

Научная статья

<https://doi.org/10.24412/2220-2404-2025-9-7>

УДК 331.101.32



Attribution

cc by

КРОСС-КУЛЬТУРНАЯ АДАПТАЦИЯ СОТРУДНИКОВ
В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕЖДУНАРОДНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Давыдов Н.А.

Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна

Аннотация. Статья посвящена феномену кросс-культурной адаптации сотрудников в системе менеджмента международной компании. Возрастание темпов глобализации и обострение борьбы между транснациональными корпорациями, являющимися ее главными исполнителями в экономике, требуют пристального внимания к культурным различиям представителей разных стран и интенсификации адаптационной работы в мультикультурных трудовых коллективах. Автор подробно останавливается на принципиальных подходах к рассмотрению проблемы кросс-культурной адаптации. Целью статьи явилась разработка концептуальной модели кросс-культурной адаптации сотрудников международной компании, отображающей систему взглядов, явлений и характеристик, существующих в современном поле исследования данного феномена. По результатам теоретического анализа научных трудов и исследований автором предлагается оригинальный подход к рассмотрению данного явления через теоретический и практический аспект, включающий в себя систему взаимосвязанных элементов.

Ключевые слова: кросс-культурная адаптация, международная организация, мультикультурный коллектив, культурный шок, культурная дистанция, организационные инструменты.

Финансирование: инициативная работа.

Original article

CROSS-CULTURAL ADAPTATION OF EMPLOYEES
IN THE INTERNATIONAL ORGANIZATION'S HUMAN RESOURCES MANAGEMENT SYSTEM

Nikita A. Davydov

Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design

Abstract. The article is devoted to the phenomenon of cross-cultural adaptation of employees in the management system of an international company. The increasing pace of globalization and the intensification of the struggle between transnational corporations, which are its main executors in the economy, require close attention to the cultural differences of representatives of different countries and the intensification of adaptation work in multicultural work teams. The author dwells in detail on the fundamental approaches to considering the problem of cross-cultural adaptation. The purpose of the article was to develop a conceptual model of cross-cultural adaptation of employees of an international company, reflecting the system of views, phenomena and characteristics that exist in the modern field of research of this phenomenon. Based on the results of theoretical analysis of scientific works and studies, the author proposes an original approach to considering this phenomenon through the theoretical and practical aspect, including a system of interrelated elements.

Keywords: cross-cultural adaptation, international organization, multicultural team, culture shock, cultural distance, organizational tools.

Funding: Independent work.

Введение.

Стремительные темпы глобализации коренным образом изменили взаимоотношения между людьми, способствуя беспрецедентному уровню культурного обмена и мобильности. Глобализационные тенденции сегодня оказывают существенное влияние на политику компаний в области менеджмента персонала.

По данным исследования [2], 85 % мировых компаний считают многообразие, равенство и инклюзивность базовыми ценностями, приоритетами организационной культуры, 48% крупных российских компаний также стремятся институционализировать эти принципы в командной работе.

Американский специалист в области организации труда профессор Эрин Л. Келли вслед за многими исследователями уверенно утверждает, что разнообразие персонала, его мультикультурная природа в условиях глобальной гиперконкуренции являются преимуществом компании и выгодны для бизнеса [16].

Немецкий ученый Жасмин Махадеван указывает на существующую в международной организации потенциальную возможность для роста, взаимодополняемости и синергии [17].

В то же время, сотрудники транснациональных корпораций, являющихся экономическими исполнителями проекта глобализации, сталкиваются со сложными ситуациями, требующими адаптации к

культурным нормам, ценностям и практикам, отличным от их собственных. Этот феномен, получивший название кросс-культурной адаптации (ККА), впервые стал рассматриваться в контексте глобального бизнеса в конце XX века, а в начале XXI века стал объектом пристального внимания исследователей по всему миру, окончательно сформировавшись в отдельный инструмент менеджмента.

Основные подходы к исследованию особенностей кросс-культурной неоднородности коллектива сформулированы в работах зарубежных ученых Э. Холла, Н. Адлера, Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарса, Р. Льюиса, Д. Ливермора, Д. Мацумото, Р. Кадама. Результатом успешной адаптации участников международного коллектива является общее повышение эффективности работы организации. Выявлена четкая взаимосвязь между совершенствованием управления культурным разнообразием и развитием конкурентного преимущества организации, выражающееся в улучшении производительности, имиджа организации, большей креативности в принятии решений [3].

