с английского «кросс-культура» («cross», «culture») означает «пересечение культур». Среди теорий, которые описывают сущность культурных различий и объясняют их влияние на организационное поведение, выделяются наиболее распространенные концепции: культурных ориентаций (Ф. Клакхон, Ф. Стродтбек); культурного контекста (Е. Холл); культурных факторов (Г. Хофштеде). Г.Хофстеде эмпирически установил отличия культур по мировоззрению, выделив индивидуалистические (в основе управления – конкурентные отношения и ценности работников) и коллективистские (иерархически выстроенные модели управления, ценность интересов коллектива) культуры. Проблемы кросс-культурных различий в международном бизнесе стали исследоваться с 1970-х гг. сначала небольшими странами (Финляндия, Дания, Швеция, Голландия), а потом и ведущими мировыми государствами (Германия, Великобритания, США). Позже к ним присоединились Италия, Испания, Франция. Исследователь Р.

Актуальность темы В современных условиях проблемы кросс-культурного менеджмента и межкультурных коммуникаций становятся все более актуальными: расширяются деловые и межкультурные связи, развиваются международные компании и объединения, формируются многонациональные коллективы. В переводе с английского «кросс-культура» («cross», «culture») означает «пересечение культур». Среди теорий, которые описывают сущность культурных различий и объясняют их

влияние на организационное поведение, выделяются наиболее распространенные концепции: культурных ориентаций (Ф. Клакхон, Ф. Стродтбек); культурного контекста (Е. Холл); культурных факторов (Г. Хофштеде). Г.Хофштеде эмпирически установил отличия культур по мировоззрению, выделив индивидуалистические (в основе управления – конкурентные отношения и ценности работников) и коллективистские (иерархически выстроенные модели управления, ценность интересов коллектива) культуры. Проблемы кросс-культурных различий в международном бизнесе стали исследоваться с 1970-х гг. сначала небольшими странами (Финляндия, Дания, Швеция, Голландия), а потом и ведущими мировыми государствами (Германия, Великобритания, США). Позже к ним присоединились Италия, Испания, Франции. Исследователь Р. Льюис подчеркивает, что современному бизнесу в условиях глобализации требуются как большие знания, так и понимание друг друга, учет кросс-культурных аспектов. При этом проблемы в межкультурном общении возникают не в силу трудностей общения, а в силу различий индивидов [1].

Материалы и методы В научной литературе присутствуют разные трактовки понятия «кросс культура»: взаимодействие, общение представителей различных культур, «пересечение культур разных национальностей», коммуникации и сотрудничество «на стыке культур», «на пересечении культур», «на столкновении культур». Это многообразие определений является свидетельством сложности исследовательской проблемы. Базовыми аксиомами кросс-культурного взаимодействия выступают следующие: отсутствие «плохих» культур; культура познается в сравнении; встречаются разные, но равные культуры. Кросс-культурный менеджмент в современном понимании представляет собой деятельность, осуществляемую на пересечении культур. Исследователь

Н. П.Зенченко рассматривая кросс-культурный менеджмент выявляет его особенности как процедур и методов, которые, во-первых, «приглушают отрицательное влияние межкультурных различий на решение управленческих задач» и, во-вторых, способствуют развитию межкультурной чувствительности, понимаемой как эмпатическая способность создавать «культурно целостные решения» проблем в международном менеджменте». Он имеет два уровня: микроуровень (управление на стыке возрастных, локально территориальных, организационных, профессиональных и других культур) и макроуровень (на стыке национальных и региональных культур). Основные принципы кросс-культурного менеджмента в международном бизнесе были сформулированы Р. Гестеландом («Кросс-культурное поведение в бизнесе»): продавец должен приспособливаться к покупателю, а гость должен соблюдать местные обычаи [2].

