

# Всемирная глобализация кросс-культурного менеджмента

Морозова М.А., Громова Н.В.

В текущих условиях эффективность работы современной компании определяется ее способностью отслеживать и прогнозировать тенденции развития рынка, оперативно и своевременно реагировать на изменяющиеся требования внешней среды, эффективно применять инновационные технологии.

Кросс-культурный менеджмент в наше время является необходимостью для международных компаний в контексте глобализации. Большое значение имеют межкультурное взаимодействие, адаптация бизнес-моделей, разработка коммуникационных стратегий, создание мультикультурных команд.

Кросс-культурный менеджмент постоянно сталкивается с определёнными проблемами и стандартами, которых должны придерживаться этнические группы, как необходимость в наше время. Нужно уделить этому определённое внимание, так как при необходимости общения или просвещения, или при взаимодействии мультикультурных групп, необходимы определённые этнические стандарты.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1-2003

Морозова М.А., Громова Н.В. Всемирная глобализация кросс-культурного менеджмента // Дискуссия. — 2025. — Вып. 134. — С. 257–266.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Глобализация, кросс-культурный менеджмент, этнические стандарты, инновация, контекст, культурное ориентирование, межкультурное взаимодействие, эффективное управление, международные стандарты.

# Global globalization of cross-cultural management

Morozova M.A., Gromova N.V.

In the current conditions, the effectiveness of a modern company is determined by its ability to monitor and predict market trends, respond promptly and in a timely manner to changing environmental requirements, and effectively apply innovative technologies.

Cross-cultural management is now a necessity for international companies in the context of globalization. Intercultural interaction, adaptation of business models, development of communication strategies, and creation of multicultural teams are of great importance.

Cross-cultural management constantly faces certain challenges and standards that ethnic groups must adhere to as a necessity in our time. It is necessary to pay some attention to this, since when communication or education is necessary, or when multicultural groups interact, certain ethnic standards are necessary.

## FOR CITATION

Morozova M.A., Gromova N.V. Global globalization of cross-cultural management. *Diskussiya [Discussion]*, 134, 257–266.

## APA

## KEYWORDS

Globalization, cross-cultural management, ethnic standards, innovation, context, cultural orientation, intercultural interaction, effective management, international standards.

## ВВЕДЕНИЕ

Мы находимся на стыке времен в XXI веке, когда сталкиваются в многонациональных странах разные национальности, этнос-группы и приходится принимать решение для того, чтобы найти общий язык. Мы делаем всё для того, чтобы всё переросло в мирное русло и используем те методы, которые должны быть применены в данной, определённой ситуации [1]. Ключевые стратегии и инновационные методы помогают организациям эффективно управлять, например, обучение, развитие сотрудников для улучшения адаптации бизнеса и модели культурных ассимиляторов, культурный менеджмент, разработка коммуникационных стратегий.

Мы делаем всё, чтобы создавать мультикультурные команды и не было преград для установ-

ления общего и единого стандарта для этнических групп. Для обучения кросс-культурному менеджменту можно использовать культурные ассимиляторы – это заранее подготовленные образцы поведения, а также использовать кросс-культурные тренинги для проведения активного развивающего обучения [2].

Проблемы, с которыми сталкиваются в кросс-культурном менеджменте, это чаще всего языковые барьеры, сложности с пониманием и поведением стандартов в стране пребывания, трудности иммиграции в жизни в чужой стране [3]. Все эти проблемы нужно решать обязательно, так как при поступлении на работу на рабочем месте непосредственно решаются все эти вопросы старшими группами – это менеджеры среднего звена, высшего звена, директорами организации.

Таблица 1

Адаптация к обществу

Инструменты адаптации	Культурные ассимиляторы	Тренинги	Обучения
Чтение литературы	Рольевые игры, спортивные	Участие в тренингах	Обучение языку
Просмотр фильмов	Атрибуции	Адаптация, чтение	Бизнес-тренинги
Деловая этика	Рассмотрение ситуаций	Ассимиляция	Изучение истории
Снижение культ. шока	Общение в группе	Приобретение опыта	Групповое обучение
Игры	Ориентирование	Восприятие	Прогрессирование

Источник: составлено автором.

