

Мерцалова С. Л., Карпова И. В.

**МЕНЕДЖЕР ПО КРОСС-КУЛЬТУРНОЙ КОММУНИКАЦИИ:
ПРОФЕССИЯ БУДУЩЕГО****Мерцалова Светлана Леонидовна**

кандидат педагогических наук, доцент
Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС
(г. Орел, Россия), доцент кафедры иностранных языков
e-mail: mertsalova-in@mail.ru
ORCID: 0000-0003-3195-9778
SPIN: 4338-1226

Svetlana L. Mertsalova

Candidate of Pedagogic Sciences, Associated Professor
Central Russian Institute of Management – Branch of RANEPA
(Orel, Russia), Associate Professor of the Department of
Foreign Languages
e-mail: mertsalova-in@mail.ru
ORCID: 0000-0003-3195-9778
SPIN: 4338-1226

Карпова Инна Вячеславовна

кандидат педагогических наук, доцент
Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС
(г. Орел, Россия), доцент кафедры истории, политологии и государственной политики
e-mail: inkarpova@yandex.ru
ORCID: 0000-0002-3437-0072
SPIN: 4550-2978

Inna V. Karpova

Candidate of Pedagogic Sciences, Associated Professor
Central Russian Institute of Management – Branch of RANEPA
(Orel, Russia), Associate Professor of the Department of
History, Political Science and Public Policy
e-mail: inkarpova@yandex.ru
ORCID: 0000-0002-3437-0072
SPIN: 4550-2978

Статья посвящена новому направлению подготовки специалистов в сфере менеджмента – менеджера по кросс-культурной коммуникации. Цель исследования заключается в анализе предпосылок появления новой профессии и оценки продуктивности участия менеджера по кросс-культурной коммуникации в общении с зарубежными партнёрами. Использовались такие методы исследования, определяющие его методику, как метод логического мышления, сравнительной оценки, статистического анализа, группировки данных. Проанализировав информацию, представленную на официальном сайте крупнейшей в России компании интернет-рекрутмента, а также изучив особенности товарооборота России с зарубежными странами за последнее время, авторы сделали вывод о том, менеджеры по кросс-культурной коммуникации в ближайшей перспективе будут довольно востребованы на рынке труда, поскольку при работе представителей разных стран над совместными проектами требуется не только лингвистическое образование, но и знание поведенческих норм и коммуникативных особенностей, присущих другим культурам. Для установления и поддержания результативных и взаимовыгодных контактов с потенциальными партнёрами авторы предлагают использовать ряд коммуникационных тактик, которые следует учитывать при разработке коммуникативной стратегии организации. Также анализ научных публикаций и результатов исследований отечественных учёных позволил выделить основные функции менеджера по кросс-культурной коммуникации и определить круг его обязанностей, среди которых основными являются разработка и адаптация коммуникационных стратегий для

The article is devoted to a new direction of training specialists in the field of management – a manager of cross-cultural communication. The purpose of the study is to analyze the emergence prerequisites of a new profession and assess the participation productivity of cross-cultural communication manager in communicating with foreign partners. Such research methods determining its methodology as the method of logical thinking, comparative assessment, statistical analysis, and data grouping were used. After analyzing the information provided on the official website of Russia's largest online recruitment company, as well as studying the peculiarities of Russia's recent trade turnover with foreign countries, it was concluded that cross-cultural communication managers will be in high demand in the labour market in the near future, since representatives from different countries should have not only linguistic education, but also knowledge of behavioral norms and communicative features inherent in other cultures while working at joint projects. To establish and maintain effective and mutually beneficial contacts with potential partners, the authors suggest using a number of communication tactics that should be considered when developing an organization's communication strategy. The analysis of scientific publications and research results of Russian scientists also made it possible to identify the main functions of the cross-cultural communication manager and define his responsibilities. The main ones are the development and adaptation of communication strategies for employees and international partners in order to prevent intercultural conflicts, as well as

сотрудников и международных партнёров с целью предупреждения межкультурных конфликтов, а также оптимизация межкультурного взаимодействия представителей разных стран и этнических групп.

