

<https://doi.org/10.37816/2073-9567-2022-64-121-133>

УДК 008

ББК 71+60.84

Научная статья / Research Article



This is an open access article distributed under  
the Creative Commons Attribution 4.0  
International (CC BY 4.0)

© 2022 г. **Е. В. Каштанова**

г. Москва, Россия

© 2022 г. **М. В. Ионцева**

г. Москва, Россия

© 2022 г. **В. Н. Воронин**

г. Москва, Россия

© 2022 г. **Д. А. Носова**

г. Москва, Россия

## **КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СЛОЖИВШЕЙСЯ КУЛЬТУРЕ КОММУНИКАЦИЙ**

**Аннотация:** Глобализация бизнеса, продвижение экономических интересов на рынки других стран, процессы объединения и создание общего экономического пространства требуют знания национальных обычаев и национальной культуры. Культура — это прежде всего предсказуемость. Способность понимать и использовать особенности национальных культур, межличностных коммуникаций и деловой этики в глобальном бизнесе — важная задача кросс-культурного менеджмента. Успех международных компаний в предоставлении высококачественных продуктов и услуг зависит, с одной стороны, от растущей динамики экономической среды, а с другой — от принятия мировых стандартов и процедур качества. Поскольку рынок становится все более глобальным, продукты и услуги, предлагаемые международными компаниями по всему миру, сталкиваются с проблемами мультикультурной среды, причем не только на уровне отношений с клиентами, но и глубоко внутри компаний, на уровне сотрудников. В статье дана характеристика кросс-культурного менеджмента, выявлены барьеры, возникающие на пути его реализации, рассмотрены наиболее эффективные решения в области кросс-культурного управления персоналом. Кросс-культурный менеджмент — это прежде всего создание и применение технологий управления культурным разнообразием в условиях глобализации, успешно действующих в различных культурах для предотвращения межкультурных конфликтов. В качестве решений предложены развитие межкультурных компетенций, обучение глобальных менеджеров ключевым аспектам межкультурного взаимодействия, внедрение и активное использование передовых цифровых технологий, а также построение системы управления знаниями с развертыванием общедоступных баз данных и расширением

своих аналитических возможностей на национальном, региональном и международном уровнях. Управление знаниями обеспечивает необходимую технологическую поддержку кросс-культурного управления для улучшения обмена знаниями, их эффективного использования в деятельности многонациональных компаний и международных совместных предприятий.

**Ключевые слова:** кросс-культура, управление знаниями, межкультурное взаимодействие, мультикультурная среда, сообщество практиков, межкультурная коммуникация, кросс-культурный менеджмент, деловая этика.

**Информация об авторах:**

Екатерина Викторовна Каштанова — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом, Государственный университет управления, Рязанский пр-т, д. 99, 109542 г. Москва, Россия.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5949-9198>

E-mail: [kashtanovae@mail.ru](mailto:kashtanovae@mail.ru)

Мария Владимировна Ионцева — доктор психологических наук, доцент, профессор кафедры социологии, психологии управления и истории, Государственный университет управления, Рязанский пр-т, д. 99, 109542 г. Москва, Россия.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5229-5435>

E-mail: [miontseval@gmail.com](mailto:miontseval@gmail.com)

Владимир Николаевич Воронин — доктор психологических наук, профессор, ректор, Академия стандартизации, метрологии и сертификации (учебная), Волгоградский просп., д. 90, корп. 1, 109443 г. Москва, Россия.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6513-0779>

E-mail: [vworonin1@gmail.com](mailto:vworonin1@gmail.com)

Дарья Алексеевна Носова — преподаватель кафедры социологии и рекламных коммуникаций, Российский государственный университет им. А. Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство), ул. Садовническая, д. 33, стр. 1, 115035 г. Москва, Россия.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2993-2912>

E-mail: [nosova-da@rguk.ru](mailto:nosova-da@rguk.ru)

**Дата поступления статьи:** 09.02.2022

**Дата одобрения рецензентами:** 23.03.2022

**Дата публикации:** 28.06.2022

**Для цитирования:** Каштанова Е. В., Ионцева М. Н., Воронин В. Н., Носова Д. А. Кросс-культурный менеджмент в сложившейся культуре коммуникаций // Вестник славянских культур. 2022. Т. 64. С. 121–133. <https://doi.org/10.37816/2073-9567-2022-64-121-133>

Глобализация и миграция — основные причины роста числа кросс-культурных организаций. Глобализация влияет на среду, в которой должны функционировать менеджеры. В период глобализации большим организациям и компаниям важно оставаться конкурентоспособными на мировом уровне, что возможно лишь при одновременной работе в нескольких странах. При этом одной из основных проблем становится различие культур работников из разных стран, требующее индивидуального стиля управления. Из-за неправильного подхода многие мультинациональные компании терпят неудачу на международном рынке. Благодаря подобным обстоятельствам возникла потребность в разработке и развитии инструментов кросс-культурного менеджмента.