Основная цель – изучение возникновения межкультурных конфликтов и их нейтрализация, определение поведения различных культур и методы для развития этноса в стране.

Кросс-культурный менеджмент является комплексом теоретических, эмпирических и практических знаний [4]. Менеджер по кросс-культурной коммуникации – это специалист, который организует работу корпорации с иностранными партнерами, учитывая культурные особенности других стран. Он должен разбираться в истории культуры, традициях и особенностях стран. Нужны знания в деловой этике, во владении иностранными языками [5].

В культурах низкого контекста продают через вербальный контакт через рациональный слой, в культурах верхнего контекста через эмоциональный контакт через иррациональный слой [6].

В 21 веке мы живём во время всемирной глобализации кросс-культурного менеджмента. Несмотря на то, что стабильности всё меньше и меньше, мир всё равно проходит свой путь и всё движется к тому, чтобы находить мирное русло,

мирный общий язык и улучшение отношений на всех уровнях. Отношения между странами должны улучшаться и находить общий язык и общую платформу для взаимодействия [7].

Несмотря на то, что люди все разные, разные национальности отличаются своеобразием обычаев, в любом случае люди должны находить общий язык и этому способствует работа, общие интересы, общие взгляды на жизнь и общая цель, которая объединяет все нации и народы, – это всемирная глобализация кросс-культурного менеджмента [1].

Нужно быть более терпимыми и более раскрепощёнными, не заикливаться на недостатках других людей, а смотреть и обращать внимание на достоинства других людей. Это способствует тому, что люди будут добрее к друг другу и терпимее [8].

Мы должны стараться обращать внимание не только на достоинства, но и на то, что помогает друг другу в трудных жизненных ситуациях, в сложных проблемах, и тогда будет намного легче переживать те трудности, которые существуют на данном этапе [9].

Таблица 2

Аспекты глобализации

Положительные аспекты глобализации	Отрицательные аспекты глобализации
Экономическое развитие государства	Заккрытие локальных производств
Сближение стран	Игнорирование специфики некоторых стран
Сотрудничество	Ухудшение экологической обстановки некоторых стран
Решение общих проблем	Стандартизация ценностей
Улучшения уровня жизни	Обострение соперничества
Появление новых рабочих мест	Ослабление национального суверенитета

Источник: составлено автором.

Глобализация кросс-культурного менеджмента затрагивает все отрасли, это и философия, и наука, и техника, и всё это в совокупности проявляется в том, что мы делимся опытом, делимся взглядами и стремимся к улучшению геополитической ситуации в стране [10].

В книге профессора Сергея Мясоедова «Кросс-культурный менеджмент» кратко высказывается представление об особенностях различных функциональных культур, их методах и подходах к их изучению, а также основные правила кросс-культурного поведения, навыки использования культурного менеджмента, ситуационный анализ деловых культур иностранного партнёра [1]. Также автором рассмотрены основы кросс-культурной коммуникации и менеджмента.

Л. М. Гальчук в своем учебном пособии рассматривает теоретические и прикладные аспекты в кросс-культурной коммуникации и менеджмента [11].

Всеволод Овчинников, журналист-международник, отмечает: «Нельзя мерить чужую жизнь на свой аршин, нельзя опираться лишь на привычную систему ценностей и критериев, ибо они отнюдь не универсальны, как грамматические нормы нашего родного языка. Прежде чем судить о зарубежной действительности, надо постараться понять, по-

чему люди в других странах порой ведут себя иначе чем мы...» [9, с. 8].

Гейл Коттон, международный эксперт в области кросс-культурной коммуникации, подчеркивает: «даже малейшее недопонимание в общении могут снизить эффективность работы и привести к путанице» [12].