Возрастание роли кросс-культурного менеджмента в управлении современными предприятиями также рассматривается отечественными учеными: С. Мясоедовым, Л. Симоновой, Ю. Прохоровой, Н. Зенченко и А. Чанько, отмечающими постоянно растущее количество как кросс-культурных возможностей, так и предпринимательских рисков вследствие общей эволюции человечества.

В современных условиях беспрецедентного санкционного давления на российскую экономику новая парадигма менеджмента не теряет своей актуальности, поскольку российский бизнес находится в процессе реорганизации форматов международной деятельности с переориентацией на Восток, что предполагает выстраивание новых партнерских отношений с рядом стран.

В то же время, в отечественной науке кросс-культурная адаптация, как и кросс-культурный менеджмент в целом, представляет собой относительно слабоизученную и неструктурированную область знания [4]. К основным проблемам относятся низкое качество менеджмента, не имеющего прочной базы и опыта, упрощенный подход к необоснованному копированию западных управленческих моделей [5]. Большинство отечественных исследований проблем кросс-культурного менеджмента сводятся к рекомендациям развития определенных черт личности руководителя и сотрудников для снижения рисков возникновения конфликтных ситуаций, при этом природа возникновения потенциальных конфликтов рассматривается поверхностно.

Узость данного подхода вызвана отсутствием комплексного представления о феномене кросс-культурной адаптации в области управления мультикультурным коллективом. Структурирование данных в изучении ККА может служить ключом к всестороннему раскрытию проблематики кросс-культурного менедж-

мента, что позволит в дальнейшем разрабатывать необходимые алгоритмы адаптационной работы с использованием релевантного набора инструментов.

Целью исследования является разработка концептуальной модели кросс-культурной адаптации сотрудников мультикультурного коллектива, отражающей систему понятий, явлений и характеристик, необходимых для комплексного рассмотрения феномена кросс-культурной адаптации в международных организациях.

Исходными материалами для анализа послужили теоретические исследования российских и зарубежных ученых в области кросс-культурного менеджмента и связанных с ним смежных социальных и гуманитарных дисциплин.

Обсуждение.

Адаптация – весьма многогранный процесс, затрагивающий различные аспекты деятельности организации. Это важнейший элемент системы менеджмента, во многом влияющий на стратегию организации как на микро-, так и на мезоуровне, когда главная задача адаптации заключается в быстром и безболезненном принятии новых условий (адаптация к изменениям).

Вариативность определения адаптации, в свою очередь, предполагает разнообразие методик и инструментов. Для их грамотного и релевантного применения необходимо в первую очередь конкретизировать понятийную сущность кросс-культурной адаптации, которая послужит фундаментом для разработки дальнейших практических действий и мероприятий.

К настоящему времени существует несколько подходов к изучению кросс-культурной адаптации по ее отдельным характеристикам. Основными направлениями исследований являются рассмотрение психологического благополучия человека с точки зрения стресса и его преодоления, исследования социальной идентификации и исследования межкультурной коммуникации [18].

Ещё одним научным направлением в этой сфере является установление зависимости уровня успешности адаптации от конкретного измеряемого параметра. Несмотря на то, что такой подход позволяет выявить определенные паттерны, с помощью него нельзя достоверно и достаточно полно судить о природе и динамике рассматриваемого явления. Так, по результатам анализа работ по изучению влияния величины культурной дистанции на успешность кросс-культурной адаптации отмечается, что, несмотря на выраженную прямую зависимость между ними, «результаты отдельных исследований не подтверждают данные о том, что культурная дистанция является главным фактором, способствующим кросс-культурной адаптации» [6]. Этот факт является подтверждением довода о необходимости комплексного изучения проблематики кросс-культурной адаптации через её составляющие аспекты.

Анализируя исследования по кросс-культурной адаптации в области менеджмента, можно выделить три основных вопроса, на которых направлено внимание ученых:

- почему организации стремятся к адаптации,
- какие внутренние факторы препятствуют или способствуют адаптации,

– какие факторы окружающей среды стимулируют адаптацию? [7].

