

**УПРАВЛЕНИЕ КРОСС-КУЛЬТУРНЫМИ КОЛЛЕКТИВАМИ
В МЕЖДУНАРОДНОМ И НАЦИОНАЛЬНОМ БИЗНЕСЕ**

Л. В. Рожкова, Г. Н. Тугускина, О. В. Сальникова

**MANAGING CROSS-CULTURAL TEAMS
IN THE INTERNATIONAL AND NATIONAL BUSINESS**

L. V. Rozhkova, G. N. Tuguskina, O. V. Sal'nikova

Аннотация. *Актуальность и цели.* Актуальность темы исследования обусловлена рядом причин. Во-первых, рост числа международных компаний, поликультурных организаций. Во-вторых, глобализация экономики влечет расширение международных связей. В-третьих, столкновение разных культур встречается все чаще, затрагивая разные сферы жизнедеятельности. В-четвертых, полиэтничность обществ обуславливает целесообразность учета в бизнесе кросс-культурных аспектов. В этих условиях повышается роль кросс-культурного менеджмента в формировании эффективного межкультурного взаимодействия, снижении межкультурных конфликтов в целях повышения эффективности функционирования современных организаций. Цель исследования состоит в изучении теоретических и практических основ управления кросс-культурными коллективами в современных условиях. *Материалы и методы.* Реализация исследовательских задач была достигнута на основе изучения научных источников информации в отношении сущности кросс-культурных коллективов, их формирования и управления. Методология исследования базируется на системном и социокультурном подходах. *Результаты.* Проведен теоретический анализ понятия «кросс-культурный коллектив», раскрыты особенности его формирования, рассмотрены механизмы управления кросс-культурными коллективами с учетом отечественного и зарубежного опыта. *Выводы.* 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.

Ключевые слова: кросс-культурные коллективы, кросс-культурный менеджмент, межкультурные коммуникации, кросс-культурные исследования, организации.

Abstract. *Subject and goals.* The relevance of research topic is due to several reasons. Firstly, this is the growth in number of international companies and multicultural organizations. Secondly, the economy globalization leads to expansion of international relations. Thirdly, the collision of different cultures is becoming more common, affecting different spheres of life. Fourthly, the poly-ethnicity of societies determines the feasibility of taking into account cross-cultural aspects in business. Under these conditions, the role of cross-cultural management is increasing in the formation of effective intercultural interaction, in reducing intercultural conflicts in order to increase the efficiency of functioning of modern organizations. The purpose of the research is to study theoretical and practical fundamentals of managing cross-cultural groups in modern conditions. *Materials and methods.* The implementation of research tasks was achieved on the basis of the study of scientific sources of information regarding the essence of cross-cultural groups, their formation and management. The methodology of the research is based on system and sociocultural approaches. *Results.* The theoretical analysis of "cross-cultural collective" concept is carried

out, the peculiarities of their formation are disclosed, the control mechanisms of cross-cultural collectives is considered taking into account domestic and foreign experience. *Conclusions.* Management of cross-cultural collectives is considered as part of cross-cultural management and human resource management. The greatest problems are caused by intercultural communication of collective members and the emergence of organizational conflicts due to cultural differences. Solving these problems involves using strategies to manage cross-cultural collective.

Keywords: cross-cultural collective, cross-cultural management, intercultural communications, cross-cultural researches, organizations.

Введение

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 [1, с. 421].

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 [2]. При этом проблемы в межкультурном общении возникают не в силу трудностей общения, а в силу различий индивидов [3].

Основная часть

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 [4, с. 49].

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 чувствительно-

сти, понимаемой как эмпатическая способность создавать «культурно целостные решения» проблем в международном менеджменте» [5]. 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 приспосабливаться к покупателю, а гость должен соблюдать местные обычаи [6, с. 5].

В рамках системы управления персоналом выделяются два подхода к управлению кросс-культурными коллективами: «свобода от культуры» и «зависимость от культуры». В первом подходе утверждается: управление персоналом имеет меньшую зависимость от культуры страны, нежели от размеров компаний, промышленного окружения и используемых производственных технологий. Приверженцы второго подхода акцентируют внимание на разных культурных условиях в разных обществах, которые формируют специфические относительно устойчивые модели мышления и поведения. Эти культурные обстоятельства влияют на использование структур и стилей руководства, соответствующих существующим культурным силам в обществе [7]. На рис. 1 показаны основные задачи и функции, решаемые в рамках кросс-культурного менеджмента и управления персоналом.