Найджел Джон Холден, профессор сравнительного и международного менеджмента, считает: «Взаимодействие представителей различных культур (национальных, профессиональных и пр.) приводят участников к когнитивному диссонансу. Преодолеть его, а лучше – предвосхитить, такова цель кросс-культурного менеджмента» [10, с. 237-253].

Найджел Холден предлагает принципиально новый подход к кросс-культурному менеджменту – концепцию когнитивного менеджмента, предполагающий работу с сознанием как наиболее ценным ресурсом компании в конкурентной борьбе в эпоху геоэкономики [10].

Как результат надо учесть, что результатом пересечения различных культур могут быть серьёзные конфликты. Взаимные культурные и материальное обогащение, новые интересные идеи, открытия и полезные знания [13].

Глобализация кросс-культурного менеджмента зависит от сотрудничества между людьми, между корпорациями, между компаниями, и чем

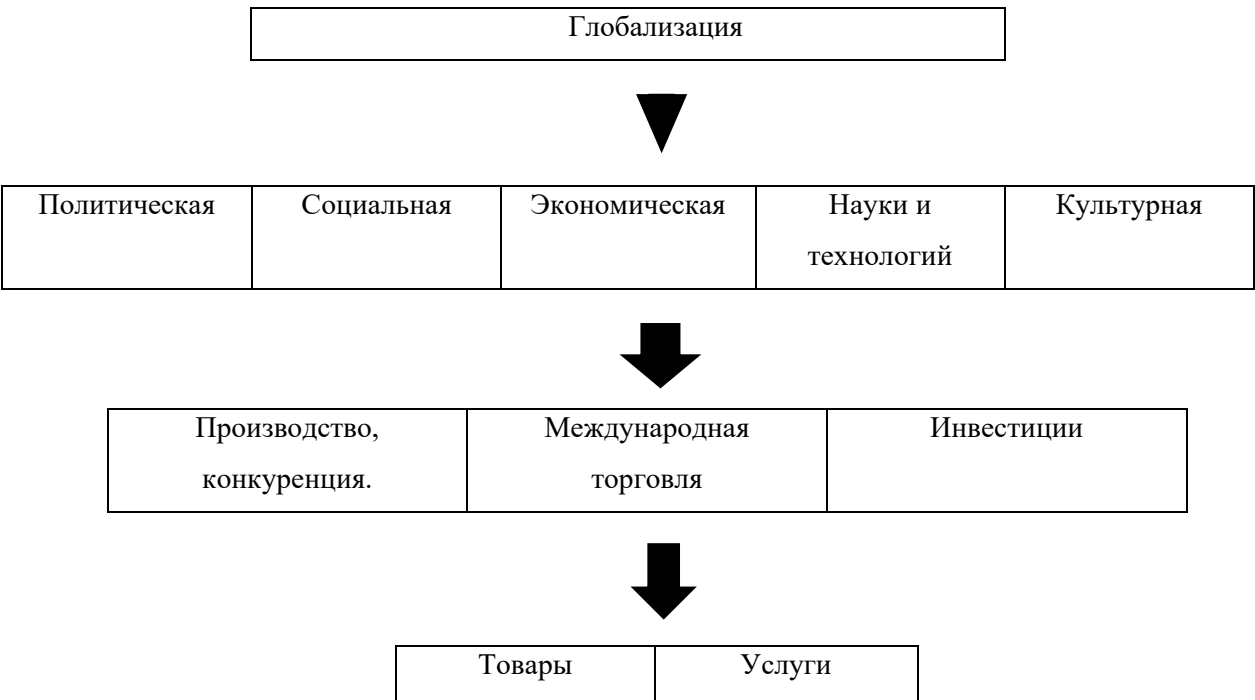


Рисунок 1. Структура глобализации

Источник: составлено автором.