В рамках разработки концептуальной модели кросс-культурной адаптации предлагается на основе данных областей исследования выделить теоретический и практический аспекты ККА, позволяющие всесторонне охарактеризовать это понятие.

Предлагаемая модель представлена на рисунке 1.

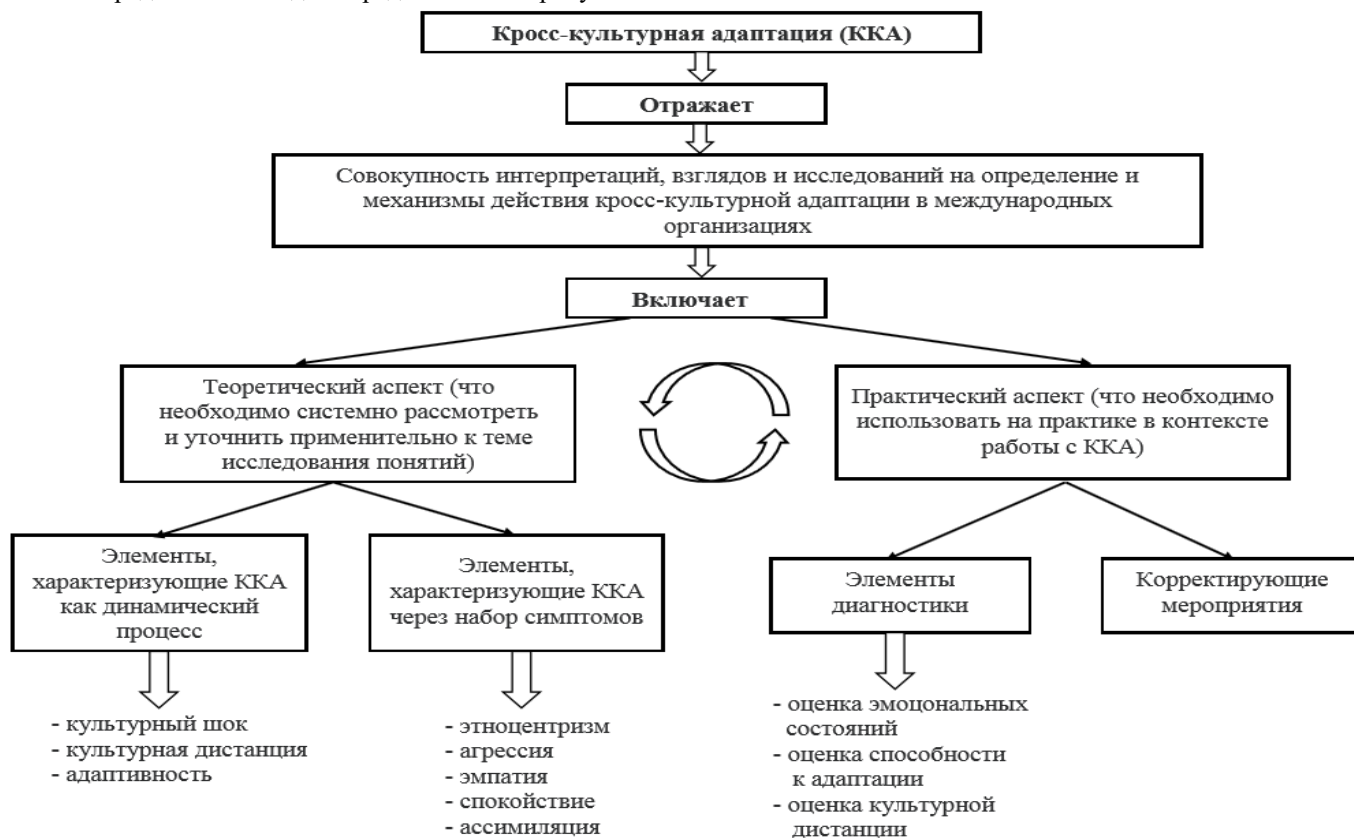


Рисунок 1 – концептуальная модель феномена кросс-культурной адаптации сотрудников в международной организации.