Ключевые слова: менеджмент, кросс-культурный менеджер, кросс-культурная коммуникация, коммуникативная стратегия, культурологические особенности, межкультурное взаимодействие, международное сотрудничество, зарубежные партнёры.

Вклад авторов: все авторы внесли равный вклад в проведение исследования и написание статьи; выразили согласие нести публичную ответственность за все аспекты работы, связанные с точностью или достоверностью любой части рукописи; одобрили финальную версию статьи перед публикацией.

Для цитирования: Мерцалова С. Л., Карпова И. В. Менеджер по кросс-культурной коммуникации: профессия будущего // Экономическая среда. – 2025. – Т. 14, № 1. – С. 65-74. – <https://doi.org/10.22394/ee251.65-74>. – EDN AZUPEJ.

optimizing intercultural interaction between representatives of different countries and ethnic groups.

Keywords: management, cross-cultural manager, cross-cultural communication, communication strategy, cultural characteristics, intercultural interaction, international cooperation, foreign partners.

Authors' contribution: All authors contributed equally to the research and writing; agreed to be publicly responsible for all aspects of the work related to the accuracy or integrity of any part of the manuscript; approved the final version of the article before publication.

For citation: Mertsalova S.L., Karpova I.V. Cross-Cultural Communication Manager: the Profession of the Future. *Economic environment*. 2025; 14 (1): 65-74. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/ee251.65-74>. Available: <https://www.elibrary.ru/AZUPEJ>.

Введение

В процессе развития современного общества и усиления глобализации международных отношений в высших учебных заведениях нашей страны всё больше внимания стали уделять подготовке специалистов, хорошо знающих не только историко-культурные особенности своей страны, но и культуру других стран и народов. Каждая страна, каждое государство в силу ряда географических, социальных, исторических факторов обладает неповторимым культурным наследием, которое является неотделимой частью коллективной истории и культуры всего человечества. Можно предположить, что страны, имеющие общие границы (Россия – Белоруссия, Кыргызстан – Таджикистан и т. п.) или располагающиеся недалеко друг от друга (Иран – Саудовская Аравия, Япония – Китай), а также страны, входящие в состав союза государств и объединенные договорными отношениями (Евразийский экономический союз, Азиатско-Тихоокеанское экономическое сотрудничество и т. д.), могут иметь похожие культурологические особенности. Однако это не совсем так. На микроуровне культурные различия могут проявляться в особенностях языка, верований, национальных традиций, моральных нормах, мировосприятии, моделях коммуникативного поведения. Понимание этих различий способствует повышению эффективности взаимодействия представителей разных стран как в повседневном общении, так и в ситуациях профессионального и делового сотрудничества.

Актуальность данной темы исследования обусловлена тем, что в условиях укрепления международного сотрудничества со странами ближнего зарубежья, Азиатско-Тихоокеанского региона, с Индией и Китаем всё большее значение приобретает создание благоприятных условий для поддержания конструктивных партнёрских отношений в социальной, гуманитарной, экономической и информационной сферах. Участие в переговорах специалиста по кросс-культурной коммуникации будет способствовать расширению межгосударственных отношений, развитию новых деловых контактов, повышению межкультурной компетентности, предупреждению межкультурных конфликтов.

Основная цель исследования заключалась в том, чтобы проанализировать предпосылки появления новой профессии и оценить продуктивность участия менеджера по кросс-культурной коммуникации при взаимодействии с зарубежными партнёрами.

Научная новизна исследования обосновывается следующими факторами. В динамично меняющихся реалиях современного мира всё большее значение приобретает процесс создания условий для успешного и взаимовыгодного сотрудничества с представителями других государств, имеющих присущий только им уникальный культурный код, отражающий набор традиций, ценностей, моделей поведения, морально-нравственных норм. Для эффективного взаимодействия и ведения бизнеса с представителями иных культурных сообществ основная задача специалиста по кросс-культурной коммуникации заключается не только в предотвращении межкультурных конфликтов, но и в оказании помощи сотрудникам компании по повышению их межкультурной компетентности.