Кросс-культурная бизнес-среда — источник многих проблем. Различные аспекты культуры подвержены влиянию технологических и экономических изменений, поэтому современным компаниям, работающим в глобальной экономике, необходимы эффективные решения. Кросс-культурный менеджмент и этика помогают принимать превентивные меры, решать существующие проблемы, зачастую превосходящая их.

Основная задача кросс-культурного менеджмента и деловой этики в бизнесе — принятие эффективных, наиболее адаптированных к ситуациям решений проблем. Среди различных кросс-культурных аспектов подходы к стандартам, практика бизнеса, законодательство разных стран, национальная этика, культура, обычаи, система управления, а также социально-экономическая система. Менеджеры кросс-культурных компаний ежедневно сталкиваются с самыми разными ситуациями: распределением ресурсов, отбором сотрудников, оценкой привлекательности партнеров по совместному предприятию — и все это на фоне сложной международной среды. Работа в виртуальных командах, разница в часовых поясах, различные понимание и ценности в разных культурах создают дополнительные трудности для менеджеров.

Профессиональными решениями кросс-культурных проблем могут стать эффективное управление знаниями и человеческими ресурсами, использование виртуальных команд, развитие бикультурных навыков. Особенно важна эффективная работа с человеческими ресурсами в компаниях. Позитивный взгляд на различные установки и ценности помогает предотвратить проблемные ситуации и возможные конфликты. Наибольшую помощь и поддержку в подобных условиях оказывает организационная культура. Считаем, что необходимо применять современные технологии, позволяющие учесть и эффективно использовать кросс-культурные особенности в работе современных глобальных организаций.

Поскольку культурное разнообразие может оказывать на компанию как положительное, так и отрицательное воздействие, менеджерам по управлению персоналом следует учитывать важность развития эффективной межкультурной коммуникации при четком донесении предполагаемой информации до сотрудников различных культурных ориентаций и обеспечения единства целей и задач. Тем самым отдел персонала берет на себя активную роль в управлении культурным разнообразием компании.

Исследования в области межкультурной коммуникации часто фокусируются на понимании того, как индивидуальные различия влияют на нашу способность общаться с представителями других культур. Поскольку большинство людей воспитывается в рамках одной культуры, необходимое взаимодействие с представителями иной культуры может стать проблематичным и не всегда приводит к положительным результатам [6]. Социологи Г. Финк, А. Нейер и М. Келлинг предлагают исследователям, занимающимся кросс-культурными вопросами, развивать понимание взаимосвязей между культурными измерениями, культурными стандартами и чертами личности. Такая повышенная осведомленность помогает человеку управлять своим собственным межкультурным поведением, а также поведением других людей.

Культура в тематических исследованиях определяется как интегрированная система убеждений, ценностей, моделей поведения и способов общения, которые разделяют те, кто социализирован в рамках определенной социальной группы [2]. С другой стороны, культура понимается как средство принятия уникальности индивида, признания индивидуальных различий. Соответственно разнообразие культур можно представить в виде двух направлений. Первое учитывает возраст, пол и гендерную принадлежность человека — то, что отличает его от других. Второе измерение фокусиру-

ется на таких качествах, как образование, вероисповедание, географическое месторасположение, уровень дохода и другие. Согласно Х. Вендта (H. Wendt), Х. Эммерика (H. V. Emmerik) и М. Эувемы (M. C. Euwema) [7], интеграция различных культур способствует повышению конкурентоспособности компаний. Она позволяет привлекать сотрудников с различными культурными ориентациями, что способствует развитию и росту глобальных рынков, поскольку у компаний появляется возможность работать в различных корпоративных средах.

Кросс-культурный менеджмент можно определить и как управление поведением персонала компаний по всему миру, которое отражает работу людей с разной культурой, и предоставляемые ими услуги. Таким образом, управление сотрудниками с различными культурными ориентациями становится важной составляющей успешной организации [1].

Один из известных исследователей в области культуры и менеджмента — Г. Хофстеде — разработал модель под названием «Многомерный подход к межкультурным сравнениям» [8]. Хофстеде провел опрос 160 тыс. менеджеров и сотрудников одной из крупнейших американских транснациональных корпораций (IBM) в сорока странах и обнаружил значительную разницу в поведении и отношениях менеджеров и сотрудников зарубежных филиалов. Основную причину этого ученый усмотрел в особенностях национальных культур, обусловивших различия ценностей и установок, связанных с работой, а также в других переменных, таких, как положение в организации, профессия, возраст и пол.