С позиций теоретического аспекта, сущность кросс-культурной адаптации раскрывается через рассмотрение данного явления как длящегося во времени с определенной интенсивностью процесса, а также через рассмотрение определенных личностных характеристик, выступающих качественными индикаторами протекания этого процесса. Данный подход позволяет выявить специфические факторы адаптационного процесса, более точно оценить феномен кросс-культурной адаптации с учетом характерных симптомов, причин проявления и стадии протекания.

На динамику ККА, отражающую процессную сущность данного явления, комплексно оказывают влияние такие факторы, как величина культурной дистанции, процесс переживания культурного шока, а также индивидуальные характеристики самого человека (его адаптивность). Эти компоненты взаимосвязаны между собой: американский психолог С. Бочнер обращает внимание на тесную связь понятий культурного шока и культурной дистанции [8]; в исследовании [9] приводится утверждение, что такие характеристики адаптивности, как экстраверсия и самоофективность положительно взаимосвязаны с успешной адаптацией, что также может быть отображено на характеризующей процесс культурного шока U-образной кривой К. Оберга (рисунок 2).

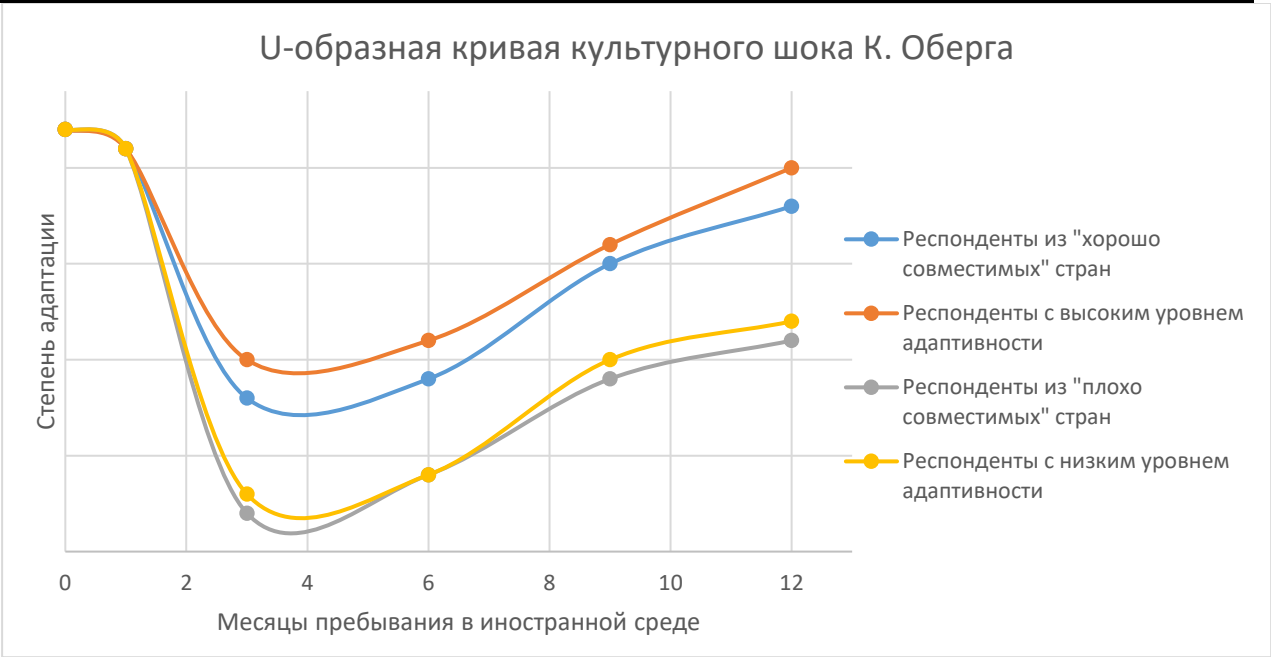


Рисунок 2 – У-образная кривая динамики адаптационного процесса для разных случаев культурной дистанции и степени адаптивности респондентов.

Важным преимуществом классификации кросс-культурной адаптации как процесса является количественная измеримость входящих в неё элементов, что представляет уже практическую значимость для исследований. Вариации методик измерения каждого из элементов приведены в таблице 1.

Таблица 1 – методики измерения процессных элементов кросс-культурной адаптации.