Результаты и их обсуждение Кросс-культурные команды – группы, сформированные из представи телей разных культур с целью выполнения общих задач. В отличие от моно культурных команд им характерно преобладание разных со своей специфи кой культур, смешанных языков общения и стилей межличностного взаимодействия. Соответственно для того, чтобы обеспечить эффективность работы такой команды, следует понимать степень влияния ключевых отлич и тельных черт каждой единицы группы на работу команды в целом. В кросс культурных командах

возможны два сценария развития отношений внутри группы: установление культурного единения и сплоченности, либо субгрупповое доминирование и эффект исключенности из внутригруппового взаимодействия. В области командной архитектуры доминируют следующие три наиболее важных фактора для включения индивида в мультикультурную команду: профессиональные качества, способность к работе в команде, уважение, толерантность. Руководители кросс-культурных коллективов так же, как и их члены могут по-разному разрешать эти проблемы на основе своей культурной принадлежности, что определяет специфику их подходов и стратегии управления командой. Представители разных деловых культур в кросс-культурных коллективах имеют различные мотивы, стимулы, правила, нормы, традиции, коммуникационные стили, а также могут по-разному воспринимать рабочие ситуации. Исследования в сфере управления кросс-культурными коллективами доказывают, что «сложности возникают в общении представителей различных культур из-за национальных особенностей их коммуникативного поведения, которое определяется как поведение вербальное и невербальное, народа, личности, группы лиц в процессе общения, регулируемое нормами и традициями общения данного социума» [3].

Осуществление кросс-культурных коммуникаций занимает особое место в развитии и успешном функционировании компании. Д.Я.Зак, Л.И. Забара отмечают, что понятие «межкультурная коммуникация» часто переводят на английский язык аналогично «Cross-cultural communication», тогда как наиболее правильным и неискажающим смысл является перевод «intercultural», что означает связь и общение между представителями различных культур – «диалог культур». Кросс-культурные коммуникации рассматриваются как взаимодействие представителей разных культур, непосредственные (контакты между людьми и их общностями) и опосредованные формы коммуникаций. Эффективность коммуникаций – ключевой показатель в кросс-культурном менеджменте, поскольку именно от нее зависит продуктивное сотрудничество международных компаний. Она прямо связана с пониманием культурных, национальных особенностей представителей разных народов и стран. Эффективным коммуникациям в кросс-культурном поле присущи такие критерии, как объективность, доступность (прозрачность), достоверность, своевременность, наличие обратной связи, адресность. Г. А. Солтицкая выделяет ряд проблем межкультурной коммуникации в организациях: во-первых, принадлежность членов коллектива к разным культурам, во-вторых, разная вербальная/ невербальная интерпретация, в-третьих, «вписывание» в разные контексты. У каждой культуры есть своя модель идеальной коммуникации, осознанно/ неосознанно реализуемая при общении [4]. Культура обуславливает и выбор формы общения (устная или письменная). Так, например, некоторые культуры более тяготеют к письменной речи (Англия), другие – к устной (Россия), третьи – к их сочетанию (Таиланд). Также очень важным является подбор конкретных слов, по скольку они в разных культурах имеют разные коннотации. Управление кросс-культурными коллективами рассматривается как часть кросс-культурного менеджмента и управления персоналом. Наибольшие проблемы вызывают межкультурные коммуникации членов команды и возникновение

организационных конфликтов вследствие культурных отличий. Решение этих проблем связано с использованием стратегий управления кросс-культурными коллективами. При формировании эффективной системы управления компанией с многонациональным коллективом во главу угла необходимо ставить следующие моменты: учет типа многонациональной компании, влияние корпоративной и национальных культур, доминантное положение одной национальной культуры в коллективе над другими, необходимость аккультурации новых членов организации, подготовка менеджеров многонациональных компаний для работы в рамках иной национальной культуры, знание инокультурного коммуникативного кода (языка, норм и правил поведения, психологии и менталитета и т.д.) [5].

Библиографический список:

1. Пищик, В. И. Кросс-культурные психологические особенности подбора и управления профессиональными многонациональными кадрами в строительной компании / В. И. Пищик // Fundamental research. – 2016. – № 2. – С. 420–424.
2. Льюис, Р. Деловые культуры в международном бизнесе. От становления к взаимопониманию / Р. Льюис ; пер. с англ. Т. А. Нестика. – Москва : Дело, 1999. – 440 с.
3. Гибадулин, Р. Х. Кросс-культурный подход к развитию межнационального, межрегионального и международного бизнеса / Р. Х. Гибадулин // Проблемы современной экономики. – 2006. – № 1/2 (17/18). – С. 436–438
4. Василенко, Н. Г. Развитие кросс-культурного менеджмента / Н. Г. Василенко // Альманах современной науки и образования. – 2013. – № 2 (69). – С. 48–50.
5. Зенченко, Н. П. Управление кросс-культурными коллективами в организациях : дис. ... канд. экон. наук / Зенченко Н. П. – Москва, 2017. – 154 с.