Кросс-культурный менеджмент применяется на предприятиях для решения проблем, возникающих между членами организации во внутренней и во внешней окружающей среде. Кросс-культурный менеджмент — это новый тип управления, учитывающий культурные различия между работниками с целью улучшения коммуникаций в компании и ее международной деятельности.

По мере глобализации увеличивается количество межкультурных контактов в организационных условиях, в связи с чем становится труднее объяснять и прогнозировать поведение человека в данных условиях, применяя наше нынешнее понимание менеджмента. Глобальные менеджеры сталкиваются со средой, которая оказывается более сложной, более динамичной, более неопределенной и более конкурентоспособной, чем когда-либо раньше.

В основные задачи кросс-культурного менеджмента входит:

- предупреждение рисков и, как следствие, потенциальных потерь при взаимодействии представителей различных деловых культур;
- становление и трансформация межкультурных компетенций менеджеров и самих сотрудников;
- предвосхищение возникновения конфликтных ситуаций;
- возможность спрогнозировать образ действий иностранных партнеров.

В условиях растущей конкуренции на мировом рынке способность эффективно работать в разных культурах — это больше, чем хороший навык. Теперь это — ключевая компетенция всех сотрудников. Знание межкультурных ценностей, обычаев и установок, влияющих на рабочее поведение, позволяет более эффективно общаться представителям разных культур.

В рамках работы над статьей было проведено эмпирическое исследование препятствий, с целью выявления наиболее сложных и существенных из них при налаживании не только эффективных коммуникаций, но и эффективного делового взаимодействия.

ствия представителей различных культур в кросс-культурных организациях в целом. В исследовании приняли участие около 100 человек — специалистов и линейных менеджеров кросс-культурных компаний, расположенных в России. Результаты исследования представлены на рисунке 1.

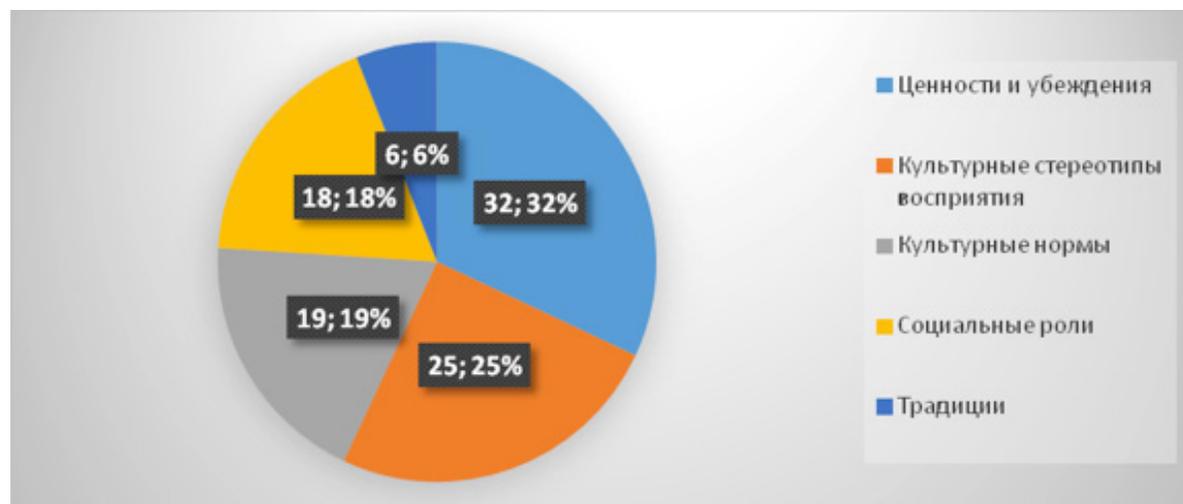


Рисунок 1 — Наиболее значимые барьеры взаимодействия в кросс-культурных компаниях

Figure 1 — The most significant barriers to interaction in cross-cultural companies

Как показывают результаты исследования, наиболее важными кросс-культурными барьерами являются убеждения и стереотипы, традиции, ценности, социальные роли.

Рассмотрим их влияние и значение более подробно.

Одним из главных препятствий для общения в мультикультурной среде является непонимание. Как правило, это самое первое распространенное препятствие для людей разного культурного происхождения, поскольку их ценности и убеждения существенным образом различаются. Различия в культурах приводят к высокому уровню тревоги и неуверенности и в конечном итоге к недопониманию. Возникающие из-за этого недопонимания могут продолжаться в течение всего срока межкультурного делового взаимодействия.

Неадекватное восприятие информации о представителях иных культур, формирующееся под влиянием собственных ценностных суждений о людях, приводит к неразумному выбору в межкультурной коммуникации. Культурные стереотипы преувеличивают или чрезмерно обобщают то, как мы воспринимаем людей, и это восприятие вызывает беспокойство. Стереотипы рождаются из страха в связи с отсутствием достаточных знаний, то есть стереотип — это порождение тех средств информации, которые когда-то сформировали образ представителя той или иной страны. Эти стереотипы остаются основными причинами неприятия противоположной культуры и также приводят к недопониманию.