Влияние культуры в международном бизнесе проявляется на всех уровнях: в микро-, мезо-, макросредах. Исследователь В. Г. Коновалова выделяет ряд взаимосвязей: многообразие культурного поля бизнеса способствует большей вероятности проявления культурных различий, появления коммуникативных барьеров требует повышения внимания к кросс-культурной компетенции. Кроме того, при в коммуникациях сотрудников международных компаний присутствует не только простое взаимодействие национальных культур, а также «наложение» и других субкультур (религиозные, гендерные, возрастные, корпоративные, профессиональные и др.) [8].

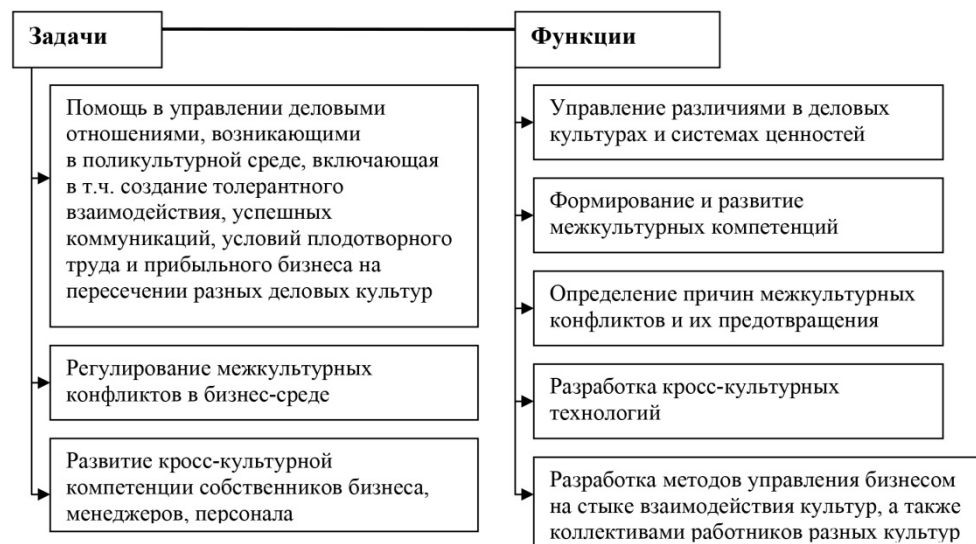


Рис. 1. Задачи и функции кросс-культурного менеджмента в системе управления персоналом (составлено по: [4, с. 49; 23])

На рис. 2 показаны наиболее характерные области социально-экономической деятельности бизнес-организаций, где происходит пересечение, взаимодействие, столкновение разных культур.



Рис. 2. Области деятельности компаний, «охваченные» «пересечением культур» [4, с. 49]

В классификации Р. Льюиса все многообразие мировых культур разделяется на три категории: моноактивные, полиактивные и реактивные (рис. 3).



Рис. 3. Характеристика компаний с разными типами культур (по Р. Льюису) [8]

В результате пересечения различных культур возможны негативные (конфликты) и позитивные (взаимное культурное обогащение, новые открытия, интересные идеи, полезные знания) последствия. Влияние культурных отличий часто имеет скрытую форму. Поэтому их можно обнаружить при

взаимодействии и сравнении [4, с. 49]. Кросс-культурный менеджмент призван не только управлять культурными различиями, но и формировать навыки управления культурным шоком (трудности при вхождении в новую культуру при взаимодействии с представителями иных деловых культур; «ответ человека на новые культурные условия жизни, определенная психологическая дезориентация» [9, с. 65]).

Кросс-культурные команды – группы, сформированные из представителей разных культур с целью выполнения общих задач. В отличие от монокультурных команд им характерно преобладание разных со своей спецификой культур, смешанных языков общения и стилей межличностного взаимодействия. Соответственно для того, чтобы обеспечить эффективность работы такой команды, следует понимать степень влияния ключевых отличительных 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 [10]. 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 [5, с. 35].

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 [5, с. 35]. 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» [11, с. 159].