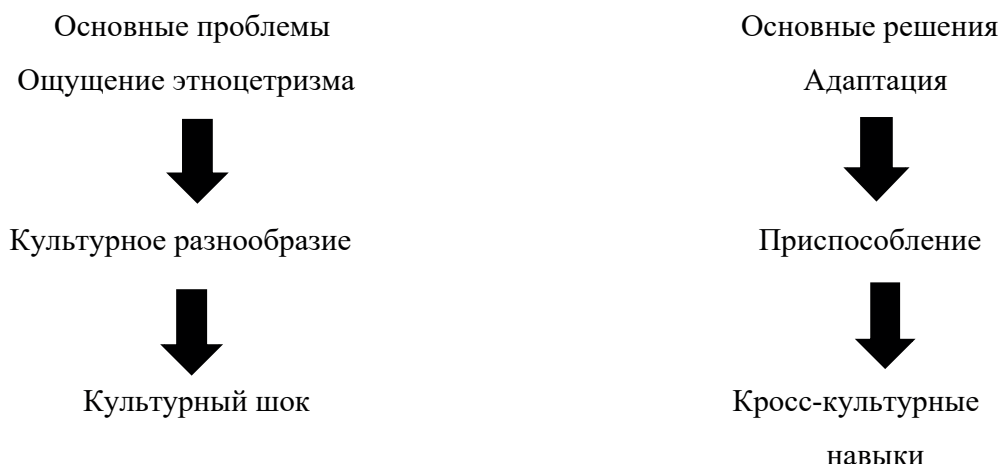


Рисунок 2. Приспособленность

Источник: составлено автором.

больше будет общения и коммуникаций, инновационных подходов, тем больше будет мостов для переговоров, для общения, для плодотворной работы [4]. Не надо забывать о том, что, сохраняя в себе культуру, человек несёт в себе историю, религию. А в России основная – это православная религия. Существует множество понятий и споров о том, что должно быть главным в отношениях между людьми. Но главное остаётся то, что люди должны искать мирное русло и в мирном обществе, в хорошем плодотворном пространстве искать взаимодействие и создавать мультикультурные группы для созидания хорошего труда [7].

Кросс-культурный менеджмент в Японии имеет свои особенности, связанные с национальной культурой и традициями. Принципы ведения бизнеса в Японии признаются во всём мире как одни из самых эффективных. С целью создания конкурентоспособных и высокотехнологических производств японский менеджмент стал первым ориентироваться на ресурсосберегающие технологии, организацию труда [6].

В Японии преобладает принцип семейности. Семья – основная ячейка японского общества, и этот принцип лежит в основе экономических единиц страны, на нём основаны все трудовые отношения, система продвижения по старшинству, принятие решений на основе консенсуса, ориентация на группу [3].

Также преобладает ориентация на командную группу, работу и сотрудничество. В Японии отсутствует строгое распределение прав и обязанностей, а разница в оплате труда не очень велика, связаны в основном с успехами коллективов и стажем работы [5].

По данным социологических исследований в Японии 65% рабочих привлекаются к анализу и решению управленческих проблем [11].

Кросс-культурный менеджмент в Китае предполагает учёт особенностей китайской модели управления. Традиционное китайское предприятие строится вокруг семьи, во главе которой стоит отец. Когда предприятие расширяется, присоединяются родственники, друзья, знакомые – для таких предприятий очень высокая роль личных отношений [8].

В Китае процесс управления – это целостное явление, ориентированное на максимальную отдачу всей системы. Руководителями компании могут быть как руководители, так и подчиненные. Основа китайского менеджмента – система Гуанхи, которая опирается на три основных принципа: повиновения, терпения и упорства. Китайцы ценят коллективную работу, деятельность в команде, стремятся к целостности [6].