Культурные нормы — это культурные правила приемлемого и неприемлемого поведения. Люди сами устанавливают правила для себя и ожидают, что другие сделают так же. Каждая культура имеет свои собственные нормы, и они определяют поведение

их носителей. Однако люди, работающие в кросс-культурной среде, часто не понимают норм другой культуры и соответствующего поведения.

Следствием проявления культурных норм являются социальные роли, представляющие собой набор норм, применимых к конкретным группам. В частности, разные национальные культуры отводят различные роли мужчинам и женщинам, детям и родителям/опекунам, мужьям и женам. Эти роли варьируются от культуры к культуре, и сегодня в кросс-культурной команде можно найти несколько различных ролей. К слову, для кого-то те или иные роли могут показаться проявлением нетолерантного поведения и вызвать сложности в процессе коммуникации [3].

Результаты проведенного исследования показывают, что эффективным решением может стать развитие кросс-культурной коммуникационной компетенции, которая позволяет организации достигать целей при соблюдении должного уважения к ценностям, нормам, убеждениям людей, влияющим на ее деятельность. Компания должна развивать межкультурные компетенции персонала в целях преодоления барьеров для межкультурного общения.

Правильное использование межкультурных компетенций может стать источником конкурентоспособности. Краткое определение межкультурных компетенций — это прежде всего навыки и атрибуты, необходимые профессионалам для достижения успеха в международной среде [13].

Среди навыков можно отметить:

- осведомленность о культурных ценностях, которые могут повлиять на кросс-культурный бизнес;
- умение корректировать стиль ведения переговоров, общения, презентации, руководства командой и т. д., чтобы избежать кросс-культурных недоразумений;
- навыки международного лидерства.

Межкультурная компетенция должна включать когнитивные аспекты, такие, как кросс-культурная осведомленность или внимательность, знание кросс-культурных основ и инструментов, а также ноу-хау конкретной страны или региона. Межкультурная компетенция должна включать и специфические поведенческие навыки, в том числе навыки межкультурного общения или поведения, необходимого для построения доверительных и устойчивых долгосрочных отношений.

В ходе работы мы изучили и обобщили современный опыт, накопленный передовыми кросс-культурными компаниями в решении данного вопроса.

Как известно, если компания стремится добиться успеха, то ей прежде всего необходимо предпринимать усилия, направленные на позитивное общение и выработку доверия всех членов кросс-культурной команды. Доверие в любой ситуации трудно создать, но еще труднее поддерживать. Особенно сложно его сохранить в кросс-культурной команде, поскольку в ней представлены носители разных культур и стили общения варьируются от одной культуры к другой.

В этом случае необходимо создавать универсальную цифровую систему обмена сообщениями для сотрудников — членов кросс-культурных команд, особенно актуальную для членов удаленных виртуальных команд.

С точки зрения изучения социальных аспектов готовности кросс-культурной компании к процессам цифровизации, наиболее показательным представляется гуманитарный подход к управлению персоналом, исследующий цифровую культуру [9]. В соответствии с данным подходом основной дискурс сосредоточен на изучении происходящей в команде трансформации ценностей, поведенческих моделей, способов

коммуникации и социального взаимодействия, а также на смене мировоззренческих и нравственных установок, вызванных процессами кросс-культурного взаимодействия. В этой связи становятся актуальными проблемы феноменов цифровой культуры и готовности к ним каждого члена команды, а именно изменения культуры из-за распространения цифровых технологий, повсеместной доступности разнообразной информации, глобального формирования онлайн-сообществ и пр. [14].

Современные технологии помогают легко подключаться и работать так часто, как это необходимо. Команды могут проводить встречи удаленно с помощью технологии видеоконференцсвязи и одновременно работать над одними и теми же общими документами с помощью облачных инструментов обмена файлами, например Google Drive.

Всем известен стереотип технологий на рабочем месте, ведущий к открытому офисному пространству в стиле Силиконовой долины с видеоиграми. Однако сегодня более актуален вопрос создания сильной корпоративной кросс-культуры на основе использования цифровых технологий. Виртуальные рабочие пространства предлагают удаленным членам кросс-культурной команды, работающим в разных странах, комфортную офисную среду, чтобы они могли чувствовать, что у них есть «домашняя» база для выполнения совместной работы.

Когда команды работают автономно, свободно и географически дислоцированы, это предотвращает появление кросс-культурных проблем.