Наименование элемента	Квантитативный (количественный) метод измерения	Содержание
Культурный шок	Опросник ситуативной и личностной тревожности Спилберга-Ханина	Позволяет интерпретировать У-образную кривую К. Оберга и кривую микроциклов Я. Кима как зависимость определяемого по опроснику уровня тревожности от времени (инверсированные значения по ординате относительно значений уровня адаптации).
	Опросник по основным признакам культурного шока	Описан в работе D. Mumford [1], 12-элементный опросник, позволяющий количественно оценить степень культурного шока.

Культурная дистанция	Модель Г. Хофстеде, Минкова-Хофстеде, прочие квантитативные исследования	Основные исследовательские подходы отражены в работах [9], [10]; сравнение профилей стран через определенную систему шкал/индексов по наиболее выраженным культурным особенностям.
Адаптивность	Опросники NEO-PI-R, BFQ-2, BFI-2	Подходы к использованию и интерпретации отражены в работе [11]; пятифакторные опросники позволяют определить характеризующие степень адаптивности человека черты личности и их фасеты, (экстраверсия, добросовестность, негативная эмоциональность, открытость опыту).

Качественными характеристиками протекания процесса адаптации могут выступать определенные «симптомы», то есть набор преобладающих в определенный момент времени чувств и эмоций сотрудника, выступающих индикатором протекания адаптационного процесса.

По мере прогресса в исследованиях характерных особенностей поведения сотрудников в процессе кросс-культурной адаптации, набор симптомов уточняется и расширяется, возникают их отдельные классификации. К примеру, M. Zapf [12] приводит 45 характерных для стадии культурного шока эмоций и чувств; в другом исследовании [13] описывается классификация симптомов К. Уорда и А. Кеннеди, разделяющих их на симптомокомплекс психофизиологического реагирования и симптомокомплекс социокультурного реагирования.

Особое место в системе качественных характеристик занимают переживания, связанные с проявлением крайней формы этнического самосознания – этноцентризмом, также выражающегося через характерный набор чувств и эмоций. В бизнес-коммуникациях этноцентризм является серьезным барьером для межкультурного диалога, снижающим качество и эффективность взаимодействия представителей разных стран в составе трудового коллектива, что требует выработки определенных мероприятий для борьбы с его негативными последствиями.

Теоретический аспект рассмотрения феномена кросс-культурной адаптации служит фундаментом для разработки практических рекомендаций в системе управления персоналом международной организации. Идентификация основных симптомов, понимание механизма протекания процесса кросс-культурной адаптации и его характерных особенностей позволит менеджерам подобрать соответствующий управленческий инструментарий, минимизирующий турбулентность ККА и снижающий соответствующие риски для компании.

К наиболее эффективным организационным инструментам, способствующим лучшему протеканию процесса кросс-культурной адаптации сотрудников, можно отнести следующие:

1) выстраивание четко структурированной корпоративной культуры, что позволяет совершенствовать механизмы социальной сплоченности гетерогенного персонала, повышать его мотивацию и вовлеченность [14];

2) внедрение кросс-культурного обучения, включающего в себя программы культурной осведомленности, культурного понимания, культурной ассимиляции и культурно-поведенческие программы [15];

3) систему наставничества, которая способствует существенному развитию навыков межкультурной коммуникации [19].

По мере эволюции управленческой мысли практический инструментарий дополняется новыми

методами, способствующими налаживанию работы мультикультурного коллектива в максимально сжатые сроки. Выбор релевантной методики основан на взаимосвязи теоретического и практического аспектов, а также вышеназванных факторов и явлений, определяющих эффективность кросс-культурной адаптации.

Результаты.

Разработанная концептуальная модель кросс-культурной адаптации позволяет охарактеризовать феномен ККА через систематизацию подходов к ее изучению и определение составляющих ее элементов, включает в себя рассмотрение теоретического и практического аспекта. Анализ особенностей главных компонентов модели показал их тесную взаимосвязь между собой, что подчеркивает необходимость комплексного рассмотрения феномена ККА при организации работы по интеграции сотрудников в мультикультурный коллектив международной компании.

Заключение.