Представляется, что в тематике кросс-культурных исследований особое звучание приобретает проблема социальной и культурной дистанции (мера сходства и отличия социальных позиций, элементов культуры в конкретных условиях). Чем ближе ценности, базовые установки культур, тем меньше культурная дистанция и соответственно легче построение отношений в кросс-культурном коллективе. Основными факторами эффективности кросс-культурной команды выступают толерантность, эмпатия, знание других культур, иностранных языков.

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» [12, с. 134]. Кросс-культурные коммуникации рассматриваются как взаимодействие представителей разных культур, непо-

средственные (контакты между людьми и их общностями) и опосредованные формы коммуникаций [13].

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 [14, с. 83].

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 [9, с. 57]. 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, поскольку они в разных культурах имеют разные коннотации [9, с. 57, 58].

Тесным образом с кросс-культурной коммуникацией связана кросс-культурная компетентность [15, с. 117]. В научной литературе встречаются разные вариации понимания кросс-культурной компетентности, например, межкультурная, многокультурная компетентность, кросс-культурная грамотность и др. Кросс-культурная компетентность рассматривается как интегральное качество личности (знание об особенностях других культур, умение интерпретировать инокультурную информацию, опыт межкультурного взаимодействия, личностные качества: эмпатия, толерантность [16].

Исследователь Г. А. Солтицкая рассматривает кросс-культурные навыки как способности в смешанной или чужой культурной среде демонстрировать поведение, которое приводит к достижению поставленных целей (понимание природы разных культур и их влияния на трудовое поведение, организацию систем, структур, приоритетов; понимание и умение внедрять элементы одной культуры в другую) [9, с. 52]. Этноцентризм выступает негативным фактором, поскольку демонстрирует «...стремление «вписывать» представителей другой культуры в рамки своей культуры и ожидать, требовать от них соответствующего этим нормам поведения» [9, с. 52].

Рассмотрение особенностей управления кросс-культурными командами требует обращения к кросс-культурным аспектам организационных конфликтов. Так, в коллективистских культурах прямая конфронтация избегается, а в индивидуалистских культурах высказывание своего мнения является неотъемлемой характеристикой честного человека. В культурах с большой дистанцией власти конфликт между уровнями нормален и ожидаем. В культурах с малой дистанцией власти гармония между властью имущими и безвластными ценится, и коллеги стремятся кооперироваться [9, с. 62]. Культурные различия оказывают влияние на выбор стратегии и тактики разрешения организационных конфликтов. В маскулинных культурах конфликт решается в борьбе, в фемининных – путем переговоров и компромиссов. В англоязычных культу-

рах ценится стремление к конфронтации. Японцы и китайцы стремятся разрешать конфликты через компромиссы и консенсус. Культурный фактор оказывает влияние на выбор стратегии действия в конфликтной ситуации. Так, в культурах с большой дистанцией власти руководитель предпочитает не вмешиваться в конфликт. В коллективистских культурах ценится арбитраж [9, с. 62]. Среди основных причин кросс-культурных конфликтов следует выделить следующие: противоречивость и согласованность правовых, институциональных норм, регулирующих отношения в разных странах; факторы кросс-культурных коммуникаций; межличностные конфликты [17].

В литературе выделяется ряд базовых факторов, определяющих эффективность работы мультикультурной команды: стиль лидерства, архитектура команды и подбор ее участников, управление развитием кросс-культурной команды, кросс-культурные коммуникации, кросс-культурный коллективизм, кросс-культурное доверие, кросс-культурный менеджмент, уровень кросс-культурной неопределенности [18]. Последние два фактора – кросс-культурный менеджмент и кросс-культурная неопределенность – являются в некоторой степени факторами, интегрирующими в себе остальные [19]. Так, успешный кросс-культурный менеджмент является следствием успешной работы в сферах формирования команд, налаживания в их рамках коммуникаций, выбора наиболее эффективного лидерского стиля, формирования взаимного доверия и культуры коллективной работы. В свою очередь, кросс-культурная неопределенность – это совокупная характеристика большинства проблем, с которыми сталкиваются мультикультурные команды в процессе своего формирования и работы: коммуникативные барьеры, различное восприятие участниками групп общих целей и норм, различная дистанция власти и прочие уникальные культурные особенности. Преодолению кросс-культурной неопределенности способствует собрание максимального объема данных о культурных особенностях представителей различных стран и дальнейший учет этих особенностей в процессе управления командой [18].