Материалы и методы

Изложение материала статьи в рамках выбранной тематики основано на применении методов изучения и детального анализа литературных источников и научных публикаций, посвящённых выбранной проблематике, благодаря чему авторам: Н. В. Горбуновой [2], Е. С. Колтаковой, В. Ф. Гревцевой [7], К. М. Лямцевой [8], С. Д. Махкамовой, М. Н. Исаковой [10], И. И. Михалеву [12], Ю. П. Соболевой, Е. А. Сотниковой [14], М. С. Талановой [16], С. В. Шекшуеву, Н. В. Проказиной [18], S. Aririguzoh [19], V. S. Lee, R. R. Ma [22], J. Lu [23], Vu Hong Ha. A. [26] – удалось выявить основные предпосылки появления новой профессии в рамках направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент». Тщательный анализ данных, полученных в ходе изучения официальных документов и статистических данных, представленных в независимых источниках, позволил рассуждать о перспективах новой специальности в будущем.

Результаты и обсуждение

Большой толковый словарь русского языка предлагает следующее определение понятия «культура»: «Совокупность достижений человеческого общества в производственной, общественной и духовной жизни»¹. Слово «культура» произошло от латинского «*cultura*», что дословно означает «возделывание», «воспитание», «образование», «развитие», «почитание». К самым распространённым видам культуры относятся жизненные и моральные ценности общества, нормы поведения, артефакты в виде материальных произведений. Будучи исторически обусловленной, культура может меняться на протяжении времени с изменением представлений общества о мироустройстве [3; 5]. Отражаясь в поведении людей, в произведениях искусства, идеалах и традициях, культура объединяет, помогает лучше понимать друг друга, уважать высоконравственные ценности и нормы.

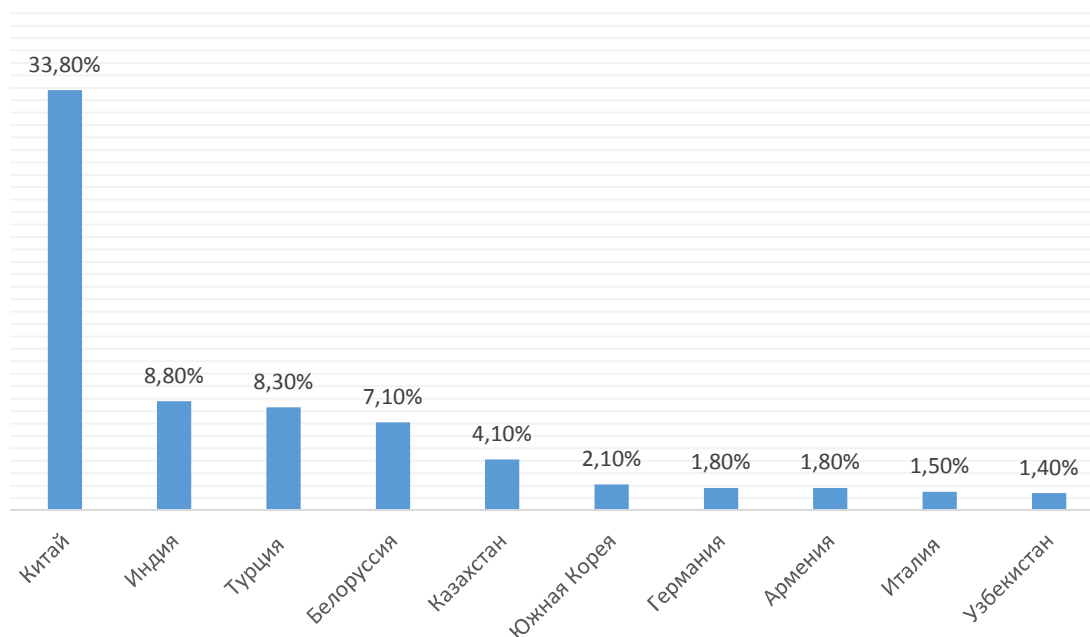
2 ноября 2001 года на генеральной конференции Организации Объединённых Наций по вопросам образования, науки и культуры была принята Всеобщая декларация ЮНЕСКО о культурном разнообразии. Среди основных целей и задач современного общества в документе прослеживается призыв к развитию и сохранению собственной культуры, уважению культурных ценностей других народов, международному культурному взаимодействию во всех видах умственной и творческой деятельности в области науки, образования и культуры².