Действенным направлением улучшения кросс-культурного взаимодействия выступает обучение вопросам деловой этики менеджеров и самих сотрудников. Менеджерам необходимо углубить свои знания социальной, культурной и моральной среды, в которой они работают. Знания, которые дает деловая этика, являются стратегическим средством оптимизации деловой и профессиональной деятельности, достижения более интегрированного и гуманного кросс-культурного сообщества. Теперь в деловой этике в качестве эталона все чаще выступают универсальные этические стандарты и правовые акты, международные гуманизированные нормы, которые могут быть применены в кросс-культурной компании.

Кроме деловой этики, не менее важное внимание следует уделять развитию коммуникативных и лидерских навыков. Сотрудники с развитыми навыками способны быстрее и эффективнее адаптироваться к возникающим спорным ситуациям в кросс-культурной среде. Развитые навыки общения помогают глобальным менеджерам обсуждать проблемы и пути их решения с представителями различных культур.

Лидерские навыки в сочетании с навыками кросс-культурных взаимодействий могут быть полезны в формулировании важных выводов для менеджеров о соответствующем поведении членов команды [12]. Выражение альтернативных взглядов, отражающих видение различных культур, повышает качество группового принятия решений.

Знания и информация стали средой, в которой развивается бизнес. Поскольку увеличивается число компаний, являющихся глобальными, растет интерес к созданию и развертыванию баз знаний в глобальном масштабе как для использования знаний и опыта, которые распределены по всему миру, так и для предоставления баз кейсов всем региональным организациям поддержки для последовательного решения проблем клиентов по всему миру [8].

Управление знаниями представляет собой основную возможность для повышения стандартов качества, достижения существенной экономии, значительного улучшения использования всех доступных ресурсов и получения конкурентных преимуществ.

Управление знаниями становится еще более сложным в глобальных рамках. Существует ряд ключевых вопросов, которые компании должны решить в глобальном сборе и управлении знаниями [11]:

- 1) распределенная разработка — сбор экспертных знаний и опыта от организаций поддержки клиентов, распределенных по всему миру; внедрение этого опыта в базы данных;
- 2) распространение знаний — распространение баз знаний и обновлений, а также включение изменений и дополнений на местных сайтах;
- 3) локализация — возможность изменять глобальные знания и добавлять местные знания; адаптация к местным потребностям (например, языковой перевод, местные действия, местные вопросы, местные особенности).

Разработка глобальной системы управления знаниями в международной кросс-культурной компании представляет собой распределенный проект, нуждающийся в глобальном управлении для координации усилий по разработке и развертыванию в различных глобальных регионах и контроля за всеми техническими аспектами проекта, включая:

- 1) утверждение кейсов для глобального распространения;
- 2) ведение центральной библиотеки глобальных кейсов;
- 3) распространение глобальных баз данных и/или обновлений в различные регионы по всему миру;
- 4) разработка утилит для поддержки глобальных процедур;
- 5) обеспечение единого, стандартного глобального руководства по стилю для базы знаний.

Искусственный интеллект предоставляет специально разработанную технологию Case-Based Reasoning, которая может быть использована для организации, хранения и извлечения знаний, связанных с бизнес-кейсами. Кейсы используются в качестве репрезентативной основы для сбора знаний о бизнес-проблемах, проблемах, решениях, других общих темах. Кейсы обычно содержат описание ситуации и набор признаков-характеристик, определяющих случай, а также соответствующие действия, которые необходимо предпринять в этой ситуации.

Предоставляя начальное описание проблемы/запроса, конечные пользователи имеют возможность воспользоваться поисковой системой для нахождения предыдущих вариантов, которые помогают решить конкретный бизнес-кейс.

При внедрении системы управления знаниями одной из наиболее важных и долговременных задач становится задача, созвучная преодолению кросс-культурных барьеров: формирование культуры гибкости и эффективного сотрудничества. Создание системы управления знаниями в кросс-культурной компании может столкнуться с сопротивлением персонала, поскольку, возможно, сотрудники захотят защитить свои навыки и знания или откажутся учиться у своих коллег — представителей других культур. В исследовании Deloitte 55% респондентов из России и других стран назвали подобную организационную разобщенность одним из основных препятствий для эффективного управления знаниями в кросс-культурной организации [5].

Эту проблему помогают преодолевать сообщества практиков [13]. Сообщества практиков — это организованные группы сотрудников (необязательно из одной компании), которые имеют общие интересы в определенной профессиональной или деловой области. Они регулярно взаимодействуют, сотрудничают с целью обмена информацией, совершенствования навыков, активно работают над продвижением общих знаний в данной сфере деятельности.

Тенденция развития сообществ практиков заключается в содействии сотрудничеству и обмену знаниями в кросс-культурных компаниях. С развитием технологий и социальной инженерии, которые могут связывать людей в виртуальном мире во времени и на расстоянии, крупные организации приступают к созданию виртуальных систем управления знаниями, внедряя данные сообщества.