Кросс-культурный менеджмент в условиях непрерывного течения глобализационных процессов, проявляющихся в виде развития и переориентации торгово-экономических форм сотрудничества с иностранными партнерами, представляет собой актуальное и перспективное направление управленческой деятельности. Изучение кросс-культурной адаптации в рамках системы управления персоналом международной организации является нетривиальной задачей, требующей кросс-дисциплинарного подхода к изучению её отдельных элементов.

Разработанная концептуальная модель данного феномена позволяет систематизировать основные направления к его изучению, раскрыть сущность основных процессов и элементов, характеризующих кросс-культурную адаптацию, и задать руководителям алгоритм дальнейших практических действий в адаптационной работе с сотрудниками мультикультурного коллектива.

Конфликт интересов

Не указан.

Рецензия

Все статьи проходят рецензирование в формате double-blind peer review (рецензенту неизвестны имя и должность автора, автору неизвестны имя и должность рецензента). Рецензия может быть предоставлена заинтересованным лицам по запросу.

Conflict of Interest

None declared.

Review

All articles are reviewed in the double-blind peer review format (the reviewer does not know the name and position of the author, the author does not know the name and position of the reviewer). The review can be provided to interested persons upon request.

Список источников:

1. Mumford, David. *The measurement of culture shock. Social psychiatry and psychiatric epidemiology*. 1998. Vol. 33. P. 149-54.
2. Фоменко, Н. М. Проблемы управления процессом формирования и развития кросс-культурных коллективов / Н. М. Фоменко, Л. К. Григорян // *Вестник евразийской науки*. 2023. Т. 15. № 56. URL: <https://esj.today/PDF/34FAVN623.pdf> (дата обращения: 26.07.2025). EDN: PSQQTW
3. Sultana, Mast Afrin & Rashid, Mamunur & Mohiuddin, Muhammad & Mazumder, Mohammad. *Cross-Cultural Management and Organizational Performance: A Content Analysis Perspective. International Journal of Business and Management*. 2013. № 8. P. 133-133.
4. Ажлуни А. М., Воронин И. И. *Методологические основы формирования, функционирования и развития кросс-культурного менеджмента* // *ПСЭУ*. 2013. № 3 (22). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-osnovy-formirovaniya-funktsionirovaniya-i-razvitiya-krosskulturnogo-menedzhmenta> (дата обращения: 27.07.2025).