В работе В. Kirkman, J. Cordery, J. Mathieu, B. Rosen, M. Kukenberger мультикультурные группы описываются в форме «сообществ по практике» – мультинациональных команд, которые используют непрерывный обмен знаниями и объединение опыта различных участников на постоянной основе для решения поставленных задач. В ходе исследования было эмпирическим образом выявлено четыре базовых фактора, которые определяют эффективность работы мультинациональных групп [20].

1. Высокий уровень коллективной мотивации (совокупное понимание и положительная оценка своих заданий в контексте организационных целей).

2. Вдохновляющий и ориентированный на сообщество стиль лидерства (такой стиль способствует достижению максимального уровня коллективной мотивации, помогает определить профессиональные цели и зоны ответственности, усиливает чувство автономии и значимости, помогает наладить межличностные связи и повысить восприятие совокупной эффективности всей команды).

3. Статус мультинациональной команды как «ядра» (характеристика значимости для материнской организации. «Ядро» – сообщество представи-

телей высших уровней менеджмента организаций, по ключевым видам деятельности их работа оказывает непосредственное влияние на общую работу материнской организации).

4. Высокая взаимозависимость заданий членов команд (взаимосвязанные задачи способствуют более активной совместной работе, высокой креативности, обмену знаниями, опытом, мозговым штурмам, что оказывает влияние на эффективность принимаемых решений) [18].

Менеджеры при управлении мультикультурными проектными командами сталкиваются с основными проблемами (*Brett, Behfar u Kern*, 2006 [21]; *Ochieng and Price*, 2009 [19]). Коммуникации выделяются как одна из наиболее общих и часто встречающихся проблем в работе мультикультурных организаций. Так, в случае западной культуры очевидно преобладание явных способов передачи информации (значение фраз ограничено их внешней формой, при ведении переговоров все альтернативы обозначаются открыто и в явном виде). Для культур восточного типа контекст может оказывать значительно большее влияние, чем само сообщение, преобладает неявный способ передачи информации. Для американских и европейских работников эффективность коммуникации по электронной почте значительно выше, чем для представителей Японии и Китая. В то же время эффект от личных встреч с руководством для представителей стран Азии выше, чем для западных работников. Другой проблемой в коллективах между носителями западноевропейских и восточноазиатских культурных традиций является иерархия. Для носителей западной деловой культуры дистанция власти существенно меньше, чем для их восточных аналогов. В случае представителей восточных культурных групп отсутствие явно выраженной иерархии может оказывать негативное влияние на общие результаты работы команд. Для представителей западных культур характерно стремление решить поставленные в рамках проекта задачи с минимальными затратами времени и минимально возможным использованием ресурсов. Однако подобная позиция находится в противоречии с представлениями о решении проблем у носителей восточных культурных традиций, для которых характерен более размеренный, детальный подход к рассмотрению и решению проблем – создание наиболее полной и детальной картины, учет всех значимых с их точки зрения факторов и поиск наилучшего решения. Обладая рядом преимуществ, такой подход тем не менее требует значительно больших затрат времени, внимания и прочих ресурсов, что способно негативно воздействовать на результаты работы проектных команд. Несмотря на то, что в большинстве примеров мультикультурных команд проблемы языковых барьеров традиционно рассматриваются как мало значимые, предполагая, что в командах существует некий единый язык общения и их участники в достаточной мере им владеют. Однако эта проблема достаточно часто недооценивается (*Behfar, Kern*). Так, не обладая совершенным владением иностранными языками, члены группы зачастую оказываются неспособны к эффективной коммуникации. Проблема усугубляется в тех случаях, когда члены группы в то же время обладают и небольшим объемом знаний. Основные стратегии для преодоления этих проблем представлены в табл. 1.