Кросс-культурная компания, в которой функционирует сообщество практиков или работают участники этого межкультурного сообщества, обладает множеством преимуществ как для вовлеченных людей, так и для самой организации, поскольку они обеспечивают оперативное реагирование на предстоящие технологические, организационные изменения, а также на изменения в системе человеческих отношений с учетом особенностей той или иной культуры и страны, ее представляющей. Этому способствует постоянное привлечение новых знаний, обмен информацией как с профессиональной, так и с культурной точки зрения.

Таким образом, можно сделать вывод, что управление знаниями в глобальной компании остается наиболее эффективной формой кросс-культурного управления. По мнению многих исследователей, ключевой задачей управления знаниями является содействие и постоянное совершенствование совместного кросс-культурного обучения с пониманием того, что суть кросс-культурного вызова — не в том, чтобы просто учиться друг у друга, а в том, как учиться [4], как осуществлять передачу знаний через коммуникационные границы и успешно управлять конверсией знаний через мультикультурные фильтры.

Таким образом, кросс-культурный менеджмент — это сотрудничество с представителями другой культуры, признание их интересов при разработке общих приоритетов, максимальная толерантность к особенностям культурного многообразия (религиозным, профессиональным, возрастным и другим отличиям). Кросс-культурный менеджмент — новый тип управления, учитывающий культурные различия персонала в процессе управления и использующий их для повышения эффективности коммуникаций как внутри организации, так и в ее международных отношениях.

Вопросам кросс-культурного управления уделяется значительное внимание в международной деловой литературе. Управление знаниями и кросс-культурное управление улучшают сбор и обмен знаниями в многонациональных компаниях, повышают эффективность использования знаний в международных совместных предприятиях. Однако есть еще один аспект, который описывает новую культуру, созданную из комбинации двух или многих культур. Эта новая культура названа несколькими терминами: «культурная синергия», «третья культура», «культурный гибрид», «межкультурные компетенции» и в конечном итоге рассматривается как культурный интеллект [10].

Используя самые новейшие информационные технологии, такие, как искусственный интеллект, цифровые технологии и управление знаниями, глобальный бизнес становится все более успешным. Управление знаниями разворачивается через сеть социальных и технических, человеческих и материальных компонентов. В глобальной экономике управление знаниями фактически является формой межкультурного управления.

Межкультурный менеджмент — ключевой фактор повышения качества бизнеса, особенно для сервисных компаний, работающих на мировых рынках. Кросс-культурное управление знаниями обеспечивает реальную поддержку в разворачивании успешного бизнеса через международные границы, органично управляя кросс-культурными командами сотрудников в предоставлении высококачественных продуктов и глобальных услуг мультикультурным клиентам.

Интеграция управления мультикультурными знаниями с поддержкой цифровых технологий в процесс управления персоналом глобальных компаний создает предпосылки для достижения высокого уровня ведения бизнеса по всему миру.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Астафьева О. Н., Никонорова Е. В., Шлыкова О. В. Культура в цифровой цивилизации: новый этап осмысления стратегии будущего для устойчивого развития // Обсерватория культуры. 2018. Т. 15, № 5. С. 516–531.
- 2 Дорохова Е. Ю., Ружина Л. В. Цифровизация и формирование цифровой культуры: социальные и образовательные аспекты // Вестник ЧГПУ. 2017. № 8. С. 19–24.
- 3 Международные тенденции в сфере управления персоналом — 2020 // Deloitte.com. URL: [https://www.deloitte.com/kz/ru/pages/human-capital/articles/human-capital-trends\\_msm\\_moved.html/](https://www.deloitte.com/kz/ru/pages/human-capital/articles/human-capital-trends_msm_moved.html/) (дата обращения: 12.02.2022).
- 4 Что происходит на рынке корпоративного образования в России // Теории и практики. URL: <https://theoryandpractice.ru/posts/17752-issledovanie-cto-proiskhodit-na-rynke-korporativnogo-obrazovaniya-v-rossii> (дата обращения: 11.02.2022).
- 5 Раскрытие человеческого потенциала. Проактивная практика для индивидуальной эластичности // Deloitte.com URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/unlocking-human-potential-individual-elasticity.html> (дата обращения: 20.02.2022).
- 6 Финк Г., Нейер А., Келлинг М. Понимание межкультурного управленческого взаимодействия // Международные исследования в области менеджмента и организации. 2006. № 36 (4). С. 38–60.
- 7 Eiwema M. C., Wendt H., Emmerik H. Leadership styles and group organizational citizenship behavior across cultures // Journal of Organizational Behavior. 2007. 28 (8). P. 1035–1057.
- 8 Gunkel D. J., Byson J. J., Torrance S. Behind the Mask: Machine Morality // The Machine Question: AI, Ethics and Moral Responsibility / ed. by K. Miller, M. J. Wolf, F. Grodzinsky. Birmingham: AISB/IACAP World Congress, 2012. P. 34–38.
- 9 Leonov V. A., Kashtanova E. V., Lobacheva A. S. Ethical aspects of the use of artificial intelligence in the social sphere and management environment // European Proceedings of Social and Behavioural Sciences. 2021. № 118. P. 989–998. DOI: 10.15405/epsbs.2021.04.02.118
- 10 Nguyen N. T. B., Umamoto K., Medeni T. D. Towards a Theoretical Model of Cross-Cultural Knowledge Management // The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management. 2017. Vol. 7, № 9. P. 33–40.
- 11 Suen H. Y., Hung K. E., Lin C. L. Intelligent video interview agent used to predict communication skill and perceived personality traits // Human-Centric Computing and Information Sciences. 2020. № 10. P. 3. DOI: 10.1186/s13673-020-0208-3
- 12 The Future of Jobs Report 2020 // Weforum.org. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020> (дата обращения: 15.02.2022).
- 13 Walsham J. G. Knowledge Management Systems: Representation and Communication in Context, Systems, Signs & Actions // An International Journal on Communication, Information Technology and Work. 2005. Vol. 1. № 1. P. 6–18.
- 14 Win with empathy — 2021 Global Talent Trends Study // Mercer.com. URL: <https://www.mercer.com/our-thinking/career/global-talent-hr-trends.html> (дата обращения: 21.02.2022).