5. Ильин С. Р. Основные проблемы развития кросс-культурного менеджмента в России // *Colloquium-journal*. 2019. № 26 (50). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-problemy-razvitiya-kross-kulturnogo-menedzhmenta-v-rossii> (дата обращения: 26.07.2025). DOI: 10.24411/2520-6990-2019-10969 EDN: CIZLHE
6. Смолина Т.Л. Кросс-культурная адаптация представителей международного бизнеса: обзор зарубежных исследований // *Пензенский психологический вестник*. 2018. №1. С. 149-159. DOI: 10.17689/psy-2018.1.9 EDN: XRATZR
7. Sarta, A., Durand, R., & Vergne, J.-P. Organizational Adaptation. *Journal of Management*. 2020. №47 (1), P. 43-75.
8. Bochner S. Culture Shock Due to Contact with Unfamiliar Cultures // *Psychology and Culture*. The Berkeley Electronic Press. 2011. P. 37.
9. Hofstede G. *Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2001.
10. Минков М., Соколов Б., Ломакин И. Эволюция модели культурных измерений Хофстеде: параллели между объективной и субъективной культурой // *Социологическое обозрение*. 2023. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-modeli-kulturnyh-izmereniy-hofstede-paralleli-mezhdu-obektivnoy-i-subektivnoy-kulturoy> (дата обращения: 04.11.2024). DOI: 10.17323/1728-192x-2023-3-287-317 EDN: OKFJGC
11. Калугин А. Ю., Щебетенко С. А., Мишкевич А. М., Сото Кристофер Дж., Джон Оливер П. Психометрика русскоязычной версии Big Five Inventory-2 // *Психология. Журнал ВШЭ*. 2021. №1. С. 7-33. DOI: 10.17323/1813-8918-2021-1-7-33 EDN: RPRLUM
12. Zapf M. Cross-cultural transitions and wellness: dealing with culture shock // *International Journal for the Advancement of Counseling*. 1991. №14. DOI: 10.1007/BF00117730 EDN: ERHCBS
13. Гришина Е. А., Блиникова И. В. Эмоциональное переживание кросс-культурной адаптации // *Прикладная юридическая психология*. 2010. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/emotsionalnoe-perezhivanie-kross-kulturnoy-adaptatsii> (дата обращения: 29.07.2025). EDN: LBEACB
14. Кулешиова Ю. О. Влияние корпоративной культуры на эффективность деятельности организации // *Мировая наука*. 2023. №2 (71). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-korporativnoy-kultury-na-effektivnost-deyatelnosti-organizatsii-1> (дата обращения: 29.07.2025). EDN: MGZSKU
15. Taras, V., Liu, Y., Mehta, A., Stackhouse, M. R. D., & Gonzalez-Perez, M. A. Cross cultural training: History, developments, future directions. In Szudlarek, B., Romani, L., Caprar, D. V., & Osland, J. S. (Eds.), *SAGE Handbook of Contemporary Cross-Cultural Management*. 2020. DOI: 10.4135/9781529714340.n37. P. 519-535.
16. Kelly, Erin L., Hazhir Rahmandad, Nathan Wilmers, and Aishwara Yadama*. "How Do Employer Practices Affect Economic Mobility?" *ILR Review*. 2023. №76 (5). P. 792-832.
17. Mahadevan J., Primecz H. Investigating otherness: which differences should be considered by cross-cultural management studies, and how? *International journal of cross-cultural management*. 2021. Vol. 21, №1. P. 167-172. DOI: 10.1177/14705958211005871 EDN: DWAGFB
18. Герлах О. А. Проблема межкультурной адаптации иностранных студентов: теоретический анализ психологических исследований / О. А. Герлах // *Мир науки. Педагогика и психология*. - 2024. - Т. 12. - № 4. - URL: <https://mir-nauki.com/PDF/26PDMN424.pdf> (дата обращения: 28.07.2025). EDN: KQHCHK
19. Pekerti, A. & Van de Vijver, Fons & Moeller, Miriam & Okimoto, Tyler & Edwards, Martin. A peer mentoring social learning perspective of cross-cultural adjustment: The rapid-accluturation mateship program. *International Journal of Intercultural Relations*. 2021. Vol. 84. P. 276-299. DOI: 10.1016/j.ijintrel.2021.08.010

References:

1. Mumford, David. Measuring cultural shock. *Social psychiatry and psychiatric epidemiology*. 1998. Volume 33. pp. 149-54.
2. Khomenko, N. M. Problems of mass programming management and the development of cross-cultural groups / N. M. Khomenko, L. K. Grigor // *Bulletin of the Eurasian Journal*. 2023. vol. 15. № s6. URL: <https://esj.today/PDF/34FAVN623.pdf> (date of request: 07/26/2025). EDN: PSQQTW
3. Sultana, Master Afrin and Rashid, Mamunur and Mohiuddin, Muhammad and Mazumder, Mohammad. Intercultural management and organizational effectiveness: perspectives of content analysis. *International Journal of Business and Management*. 2013. No. 8. pp. 133-133.
4. Azhluni A.M., Voronin I. I. Methodological foundations of the formation, functioning and development of cross-cultural management. 2013. No. 3 (22). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-osnovy-formirovaniya-funktsionirovaniya-i-razvitiya-krosskulturnogo-menedzhmenta> (date of request: 07/27/2025).
5. Ilin S. R. The main problems of the development of cross-cultural exchange in Russia // *Colloquium-journal*. 2019. No. 26 (50). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-problemy-razvitiya-kross-kulturnogo-menedzhmenta-v-rossii> (date of request: 07/26/2025). Identification number: 10.24411/2520-6990-2019-10969 EDITED number: CIZLHE
6. Smolina T.L. Cross-cultural adaptation of representatives of international business: a review of foreign studies // *Penza Psychological Bulletin*. 2018. No. 1. pp. 149-159. DOI: 10.17689/psy-2018.1.9 LEGAL address: XRATZR
7. Sarta A., Durand R., Vergne J.-P. Organizational adaptation. *Journal of Management*. 2020. No.47 (1), pp. 43-75.
8. Bochner S. Cultural shock caused by contact with unfamiliar cultures // *Psychology and Culture*. The Berkeley Electronic Press. 2011. P. 37.
9. Hofstede G. *Cultural implications: Comparison of values, behaviors, institutions, and organizations in different countries* (2nd ed.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, 2001.
10. Minkov M., Sokolov B., Lomakin I. The evolution of Hofstede's model of cultural dimensions: parallels between objective and subjective culture // *Sociological Review*. 2023. No. 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-modeli-kulturnyh-izmereniy-hofstede-paralleli-mezhdu-obektivnoy-i-subektivnoy-kulturoy> thematic culture (accessed: 11/04/2024). Identification number: 10.17323/1728-192x-2023-3-287-317 ELECTRONIC number: OKFJGC