Таблица 1

Стратегии преодоления проблем в кросс-культурных коллективах [18, 19, 21]

Проблема	Направление применения	Стратегия
1	2	3
Коммуникации (Ochieng, Price)	Облегчение координации общей работы команды, обеспечение непрерывного часового режима работы всей группы	Введение различных временных зон в зависимости от географического расположения участников группы и назначение менеджеров отдельно для каждой команды пропорционально количеству участников, располагающихся в каждой зоне. Проведение личных встреч менеджеров с участниками групп, а также участников групп друг с другом. Необходимо учитывать различия в коммуникативных стилях и уровне «контекстности» языка между разными культурами
Принятие решений (Ochieng, Price)	Формирование обратной связи, облегчение понимания поставленных целей и задач	Постоянная организация личных встреч между менеджерами и участниками группы (особенно важно при работе с азиатскими коллегами, не стремящимися к высказыванию своей позиции с помощью Интернета или телефонных звонков). Визуализация в формировании и распределении заданий
Лидерство (Ochieng, Price)	Формирование доверия участников групп к менеджерам и друг к другу	Для этого необходимо на начальных этапах работы группы уделять больше времени неформальному общению с учетом культурных специфик различных членов группы
Адаптация (Brett, Behfar, Kern)	Преодоления конфликтов на почве культурных различий (в т.ч. в процессах принятия решений)	Членами мультикультурной команды открыто очерчиваются те проблемы, которые мешают эффективной работе структур. После этого участники команды начинают подстраивать собственную систему норм и ценностей с целью преодоления обозначенных проблем (ограничение – отсутствие личностной гибкости). В результате подобной адаптации эффект культурных различий нивелируется
Структурные интервенции (Brett, Behfar, Kern)	Изменение восприятия иерархических отношений участниками команды	Характерный пример – дискомфорт для отдельных членов группы от работы в рамках одной команды с участниками, находящимися на более низком или более высоком уровне иерархии. Для решения этой проблемы проводят изменение структуры команд, разделение их на несколько более мелких однородных по составу групп или перестановка отдельных элементов (ограничение – отсутствие структурной гибкости команды)

1	2	3
Менеджерские интервенции (Brett, Behfar, Kern)	Повышение качества коммуникаций внутри группы	Приглашение внешнего менеджера с достаточной квалификацией и уровнем работы в аналогичных проектах (ограничение – применимо к конфликтам, носящим более межличностный, чем межкультурный характер; появление постороннего менеджера может нарушить целостность команды)
Выход (Brett, Behfar, Kern)	Последнее средство для сохранения команды, применимо ко всем типам проблем	Исключение из команды тех или иных ее членов. При этом негативные эффекты такого решения также могут быть весьма значительны, так как команды в целом теряют часть знаний, опыта и коммуникаций, что в дальнейшем может негативно сказаться на работе

Заключение

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 [22, с. 66–88]: 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.) [23].

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.
6. Завьялова, Т. И. Теоретические подходы к формированию кросс-культурного менеджмента / Т. И. Завьялова, О. М. Федорова // Вектор экономики. – 2017. – № 2. – С. 5