\*\*\*

© 2022. Ekaterina V. Kashtanova  
Moscow, Russia

© 2022. Maria V. Iontseva  
Moscow, Russia

© 2022. Vladimir N. Voronin  
Moscow, Russia

© 2022. Daria A. Nosova  
Moscow, Russia

### **CROSS-CULTURAL MANAGEMENT AND BUSINESS ETHICS IN A CURRENT CULTURE OF COMMUNICATION**

**Abstract:** The globalization of business, promotion of economic interests in the markets of other countries, the processes of unification and creation of a common economic space require knowledge of national customs and national culture. Culture is, above all, predictability. Acquiring ability to understand and use the peculiarities of national cultures, interpersonal communications and business ethics in global business is an important task of cross-cultural management. The success of international companies in providing high-quality products and services depends, on the one hand, on growing dynamics of the economic environment and, on the other hand, on adoption of international quality standards and procedures. As the market becomes more global, the products and services offered by international companies around the world face the challenges of a multicultural environment. These issues manifest themselves not only at the level of customer relations, but also deep inside companies, at the level of employees. The paper characterizes cross-cultural management and identifies the barriers that arise in the way of its successful implementation. In the course of further work, the authors consider main directions of modern solutions in the field of cross-cultural personnel management. Intercultural management is, first of all, the creation and application of technologies for managing cultural diversity in the context of globalization, successfully operating in different cultures in order to prevent intercultural conflicts. The proposed solutions include development of intercultural competencies, training of global managers in key aspects of intercultural interaction, the introduction and active use of advanced digital technologies, as well as the construction of a knowledge management system with deployment of publicly available databases and the expansion of their analytical capabilities at the national, regional and international levels. The authors note that cultural knowledge management is crucial for success in developing and maintaining long-term business relationships in a multicultural environment. Knowledge management provides necessary technological support for cross-cultural management in terms of improving knowledge sharing in multinational companies and the effective use of knowledge in international joint ventures.

**Keywords:** cross-culture, knowledge management, intercultural interaction, multicultural environment, community of practitioners, intercultural communication, cross-cultural management, business ethics.

**Information about the authors:**

Ekaterina V. Kashtanova — PhD in Economic, Docent, Senior Lecturer in Human Resources Department, State University of Management, Ryazansky Ave., 99, 109542 Moscow, Russia.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5949-9198>

E-mail: [kashtanovae@mail.ru](mailto:kashtanovae@mail.ru)

Maria V. Iontseva — DSc in Psychology, Docent, Professor of the Sociology, Psychology of management and History departments, State University of Management, Ryazansky Ave., 99, 109542 Moscow, Russia.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5229-5435>

E-mail: [miontseval@gmail.com](mailto:miontseval@gmail.com)

Vladimir N. Voronin — DSc in Psychology, Professor, Rector, Academy for Standardization Metrology and Certification (Training), Volgogradsky Ave., 90, 1 bldg., 109443 Moscow, Russia.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6513-0779>

E-mail: [vworonin1@gmail.com](mailto:vworonin1@gmail.com)

Daria A. Nosova — Lecturer of the Department of Sociology and Advertising Communications, A. N. Kosygin Russian State University (Technologies. Design. Art), Sadovnicheskaya St., 33, p. 1, 115035 Moscow, Russia.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2993-2912>