Кросс-культурный менеджмент в Америке предполагает культурные различия в бизнесе для улучшения коммуникации сотрудничества в многокультурных командах и мультикультурных командах. Для Америки характерна децентрализованная структура принятия решения, в которой ценят вклад всех сотрудников организации, а также работников нижнего уровня, людей оценивают по той ценности, которую они приносят организации [2].

Кросс-культурный менеджмент в России – сравнительно новая область знания, это менеджмент, осуществляемый на стыке культур. Кросс-культурный менеджмент завоевал высокую популярность в России в начале девяностых годов

Таблица 3

Сравнение моделей менеджмента

Особенности	Американская модель	Японская модель	Европейская модель
Тип общества	Индивидуалистический	Коллективистский	Промежуточный
Преимущества	Опора на человека	Роль работника	Коллективизм
Недостатки	Текучесть кадров	Мало женщин	Бюрократия
Наем	Краткосрочный	Пожизненный	Долгосрочный
Оплата труда	По заслугам	По стажу и квалификации	По коллективному договору
Ориентация	Краткосрочная	Долгосрочная	Среднесрочная

**Источник:** составлено автором по данным: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: nsportal.ru.

XX века в связи с появлением на рынке страны крупных иностранных корпораций [12]. Важную роль в развитии культурного менеджмента в России сыграла президентская программа подготовки управленческих кадров, позволившая многим пройти профессиональную переподготовку на базе российских образовательных учреждений, а также зарубежные стажировки за границей, в США, в Европе и Японии.

Кросс-культурный менеджмент направлен на решение следующих задач:

1. В управлении деловыми отношениями, возникающими в поликультурной среде.
2. Регулирование межкультурных конфликтов в бизнес среде.
3. Развитие кросс-культурной компетенции собственников бизнеса, менеджеров, персонала [13].

Кросс-культурный менеджмент появился в учебных программах российских университетов на рубеже веков, в последнее время он преподается во всех ведущих экономических вузах России [3].

**Некоторые причины конфликтов в кросс-культурном менеджменте**

В Японии языковой барьер, когда люди разговаривают, но говорят на разных языках. Сложно предусмотреть все нюансы и очень много поэтому возникает недопониманий. Если зарубежная компания начнет переговоры сразу после приветствия, не уделяя внимание обмену вежливостями, то японцы воспримут это как неуважение [6].

Существуют различия в деловой этике и правилах поведения. Например, у некоторых наций принято начинать деловые переговоры с обмена личными разговорами, а в других сразу переходить к делу [11]. Например, для японцев может стать возмутительной встреча с партнёром-женщиной, так как они склоняются более к мужественной культуре, чем женственной. Для избежания конфликтов нужно изучать историю, традиции и обычаи других культур [2].

Конфликты в кросс-культурных коллективах китайских компаний могут возникать из-за различных ценностей, языков, обычаев и привычек сотрудников. Фундаментальные конфликты