¹ Культура / Большой толковый словарь русского языка // Грамота.ру. – URL: [https://gramota.ru/poisk?query=%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0&mode=slovari&dicts\[\]=42&ysclid=m2x6uyikuo848009073](https://gramota.ru/poisk?query=%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0&mode=slovari&dicts[]=42&ysclid=m2x6uyikuo848009073) (дата обращения: 31.10.2024).

² Всеобщая декларация ЮНЕСКО о культурном разнообразии // ООН. – URL: https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/cultural_diversity.shtml (дата обращения: 31.10.2024).

Несмотря на сложную геополитическую обстановку, наша страна, имея значительный вес в мировой политике, экономике и общественной жизни, может служить примером для стран, принимающих активное участие в диалоге культур, стран, которым не мешают географические, языковые и религиозные различия в стремлении к укреплению и расширению международного сотрудничества. Россия занимает одно из ведущих мест в мировой экономике и находится в постоянном поиске путей к устойчивому экономическому развитию [4; 13; 17]. Наряду с тенденцией к уменьшению зависимости от экспорта нефти и газа в стране активно развивается ИТ-сектор, разрабатываются новые технологии, совершенствуются подходы к организации бизнеса, создаются новые рабочие места. Одним из векторов развития экономики является расширение экспортного потенциала, поскольку продукция российских производителей становится всё более конкурентоспособной, что, в свою очередь, сказывается на появлении новых рынков сбыта, совершенствовании экспортной инфраструктуры, расширении возможностей для коммерческих предприятий.

Согласно информации, предоставленной Федеральной таможенной службой группе компаний РБК, крупнейшему мультимедиа холдингу России, в число основных торговых партнёров нашей страны в 2024 году вошли страны Востока, ближнего и дальнего зарубежья. За первые десять месяцев 2024 года общий товарооборот России со странами-партнёрами составил 584 млрд долларов и превысил 80 %, в то время как ещё три года назад был менее 50 %³. На рисунке 1 представлены данные, отражающие процент товарооборота дружественных стран с Россией в январе – октябре 2024 года.



Источник: составлено авторами по материалам [Таможня раскрыла топ-10 торговых партнёров России // РБК. – URL: <https://www.rbc.ru/economics/02/01/2025/676fd1eb9a7947cb9e223e39> (дата обращения: 22.01.2025).]

Рисунок 1 – Уровень товарооборота России со странами-партнёрами в 2024 году

³ Таможня раскрыла топ-10 торговых партнёров России // РБК. – URL: <https://www.rbc.ru/economics/02/01/2025/676fd1eb9a7947cb9e223e39> (дата обращения: 22.01.2025).

При выходе на международные рынки бизнес-компании стремятся к увеличению количества новых клиентов и покупателей, к росту продаж и получению более высокой прибыли. Эффективность и успешность общения с зарубежными партнёрами определяют результативность дальнейшего сотрудничества. При этом отсутствие языковых ошибок или неточностей не гарантирует продуктивность взаимодействия. В процессе переговоров важно не только грамотно и точно излагать собственные мысли и предложения, но и соблюдать протокольные правила и морально-этические нормы, следовать стилистике общения, характерной для принимающей стороны, что позволит избежать межкультурных конфликтов.

На рисунке 2 представлены основные коммуникационные тактики, которые применяют в определённых ситуациях для достижения конкретных целей.

Вербальный контакт

процесс обмена информацией с помощью речевых средств во время беседы, дискуссии, интервью, переговоров и т. п.

Невербальная коммуникация

процесс обмена информацией с помощью невербальных сигналов, таких как жесты, мимика, выражение лица, тон голоса и т. п.