-
11. Kalugin A. Yu., Shchebetenko S. A., Mishkevich A.M., Soto Christopher J., John Oliver P. Psychometrics of the Russian-language version of the "Big Five" cadastre-2 // *Psychology. HSE Journal*. 2021. No. 1. pp. 7-33. Identification number: 10.17323/1813-8918-2021-1-7-33 E-mail: RPRLUM
 12. Zapf M. Intercultural transition and well-being: overcoming cultural shock // *The International Journal for the Promotion of Counseling*. 1991. No. 14. DOI: 10.1007/BF00117730 REGISTRATION number: ERHCBS
 13. Grishina E. A., Blinnikova I. V. Emotional experience of cross-cultural adaptation // *Applied legal psychology*. 2010. No. 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/emotsionalnoe-perezhivanie-kross-kulturnoy-adaptatsii> (date of request: 07/29/2025). E-mail: LBEACB
 14. Kuleshova Yu. O. The influence of corporate culture on the effectiveness of the organization // *World Science*. 2023. No. 2 (71). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-korporativnoy-kultury-na-effektivnost-deyatelnosti-organizatsii-1> date of request: 07/29/2025. EMAIL address: MGZNKU
 15. Taras V., Liu Yu., Meta A., Stackhouse M. R. D., Gonzalez-Perez M. A. Cross-cultural education: history, development trends, directions for the future. In the book by Shkudlarek B., Romani L., Kaprara D. V. and Oslanda J. S. (eds.), SAGE - Handbook of Modern Cross-Cultural Management, 2020. DOI: 10.4135/9781529714340.n37. pp. 519-535.
 16. Kelly, Erin L., Hajir Rahmandad, Nathan Wilmers, and Aishwara Yadama*. "How does employers' practice affect economic mobility?" Review of ILR. 2023. No.76 (5). pp. 792-832.
 17. Mahadevan J., Note H. Research on otherness: what differences should be taken into account in research on intercultural management and how? *International Journal of Cross-cultural Management*. 2021. Volume 21, No. 1. pp. 167-172. DOI: 10.1177/14705958211005871 REGISTRATION number: DWAGFB
 18. Gerlakh O. A. The problem of intercultural adaptation of foreign students: a theoretical analysis of psychological research / O. A. Gerlakh // *Mir nauki. Pedagogy and psychology*. - 2024. - Vol. 12. - No. 4. - URL: <https://mir-nauki.com/PDF/26PDMN424.pdf> (date of request: 07/28/2025). EDN: KQHCHK
 19. Peckerty, A. and Van de Wijver, Fons and Moeller, Miriam and Okimoto, Tyler and Edwards, Martin. Peer-led social learning from the point of view of intercultural adaptation: A program for rapid cultural inclusion. *International Journal of Intercultural Relations*. 2021. Volume 84. pp. 276-299. DOI: 10.1016/j.ijintrel.2021.08.010

Информация об авторе:

Давыдов Никита Александрович, аспирант кафедры менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета промышленных технологий и дизайна, davydow.nikita@mail.ru

Nikita A. Davydov, Postgraduate Student of the Department of Management at St. Petersburg State University of Industrial Technologies and Design

Статья поступила в редакцию / The article was submitted 04.08.2025;

Одобрена после рецензирования / Approved after reviewing 20.08.2025;

Принята к публикации / Accepted for publication 20.09.2025.

Автором окончательный вариант рукописи одобрен.