7. Дихтять, А. Б. Кросс-культурные стили управления персоналом организации / А. Б. Дихтять // Вестник университета (ГУУ). – 2012. – № 8. – С. 85–88
8. Коновалова, В. Г. Культурный шок неизбежен? С какими проблемами сталкивается российский персонал в международных компаниях? / В. Г. Коновалова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 9. – С. 38–44.
9. Солтицкая, Г. А. Кросс-культурные аспекты управления персоналом / Г. А. Солтицкая // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2002. – № 4. – С. 51–70.
10. Ведерникова, Е. Ю. Эффективное управление кросс-культурными командами. Распределение командных ролей в ТНК / Е. Ю. Ведерникова // Инновационные технологии в современных научных исследованиях: экономические, социальные, философские, политические, правовые, общенаучные тенденции : материалы конф. – Новосибирск, 2017. – С. 51–53
11. Гришаева, Л. И. Специфика деятельности коммуникантов в межкультурной среде : монография / Л. И. Гришаева. – Воронеж : Научная книга, 2009. – 262 с.
12. Зак, Д. Я. Феномен кросс-культурной коммуникации в современном образовательном пространстве / Д. Я. Зак, Л. И. Забара // Педагогическое образование в России. – 2018. – № 1. – С. 132–138.
13. Ломовцева, А. В. Межкультурные коммуникации и кросс-культурный менеджмент в России / А. В. Ломовцева, А. С. Илюшина, А. А. Малышева // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2016. – № 10. – С. 4–7
14. Головлева, Е. Л. Основы межкультурной коммуникации / Е. Л. Головлева. – Москва : Феникс, 2014. – 224 с.
15. Мясоедов, С. П. Кросс-культурный менеджмент / С. П. Мясоедов, Л. Г. Борисова. – Москва : Юрайт, 2015. – 314 с.
16. Шахназарова, А. А. Критерии сформированности кросс-культурной компетентности школьников / А. А. Шахназарова // Вестник РУДН. – 2012. – № 3. – С. 193–199.
17. Ма, С. Проблемы в управлении персоналом на основе кросс-культурных особенностей в компании международного бизнеса / С. Ма, С. М. Максимова // Студенческий электрон. науч. журн. – 2018. – № 12 (32). – URL: <https://sibac.info/journal/student/32/111782>
18. Обзор эмпирических исследований способов повышения эффективности мультикультурных команд. – URL: https://studwood.ru/526203/menedzhment/obzor_empiricheskikh_issledovaniy_sposobov_povysheniya_effektivnosti_multikulturnyh_komand
19. Ochieng, E. G. Framework for Managing Multicultural Project Teams / E. G. Ochieng, A. D. Price // Engineering, Construction and Architectural Management. – 2009. – Vol. 16, iss. 6. – P. 527–543
20. Managing a new collaborative entity in business organizations: understanding organizational communities of practice effectiveness / B. Kirkman, J. Cordery, J. Mathieu, B. Rosen, M. Kukenberger // Journal of Applied Psychology. – 2011. – Vol. 96, № 6. – P. 1234–1245.
21. Brett, J. Managing multicultural teams / J. Brett, K. Behfar, M. C. Kern // Harvard Business Review. – 2006. – Vol. 84, iss. 11. – P. 84–91
22. Муратова, А. Р. Проблемы кросс-культурной коммуникации в управлении компанией с мононациональным коллективом / А. Р. Муратова // Scientific Journal «Innovation Systems». – 2014. – № 1 (1). – С. 64–70.
23. Годун, Н. В. Отличительные особенности кросс-культурного менеджмента в рамках управления персоналом организации / Н. В. Годун // Студенческий форум : электрон. научн. журн. – 2018. – № 27(48). – URL: <https://nauchforum.ru/journal/stud/48/43809>