Межличностное взаимодействие

процесс обмена информацией для установления контакта, предполагающий наличие умения слушать собеседника, выражать собственные мысли и чувства

Общение внутри коллектива

различные формы взаимодействия сотрудников в пределах организации, необходимые для существования и успешной деятельности компании

Формирование публичного имиджа

действия, направленные на создание положительного образа компании в глазах клиентов и партнёров (разработка корпоративной идентичности и т. п.)

Источник: составлено авторами

Рисунок 2 – Основные коммуникационные тактики для создания положительного имиджа организации

Кроме того, осознание различий культур других стран от культуры своего народа будет способствовать принятию более взвешенных и продуманных решений, поможет строить долговременные прогнозы о сотрудничестве, осуществлять более глубокий анализ возможных последствий решений, принятых на территории другого государства.

Для установления и поддержания результативных и взаимовыгодных контактов при общении с представителями других культур важно придерживаться определённой коммуникативной стратегии, которая бы предусматривала создание благоприятных условий для создания положительного имиджа вашей компании в глазах потенциальных партнёров [1; 6; 9; 11].

Появление в нашей стране новой профессии в рамках направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», а именно менеджера по кросс-культурной коммуникации, обусловлено вызовами современного общества [15; 20; 21]. По данным портала hh.ru, крупнейшей в России компании интернет-рекрутмента, в ближайшие 5–15 лет в сфере менеджмента произойдут серьёзные изменения⁴. Благодаря тесному сотрудничеству российских компаний с бизнес-партнёрами за рубежом возникает необходимость эффективного взаимодействия при работе над совместными проектами. А для этого требуется задействовать специалистов по кросс-культурной коммуникации, не только имеющих лингвистическое образование, но и обладающих набором знаний в области поведенческих норм и коммуникативных особенностей, присущих другим культурам. В этом случае кросс-культурный менеджер будет способен разрабатывать стратегии коммуникаций с зарубежными партнёрами, сможет сопровождать документооборот компании на иностранных языках, осуществлять консультирование руководящего состава фирмы по вопросам ведения бизнеса в других странах, обучать персонал особенностям культуры при проведении переговоров. Основные функции менеджера по кросс-культурной коммуникации представлены на рисунке 3.

Кроме того, в обязанности кросс-культурного менеджера входит контроль за соблюдением ключевых смыслов при выборе, к примеру, маркетинговых слоганов. Не секрет, что в силу уникальности менталитета и самобытности культурных традиций представителей разных стран не всегда представляется возможным дословно перевести рекламный слоган или даже речевое сообщение собеседника на родной язык, не искажая при этом смысловой посыл.

В истории рекламы известно множество примеров, когда рекламная кампания оказывалась провальной именно из-за того, что производители не учли культурологические особенности, характерные для страны-партнёра, и не адаптировали рекламный ролик или маркетинговый слоган для местных жителей. Так, в 1970-х годах американская транснациональная компания Procter & Gamble решила производить одноразовые подгузники Pampers для японских потребителей. При этом на местном телевидении был запущен рекламный ролик, в котором подгузники родителям малышей приносил аист. Специалисты по маркетингу не приняли во внимание тот факт, что по традиции в Японии новорождённых приносит плывущий по реке большой персик. Потребители не оценили маркетинговый ход разработчика рекламной кампании, и продукция местных производителей оказалась более конкурентоспособной.

⁴ Алахвердиева, К. Профессии будущего в сфере менеджмента // ООО «Хэдхантер». – URL: <https://kyzyl.hh.ru/article/19813?ysclid=m38k4abocm209676039> (дата обращения: 31.10.2024).