Таблица 4

Виды конфликтов

Политические
Экономические
Культурные и религиозные
Профессиональные
Этнические

**Источник:** составлено автором.



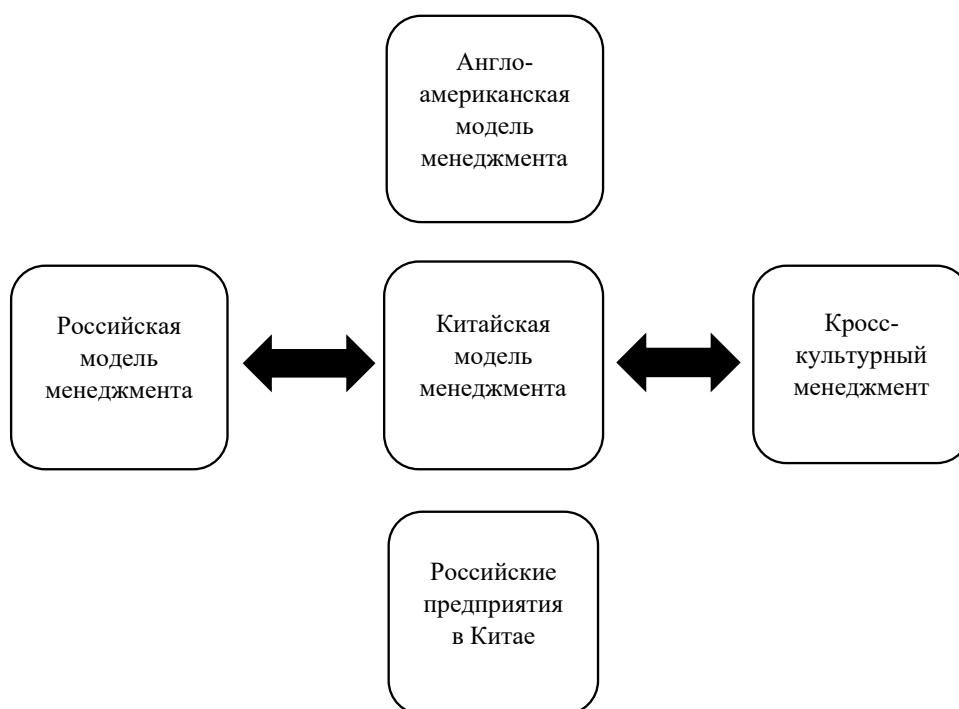


Рисунок 3. Модели менеджмента

Источник: составлено автором.

вызваны базовыми, религиозными различиями сотрудников. Разница в языках и обычаях, привычках представителей разных стран, работающих на совместных проектах, на совместных предприятиях [8].

В Америке может возникнуть конфликт в кросс-культурном менеджменте по причине различия понимания времени. Для американцев время – ценный ресурс, который нужно строго измерять и не тратить впустую. В латиноамериканской культуре к времени относятся более расслабленно и гибко, это может приводить к разным ожиданиям, отношениям, темпу работы, соблюдению графиков и сроков [7].

#### Невербальная коммуникация

Интонация, уровень громкости имеют разное толкование в различных культурных контекстах. Например, большинство американцев предпочитают личное пространство и оставляют

между собой расстояние около 2 м при разговоре [4].

Различие в подходах к управлению персоналом. Например, некоторые американские практики управления персоналом могут не укладываться в контекст другой культуры [12].

Также рекомендуется изучать историю, традиции и обычаи других культур [5].

Конфликты в кросс-культурном менеджменте в России могут возникать по нескольким причинам. Нарушение кросс-культурных коммуникаций составляет 60-70% межкультурных конфликтов на предприятиях, включая столкновение поведенческих стереотипов [12]. Это также касается разных ценностных систем, например, конфликтов между менеджерами разных возрастных групп или представителями разных организационных культур, силовых и предпринимательских [13]. Важно содействовать культурному общению

Таблица 5



Кросс-культурные различия в восприятии времени

Западная (США, Германия, Англия) – <b>моноактивная</b> – время линейно
Российская – <b>полиактивная</b>
Восточная – <b>реактивная</b> – циклично

Источник: составлено автором по данным: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: companysec.ru.

Таблица 6

Кросс-культурные методы

Кросс-культурная компетентность	
Что происходит?	
Почему так происходит?	
Что делать?	
	Наблюдение
	Качественные методы исследования
	Социологические методы исследования
	Косвенные методы исследования
	Бенчмаркинг

Источник: составлено автором по данным: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: bibia.ru.

на институциональном уровне и достижению совместимости разных культур [7].

Кросс-культурная компетентность – это комплекс ключевых теоретических знаний и практических навыков, которые позволяют эффективно и комфортно общаться с людьми из разных стран мира [8]. Это не только изучение традиций другой культуры, но и понимание принятия действий и партнёров из разных стран мира [4]. Кросс-культурная компетентность позволяет лучше понимать окружающих, быстрее находить с ними общий язык и проще разрешать конфликты на разных уровнях [6].