References

1. Pishchik V. I. *Fundamental research*. 2016, no. 2, pp. 420–424.
2. L'yuis R. *Delovye kul'tury v mezhdunarodnom biznese. Ot stanovleniya k vzaimoponimaniyu* [Business cultures in international business. From becoming to understanding]; transl. from Engl. by T. A. Nestik. Moscow: Delo, 1999, 440 p. [In Russian]
3. Gibadulin R. Kh. *Problemy sovremennoy ekonomiki* [Problems of modern economy]. 2006, no. 1/2 (17/18), pp. 436–438. [In Russian]
4. Vasilenko N. G. *Al'manakh sovremennoy nauki i obrazovaniya* [Almanac of modern science and education]. 2013, no. 2 (69), pp. 48–50. [In Russian]
5. Zenchenko N. P. *Upravlenie kross-kul'turnymi kollektivami v organizatsiyakh: dis. kand. ekon. nauk* [Management of cross-cultural groups in organizations : dis. ... kand. econ. sciences']. Moscow, 2017, 154 p. [In Russian]
6. Zav'yalova T. I., Fedorova O. M. *Vektor ekonomiki* [Economic vector]. 2017, no. 2, p. 5. [In Russian]
7. Dikhtyat' A. B. *Vestnik universiteta (GUU)* [Bulletin of the University (GUU)]. 2012, no. 8, pp. 85–88. [In Russian]
8. Konovalova V. G. *Kadrovik. Kadrovyy menedzhment* [Kadrovik. Personnel management]. 2009, no. 9, pp. 38–44. [In Russian]
9. Soltitskaya G. A. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta* [Bulletin of St. Petersburg University]. 2002, no. 4, pp. 51–70. [In Russian]
10. Vedernikova E. Yu. *Innovatsionnye tekhnologii v sovremennykh nauchnykh issledovaniyakh: ekonomicheskie, sotsial'nye, filosofskie, politicheskie, pravovye, obshchenauchnye tendentsii: materialy konf.* [Innovative technologies in modern scientific research: economic, social, philosophical, political, legal, General scientific trends : conference materials]. Novosibirsk, 2017, pp. 51–53. [In Russian]
11. Grishaeva L. I. *Spetsifika deyatel'nosti kommunikantov v mezhkul'turnoy srede: monografiya* [The specifics of the communicants in a cross-cultural environment : monograph]. Voronezh: Nauchnaya kniga, 2009, 262 p. [In Russian]
12. Zak D. Ya., Zabara L. I. *Pedagogicheskoe obrazovanie v Rossii* [Pedagogical education in Russia]. 2018, no. 1, pp. 132–138. [In Russian]
13. Lomovtseva A. V., Ilyushina A. S., Malysheva A. A. *Ekonomika i menedzhment innovatsionnykh tekhnologiy* [Economics and management of innovative technologies]. 2016, no. 10, pp. 4–7. [In Russian]
14. Golovleva E. L. *Osnovy mezhkul'turnoy kommunikatsii* [Basics of intercultural communication]. Moscow: Feniks, 2014, 224 p. [In Russian]
15. Myasoedov S. P., Borisova L. G. *Kross-kul'turnyy menedzhment* [Cross-cultural management]. Moscow: Yurayt, 2015, 314 p. [In Russian]
16. Shakhnazarova A. A. *Vestnik RUDN* [Bulletin of RUPF]. 2012, no. 3, pp. 193–199. [In Russian]
17. Ma S., Maksimova S. M. *Studencheskiy elektron. nauch. zhurn.* [Student electron. science. journal]. 2018, no. 12 (32). Available at: <https://sibac.info/journal/student/32/111782> [In Russian]
18. *Obzor empiricheskikh issledovaniy sposobov povysheniya effektivnosti multikul'turnykh komand* [Review of empirical studies of ways to improve the effectiveness of multicultural teams]. Available at: https://studwood.ru/526203/menedzhment/obzor_empiricheskikh_issledovaniy_sposobov_povysheniya_effektivnosti_multikulturnyh_komand [In Russian]
19. Ochieng E. G., Price A. D. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 2009, vol. 16, iss. 6, pp. 527–543.
20. Kirkman B., Cordery J., Mathieu J., Rosen B., Kukenberger M. *Journal of Applied Psychology*. 2011, vol. 96, no. 6, pp. 1234–1245.

21. Brett J., Behfar K., Kern M. C. *Harvard Business Review*. 2006, vol. 84, iss. 11, pp. 84–91
22. Muratova A. R. *Scientific Journal «Innovation Systems»*. 2014, no. 1 (1), pp. 64–70.
23. Godun N. V. *Studencheskiy forum: elektron. nauchn. zhurn.* [Student forum : electron. scientific. journal]. 2018, no. 27 (48). Available at: <https://nauchforum.ru/journal/stud/48/43809> [In Russian]

Рожкова Лилия Валерьевна

доктор социологических наук,
заведующий кафедрой
экономической теории
и международных отношений,
Пензенский государственный
университет
(Россия, г. Пенза, ул. Красная, 40)
E-mail: mamaeva_lv@mail.ru

Rozhkova Lilia Valeryevna

doctor of sociological sciences,
head of sub-department economic theory
and international relations,
Penza State University
(40 Krasnaya street, Penza, Russia)

Тугускина Галина Николаевна

доктор экономических наук, профессор,
кафедра менеджмента и экономической
безопасности,
Пензенский государственный
университет
(Россия, г. Пенза, ул. Красная, 40)
E-mail: galina066@mail.ru

Tuguskina Galina Nikolaevna

doctor economical sciences, professor, sub-
department of management and economic
security,
Penza State University
(40 Krasnaya street, Penza, Russia)

Сальникова Ольга Владимировна

старший преподаватель,
кафедра экономической теории
и международных отношений,
Пензенский государственный
университет
(Россия, г. Пенза, ул. Красная, 40)
E-mail: sova_newm@mail.ru

Salnikova Olga Vladimirovna

senior lecturer,
sub-department of economic theory
and international relations,
Penza State University
(40 Krasnaya street, Penza, Russia)

Образец цитирования:

Рожкова, Л. В. Управление кросс-культурными коллективами в международном и национальном бизнесе / Л. В. Рожкова, Г. Н. Тугускина, О. В. Сальникова // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2019. – № 1-2 (29-30). – С. 82–94.