Медиация и помощь в разрешении конфликтов	• Выполнение функций посредника при проведении переговоров, обучение сотрудников основам межкультурной коммуникации
Анализ и адаптация маркетингового контента	• Локализация и адаптация маркетинговых и рекламных материалов для зарубежных партнёров с учётом культурных различий
Сотрудничество с международными партнёрами	• Установление контакта, участие в переговорах о возможном сотрудничестве, выработка общих стратегий и условий для преодоления культурных и языковых барьеров
Разработка и реализация кросс-культурных коммуникационных стратегий	• Подготовка коммуникационных стратегий для разнообразных культурных контекстов с учётом культурных особенностей
Обучение и развитие кросс-культурной компетентности	• Разработка обучающих программ, проведение тренингов для повышения кросс-культурной осведомлённости сотрудников
Управление кросс-культурными проектами и командами	• Координация деятельности и взаимодействия бизнес-партнёров в мультикультурных командах и проектах

Источник: составлено авторами

Рисунок 3 – Основные функции менеджера по кросс-культурной коммуникации

В целом культура стран Востока сильно отличается от европейской, поэтому для успешного взаимодействия и построения успешных деловых отношений с представителями Индии или Китая, Японии или Вьетнама следует тщательно изучить особенности культуры жителей этих стран.

Даже в одной стране бизнес-культура может существенно отличаться от региона к региону. Так, на севере Китая, где значительное развитие получили отрасли тяжёлой промышленности, особое внимание уделяют политическому контексту и внешней части переговорного процесса, в то время как на юге страны, где больше

развита торговля, практичные местные предприниматели делают акцент на результат коммуникативного процесса. Большое значение для китайской стороны имеют подарки. Бизнес-партнёры с удовольствием примут в дар канцелярские принадлежности высокого качества, сувениры, символизирующие русскую культуру, а вот часы в Китае ассоциируются со смертью так же, как и белые цветы связаны с трауром⁵.

Чтобы не допустить подобных негативных моментов в процессе обмена информацией, работодатели всё чаще нанимают специалистов по кросс-культурной коммуникации, которые хорошо знакомы с особенностями организации взаимодействия сотрудников с представителями разных культурных и этнических групп. В обязанности менеджера по кросс-культурной коммуникации также входит разработка стратегии общения с зарубежными партнёрами, которая предусматривает проведение тренингов для сотрудников компании с целью предупреждения межкультурных конфликтов [24; 25].

Заключение

Таким образом, менеджер по кросс-культурной коммуникации является специалистом, который ориентирован на оптимизацию межкультурного взаимодействия представителей разных стран и этнических групп в сфере бизнеса, образования, государственного управления. Среди основных умений, которыми должен обладать кросс-культурный менеджер, стоит отметить умение адаптировать коммуникационные стратегии для сотрудников и международных партнёров с целью предупреждения межкультурных конфликтов. В обязанности кросс-культурного менеджера входит также разработка коммуникационных кампаний и обучающих программ для проведения тренингов по межкультурному взаимодействию. Кроме того, менеджер по кросс-культурной коммуникации должен в совершенстве владеть иностранным языком и хорошо знать основные принципы делового общения в разных странах.

Список источников:

1. Глотко, А. В. Оценка потенциала туризма в Республике Алтай: природные и культурные аспекты / А. В. Глотко, И. Г. Кузнецова // Форпост науки. – 2024. – Т. 18, № 2. – С. 12-19. – DOI 10.22394/sp242.02. – EDN URAXFK.
2. Горбунова, Н. В. Коммуникативные неудачи в процессе межкультурной коммуникации и способы их преодоления / Н. В. Горбунова // Актуальные проблемы языка и культуры: традиции и инновации: Сборник статей III Международной научно-практической конференции для студентов, магистрантов, педагогов и молодых учёных, Арзамас, 23 ноября 2020 года / Науч. редактор Л.Н. Набилкина, отв. редактор Д.Л. Морозов. – Арзамас: Арзамасский филиал ФГАОУ ВО "Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского", 2020. – С. 157-160. – EDN XKUGYT.
3. Государственная политика и управление: теория, методология, современные практики реализации / П. А. Меркулов, И. А. Батанина, Д. Н. Нечаев [и др.]. – Орел : Среднерусский институт управления - филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 2024. – 312 с. – ISBN 978-5-93179-823-3. – EDN KKKXQY.
4. Интеграция кадровой политики в систему управления национальными проек-

⁵ Ремыга, О. Даосизм и переговоры: как вести деловую беседу с китайским партнером // АО «РОСБИЗНЕСКОНСАЛТИНГ». – URL: <https://www.rbc.ru/life/news/67519f949a79470e0ab2a244?ysclid=m66fns1jm2511744939> (дата обращения: 20.12.2024).