Email: [nosova-da@rguk.ru](mailto:nosova-da@rguk.ru)

**Received:** February 09, 2022

**Approved after reviewing:** March 23, 2022

**Date of publication:** June 28, 2022

**For citation:** Kashtanova E. V., Iontseva M. V., Voronin V. N., Nosova D. A. Cross-cultural management and business ethics in a current culture of communication. *Vestnik slavianskikh kul'tur*, 2022, vol. 64, pp. 121–133. (In Russian)

<https://doi.org/10.37816/2073-9567-2022-64-121-133>

## REFERENCES

- 1 Astaf'eva O. N., Nikonorova E. V., Shlykova O. V. Kul'tura v tsifrovoi tsivilizatsii: novyi etap osmysleniia strategii budushchego dlia ustoichivogo razvitiia [Culture in digital civilization: a new stage of understanding the strategy of the future for sustainable development]. *Observatoriia kul'tury*, 2018, vol. 15, no 5, pp. 516–531. (In Russian)
- 2 Dorokhova E. Iu., Ruzhina L. V. Tsifrovizatsiia i formirovanie tsifrovoi kul'tury: sotsial'nye i obrazovatel'nye aspekty [Digitalization and formation of digital culture: social and educational aspects]. *Vestnik ChGP*, 2017, no 8, pp. 19–24. (In Russian)
- 3 Mezhdunarodnye tendentsii v sfere upravleniia personalom — 2020 [International trends in the field of personnel management — 2020]. In: *Deloitte.com*. Available at: [https://www.deloitte.com/kz/ru/pages/human-capital/articles/human-capital-trends\\_msm\\_moved.html/](https://www.deloitte.com/kz/ru/pages/human-capital/articles/human-capital-trends_msm_moved.html/) (accessed 12 February 2022). (In Russian)
- 4 Chto proiskhodit na rynke korporativnogo obrazovaniia v Rossii [What is happening in a corporate education market in Russia]. In: *Teorii i praktiki* [Theories and practices]. Available at: <https://theoryandpractice.ru/posts/17752-issledovanie-chto->

- proiskhodit-na-rynke-korporativnogo-obrazovaniya-v-rossii (accessed 11 February 2022). (In Russian)
- 5 Raskrytie chelovecheskogo potentsiala. Proaktivnaia praktika dlia individual'noi elastichnosti [Human fulfilment. Proactive practice for individual elasticity]. In: *Deloitte.com*. Available at: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/unlocking-human-potential-individual-elasticity.html> (accessed 20 February 2022). (In Russian)
  - 6 Fink G., Neier A., Kelling M. Ponimanie mezhkul'turnogo upravlencheskogo vzaimodeistviia [Understanding intercultural managerial interaction]. *Mezhdunarodnye issledovaniia v oblasti menedzhmenta i organizatsii*, 2006, no 36 (4), pp. 38–60. (In English)
  - 7 Euwema M. C., Wendt H., Emmerik H. Leadership styles and group organizational citizenship behavior across cultures. *Journal of Organizational Behavior*, 2007, 28 (8), pp. 1035–1057. (In English)
  - 8 Gunkel D. J., Byson J. J., Torrance S. Behind the Mask: Machine Morality. *The Machine Question: AI, Ethics and Moral Responsibility*, ed. by K. Miller, M. J. Wolf, F. Grodzinsky. Birmingham, AISB/IACAP World Congress, 2012, pp. 34–38. (In English)
  - 9 Leonov V. A., Kashtanova E. V., Lobacheva A. S. Ethical aspects of the use of artificial intelligence in the social sphere and management environment. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*, 2021, no 118, pp. 989–998. DOI: 10.15405/epsbs.2021.04.02.118 (In English)
  - 10 Nguyen N. T. B., Umemoto K., Medeni T. D. Towards a Theoretical Model of Cross-Cultural Knowledge Management. *The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 2017, vol. 7, no 9, pp. 33–40. (In English)
  - 11 Suen H. Y., Hung K. E., Lin C. L. Intelligent video interview agent used to predict communication skill and perceived personality traits. *Human-Centric Computing and Information Sciences*, 2020, no 10, p. 3. DOI: 10.1186/s13673-020-0208-3 (In English)
  - 12 The Future of Jobs Report 2020. In: *Weforum.org*. Available at: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020> (accessed 15 February 2022). (In English)
  - 13 Walsham J. G. Knowledge Management Systems: Representation and Communication in Context, Systems, Signs & Actions. *An International Journal on Communication, Information Technology and Work*, 2005, vol. 1, no 1, pp. 6–18. (In English)
  - 14 Win with empathy — 2021 Global Talent Trends Study. In: *Mercer.com*. Available at: <https://www.mercer.com/our-thinking/career/global-talent-hr-trends.html> (accessed 21 February 2022). (In English)