В структуру кросс-культурной компетентности входят несколько компонентов. Общая культурная компетенция включает социальную, эстетическую, политическую, экологическую компетенции [1]. Коммуникативная компетенция содержит дискуссивно-лингвистическую, социолингвистическую, социокультурную, стратегическую компетенцию [2]. Важными составляющими также являются тематическая компетенция, включающая страноведческие знания и владение экстралингвистической информацией [11], и учебная компетенция, подразумевающая умение работать с любым видом информации [12].

Управление культурным многообразием является одной из важнейших миссий менеджера и всемирная глобализация затрагивает все страны,

все культуры мира. Чем больше будет культурное взаимодействие, тем больше будет культурных групп, тем проще и лучше будет взаимодействовать людям друг с другом, будет появляться больше торговых площадок и больше будет мест проведения вебинаров, можно будет использовать все методы и процессы [5]. В ключевом контексте нужно использовать все знания и набранный опыт для общения. Будут затрагиваться все профессии, это и медицина, физика и химия, последние технологии и достижения.

Нужно больше просвещаться и устраивать больше просмотров фильмов, тренингов на различных языках, менеджеры должны подключаться к работе с этническими группами [7]. Определение факторов межкультурных конфликтов является основным и во избежание этого нужно более плодотворно использовать ту почву, на которой может развиваться этнос и смогут жить люди в обществе [8]. Нужна обязательно разработка кросс-культурных технологий, во всемирной глобализации должна участвовать вся система, а не только один человек [13].

Улучшаем мир – мы улучшаем себя, надо начать с самих себя, и тем самым улучшится мир вокруг нас. В заключение можно сказать, что нужно бережно относиться друг к другу, бережно – значит оберегать мир вокруг себя. Мы учимся быть более конструктивными в ре-



шении каких-то проблем и не нужно забывать о том, что мир многополярен и мир многонационален, и понимать, что всё зависит от того, кто принимает решение каждый день, и занимаясь

определённой проблемой, мы решаем многовековые задачи, что отношения между культурами развивались на протяжении многих веков и дошли до наших дней [7].

## Список литературы

1. *Мясоедов, С. П. Борисова, Л. Г.* Кросс-культурный менеджмент. Учебник для вузов. 3-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 314 с.
2. *Найджел, Дж. Холден.* Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента. – М.: Издательство Юнити-Дана, 2017. – 384 с.
3. *Ричард, Л. Д.* Столкновение команд. Успешное управление международной командой. – М.: Издательство Инфотропик медиа, 2002. – 256 с.
4. *Жукова, М. А.* Менеджмент в туристском бизнесе. – М.: Издательство Кнорус, 2017. – 319 с.
5. *Голоусова, Е. С.* Кросс-культурный менеджмент. – Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2017. – 76 с.
6. *Мясоедов, С. П.* Управление бизнесом в различных деловых культурах. – М.: Издательство Вершина, 2009. – 320 с.
7. *Таратухина, Ю. В.* Теория и практика кросс-культурной дидактики: учебник и практикум для вузов. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 194 с.
8. *Огородникова, Е. М., Кравченко, М. В.* Подходы к разрешению кросс-культурных конфликтов // Новые вызовы в новой науке. Сборник статей Международной научно-практической конференции. – Петрозаводск: Издательство: Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И. И.), 2020. – С. 198 – 203.
9. *Овчинников, В. В.* Другая сторона света: сборник / В. В. Овчинников. – Москва: АСТ, 2016. – 8 с.
10. *Найджел, Дж. Холден.* Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента. – М.: Издательство Юнити-Дана, 2017. – 387 с.
11. *Берри, Дж. В., Пуртинга, А. Х., Сигалл, М. Х., Дасен П. Р.* Кросс-культурная психология. – Харьков: Издательство «Гуманитарный центр», 2007. – 556 с.
12. *Громова, Н. В.* HR-аналитика в системе управления персоналом современной организации / Н. В. Громова // Роль бизнеса в трансформации общества – 2022: Сборник материалов XVII Международного научного конгресса, Москва, 11–15 апреля 2022 года. – Москва: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2022. – С. 164-167.
13. *Чварков, В. О., Громова, Н. В.* Интегрированные системы HR-данных (CHRIS) в функции управления персоналом: эволюция развития, подходы к определению, конкурентные преимущества и проблемы современного развития // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – Т. 13, № 1. – 2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://naukaru.ru/ru/nauka/article/81229/view>.