тами : Коллективная монография / И. Л. Авдеева, П. И. Ананченкова, А. Е. Белолипецкая [и др.] ; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ. – Орел : Среднерусский институт управления - филиал РАНХиГС, 2020. – 282 с. – ISBN 978-5-93179-657-4. – EDN PUNGUX.

5. Кадровая политика на государственной службе : Учебник / Л. В. Фотина, О. В. Андрищенко, Г. А. Борщевский [и др.]. – 1-е изд.. – Москва : Юрайт, 2024. – 362 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15359-0. – EDN BBURVX.

6. Карпова, И. В. Подходы к организации фармкоммуникаций в структуре коммуникационного рынка России / И. В. Карпова, С. Л. Мерцалова // Форпост науки. – 2024. – Т. 18, № 2. – С. 25-30. – DOI 10.22394/sp242.04. – EDN VPXPFN.

7. Колтакова, Е. С. Преодоление коммуникативных помех как основа обучения межкультурной коммуникации / Е. С. Колтакова, В. Ф. Гревцева // Иностранные языки и современные тенденции в иноязычном образовании: Материалы V Юбилейной международной научно-практической конференции, Воронеж, 22 апреля 2021 года / Отв. редактор С. Ю. Капкова. – Воронеж: Воронежский государственный педагогический университет, 2021. – С. 381-387. – EDN IMAVAN.

8. Лямцева, К. К. Содержание профессионально ориентированного подхода к подготовке молодых специалистов в современных условиях / К. К. Лямцева // Экономическая среда. – 2024. – Т. 13, № 3. – С. 75-81. – DOI 10.36683/ee243.75-81. – EDN SNWTRQ.

9. Макаrchук, Т. А. Разработка решения бизнес-аналитики для мониторинга подбора персонала и принятия управленческих решений / Т. А. Макаrchук, Е. В. Крейсманн // Экономика. Право. Инновации. – 2024. – № 1. – С. 78-86. – DOI 10.17586/2713-1874-2024-1-78-86. – EDN FYHIKO.

10. Махкамова, С. Д. Изучение и анализ корпоративной культуры в образовательных организациях: опыт Среднерусского института управления - филиала РАНХиГС / С. Д. Махкамова, М. Н. Исакова // Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования. – 2024. – № 19. – С. 174-177. – DOI 10.36683/FP-19/174-177. – EDN AFUTZE.

11. Матвеев, В. В. Методические подходы к оценке развития региональной социально-культурной среды / В. В. Матвеев, И. С. Ефименко, И. Б. Илюхина // Форпост науки. – 2024. – Т. 18, № 1. – С. 34-43. – DOI 10.22394/sp241.34-43. – EDN QBRJRW.

12. Михалев, И. И. Цифровая организационная культура промышленного предприятия / И. И. Михалев // Среднерусский вестник общественных наук. – 2024. – Т. 19, № 4. – С. 182-205. – DOI 10.22394/2071-2367-2024-19-4-182-205. – EDN OCUMXM.

13. Региональные аспекты экономического роста в условиях достижения стратегических целей национального развития / А. А. Анненкова, С. В. Баранова, О. И. Кожанчиков [и др.]. – Орел : Среднерусский институт управления - филиал РАНХиГС, 2020. – 260 с. – ISBN 978-5-93179-664-2. – EDN RGZLJP.

14. Соболева, Ю. П. Практические аспекты применения маркетингового подхода к формированию имиджа организации социально-культурной сферы / Ю. П. Соболева, Е. А. Сотникова // Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования. – 2023. – № 18. – С. 148-152. – DOI 10.36683/2500-249X/2023-18/148-152. – EDN DLHVNC.

15. Степанцева, О. А. Бренд «Человек в Арктике»: трансформация в российской культуре и социально-политические риски современности / О. А. Степанцева // Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования. – 2023. – № 18. – С. 6-9. – DOI 10.36683/2500-249X/2023-18/6-9. – EDN BRBELX.

16. Таланова, М. С. Коммуникативные стратегии в межкультурном деловом общении / М. С. Таланова // Актуальные вопросы современных научных исследований: сборник статей VIII Международной научно-практической конференции. В 2 частях, Пенза, 05 декабря 2023 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2023. – С. 184-187. – EDN HJLKKK.

17. Управление в условиях новой экономической реальности: концепция эффектив-

ного взаимодействия бизнеса, органов власти и населения / Т. А. Головина, И. Л. Авдеева, И. Н. Горбова [и др.]. – Орел : Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, 2024. – 236 с. – ISBN 978-5-93179-812-7. – EDN NLVYAW.

18. Шекшуев, С. В. Цифровая партисипация как разновидность коммуникативного поведения в гибридной реальности / С. В. Шекшуев, Н. В. Проказина // Среднерусский вестник общественных наук. – 2024. – Т. 19, № 4. – С. 109-140. – DOI 10.22394/2071-2367-2024-19-4-109-140. – EDN XIZPIQ.

19. Aririguzoh, S. Communication competencies, culture and SDGs: effective processes to cross-cultural communication / S. Aririguzoh // Humanities and Social Sciences Communications. – 2022. – Vol. 9, No. 1. – P. 96. – DOI 10.1057/s41599-022-01109-4. – EDN QVQLLI.

20. Eremin, Y. V. Methods of Achieving Successful Professional Communication from the Perspective of Intercultural Communication / Y. V. Eremin, O. G. Oberemko, E. A. Maliutina // Technology, Innovation and Creativity in Digital Society, St. Petersburg, 26–27 октября 2021 года. Vol. 345. – St. Petersburg: Springer Nature Switzerland, 2022. – P. 811-827. – DOI 10.1007/978-3-030-89708-6_66. – EDN XZZOAB.

21. Iwata, Y. Toward bridging the communication gap: Cross-cultural variation in Japanese-American business communication / Y. Iwata, 2001. – 1 p. – EDN EYSMEZ.

22. Lee, V. S. Nonverbal means of communication in the business discourse in aspect of cross-cultural communication / V. S. Lee, R. R. Ma // Geneva theoretical and practical forum of free topics : International scientific-practical forum of pedagogues, psychologists and medics, Geneva (Switzerland), 28 декабря 2015 года / European Association of pedagogues and psychologists “Science”. Vol. 1. – Geneva (Switzerland): Европейская ассоциация педагогов и психологов “Science”, 2015. – P. 14-17. – EDN VTNIVR.

23. Lu, J. Language and cultural communication –Smart media has become a bridge for cross-cultural communication / J. Lu // SHS Web of Conferences. – 2024. – Vol. 185. – P. 02005. – DOI 10.1051/shsconf/202418502005. – EDN XAIJTT.

24. Methods of complex analysis in management of commercial organizations owned capital / N. Lytneva, N. Parushina, A. Polyaniin [et al.] // Proceedings of the 29th International Business Information Management Association Conference - Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth, Vienna, 03–04 мая 2017 года. – Vienna: International Business Information Management Association, 2017. – P. 2126-2134. – EDN XNVMOF.

25. Osiyanova, O. M. Pedagogical conditions for formation of interactive communication experience of students in cross-cultural communication / O. M. Osiyanova, E. D. Platova // Middle East Journal of Scientific Research. – 2014. – Vol. 19, No. 3. – P. 445-449. – DOI 10.5829/idosi.mejsr.2014.19.3.13692. – EDN SKLUQT.

26. Vu Hong, Ha. A. Problems of modern communication and cross-cultural communication / Ha. A. Vu Hong // , 31 мая 2022 года, 2022. – P. 42-47. – EDN FLFUZT.

Статья поступила в редакцию / Received: 23.01.2025

Принята к публикации / Accepted: 18.03.2025

Подписано в печать / Passed for printing 31.03.2025

Дата выхода в свет / Date of publication: 07.04.2025