## References

1. *Myasoedov, S. P. Borisova, L. G.* Cross-cultural management. Textbook for universities. 3rd ed. – Moscow: Yurait Publishing House, 2025. – 314 p.
2. *Nigel, J. Holden.* Cross-cultural management. The concept of cognitive management. – Moscow: Unity–Dana Publishing House, 2017. – 384 p.
3. *Richard, L. D.* The clash of teams. Successful management of an international team. – Moscow: Infotropik Media Publishing House, 2002. – 256 p.
4. *Zhukova, M. A.* Management in the tourism business. – Moscow: Knorus Publishing House, 2017. – 319 p.
5. *Golousova, E. S.* Cross-cultural management. – Yekaterinburg: Ural University Press, 2017. – 76 p.
6. *Myasoedov, S. P.* Business management in various business cultures. – Moscow: Vershina Publishing House, 2009. – 320 p.
7. *Taratukhina, Yu. V.* Theory and practice of cross-cultural didactics: textbook and workshop for universities. – Moscow: Yurait Publishing House, 2024. – 194 p.
8. *Oгородnikova, E. M., Kravchenko, M. V.* Approaches to resolving cross-cultural conflicts // New challenges in a new science. Collection of articles of the International Scientific and Practical Conference. – Petrozavodsk: Publishing House: International Center for Scientific Partnership «New Science» (IP Ivanovskaya I. I.), 2020. – Pp. 198-203.
9. *Ovchinnikov, V. V.* The Other Side of the World [Drugaya strana sveta]. – Moscow: AST Publishing House, 2016. – 8 p.
10. *Nigel, J. Holden.* Cross-cultural management. The concept of cognitive management. – Moscow: Unity-Dana Publishing House, 2017. – 387 p.
11. *Berry, J. V., Purtinga, A. H., Sigall, M. H., Dasen P. R.* Cross-cultural psychology. – Kharkiv: Publishing house «Humanitarian Center», 2007. – 556 p.
12. *Gromova, N. V.* HR analytics in the personnel management system of a modern organization / N. V. Gromova // The role of business in the transformation of society – 2022: Proceedings of the XVII International Scientific Congress, Moscow, April 11-15, 2022. – Moscow: Moscow University of Finance and Industry «Synergy», 2022. – Pp. 164-167.
13. *Chvarkov, V. O., Gromova, N. V.* Integrated HR data systems (CHRIS) in personnel management functions: evolution of development, approaches to definition, competitive advantages and problems of modern development // Personnel and intellectual resources management in Russia. – 13, № 1. – 2024. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://naukaru.ru/ru/nauka/article/81229/view>.

## Информация об авторах

**Морозова М.А.**, аспирант факультета экономики Московского финансово-промышленного университета Синергия (г. Москва, Российская Федерация).

**Громова Н.В.**, кандидат экономических наук, научный руководитель, доцент Московского финансово-промышленного университета Синергия (г. Москва, Российская Федерация).

© Морозова М.А., Громова Н.В., 2025.

## Information about the authors

**Morozova M.A.**, postgraduate student at the Faculty of Economics of the Moscow Financial and Industrial University of Synergy (Moscow, Russian Federation).

**Gromova N.V.**, PhD in Economics, Research Supervisor, Associate Professor, Moscow Financial and Industrial University of Synergy (Moscow, Russian Federation).

© Morozova M.A., Gromova N.V., 2025.