

Московский государственный институт  
международных отношений (университет)  
Министерства иностранных дел Российской Федерации

ФАКУЛЬТЕТ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

Кафедра менеджмента, маркетинга  
и внешнеэкономической деятельности имени И. Н. Герчиковой

Н. Ю. Конина  
Е. Р. Бостоганашвили

# Кросс-культурный менеджмент

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

*Утверждено  
редакционно-издательским советом МГИМО МИД России  
в качестве учебного пособия*

Москва  
Издательский дом МГИМО  
2026

УДК 65.015(075.8)  
ББК 65.290я73  
К64

Рецензенты:

декан высшей школы финансов РЭУ имени Г. В. Плеханова  
доктор экономических наук, доцент К. В. Ордов,  
заведующий кафедрой туризма и гостиничного бизнеса  
факультета экономики и бизнеса Финансового университета  
при Правительстве Российской Федерации,  
президент Ассоциации развития финансовой грамотности  
доктор экономических наук В. Ш. Каганов

*В оформлении обложки использована картина  
Мартина ван Хемскерка «Вавилонская башня».  
Коллекция Амалита, г. Буэнос-Айрес (CC0)*

К64

**Конина, Наталия Юрьевна.**

Кросс-культурный менеджмент : учебное пособие / Н. Ю. Конина,  
Е. Р. Бостоганашвили ; Московский государственный институт между-  
народных отношений (университет) Министерства иностранных дел  
Российской Федерации ; Факультет международного бизнеса, Кафедра  
менеджмента, маркетинга и внешнеэкономической деятельности име-  
ни И. Н. Герчиковой. — Москва : Издательский дом МГИМО, 2026. —  
118, [1] с.

ISBN 978-5-9228-3070-6  
DOI 10.63861/3070-6

Учебное пособие посвящено основным аспектам кросс-культурного  
менеджмента в деятельности международных компаний. Рассматриваются  
ключевые аспекты взаимодействия деловых культур, особенности корпора-  
тивных моделей, а также национальные различия в системах менеджмента.  
Отдельное внимание уделяется вопросам влияния национальных культур  
на менеджмент, сравнению моделей управления и стратегиям адаптации  
международных компаний.

Для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки «Менедж-  
мент», «Экономика», «Торговое дело». Пособие может представлять интерес  
для предпринимателей, работников компаний и коммерческих организаций.

УДК 65.015(075.8)  
ББК 65.290я73

ISBN 978-5-9228-3070-6  
DOI 10.63861/3070-6

© Конина Н.Ю., Бостоганашвили Е.Р., 2026  
© МГИМО МИД России, 2026

# Оглавление

|   |    |
|---|----|
| <i>Предисловие .....</i>  | 7  |
| <b>Раздел 1</b>   |    |
| <b>Введение в кросс-культурный менеджмент .....</b>                         | 9  |
| 1.1. Сущность, цели и задачи<br>кросс-культурного менеджмента.....          | 9  |
| 1.2. Историческое развитие<br>кросс-культурного менеджмента.....            | 10 |
| 1.3. Понятие и функции «культуры».....                                      | 20 |
| 1.4. Роль языка в культуре.<br>Вербальные и невербальные коммуникации ..... | 26 |
| Вопросы для обсуждения .....  | 29 |
| <b>Раздел 2</b>   |    |
| <b>Типологизация деловых культур .....</b>                                  | 31 |
| 2.1. Типология культурных измерений Г. Хофтеде .....                        | 31 |
| 2.2. Классификация деловых культур Э. Холла.....                            | 38 |
| 2.3. Классификация деловых культур Ф. Тромпенаарса .....                    | 44 |
| 2.4 Классификация деловых культур Р. Льюиса .....                           | 48 |
| 2.5. Классификация деловых культур Ш. Шварца .....                          | 49 |
| 2.6. Кросс-культурный шок .....   | 50 |
| Вопросы для обсуждения .....  | 53 |
| <b>Раздел 3</b>   |    |
| <b>Модели корпоративных культур .....</b>                                   | 55 |
| 3.1. Понятие корпоративной культуры .....                                   | 55 |
| 3.2. Модель корпоративных культур Р. Харрисона .....                        | 63 |
| 3.3. Модель корпоративных культур Ч. Хэнди .....                            | 66 |
| 3.4. Модель корпоративных культур<br>по Т. Дилу и А. Кеннеди .....          | 66 |
| 3.5. Модель корпоративных культур<br>по Дж. Зонненфельду .....              | 71 |
| 3.6. Модель корпоративных культур<br>К. Камерона и Р. Куинна .....          | 75 |
| Вопросы для обсуждения .....  | 78 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Раздел 4</b>   |     |
| <b>Национальные особенности систем менеджмента</b>                | 79  |
| 4.1. Влияние национальной культуры<br>на управление организациями | 79  |
| 4.2. Сравнительный анализ моделей менеджмента                     | 82  |
| 4.3. Адаптация международных компаний<br>к локальным условиям     | 84  |
| 4.4. Кросс-культурные конфликты                                   | 87  |
| Вопросы для обсуждения  | 93  |
| <br><i>Календарно-тематический план дисциплины</i>                |     |
| «Кросс-культурный менеджмент»                                     | 94  |
| Фонд оценочных средств  | 95  |
| Список литературы   | 115 |
| <i>Abstract</i>   | 119 |

## **Предисловие**

Кросс-культурный менеджмент в современном мире является неотъемлемой частью деятельности международных компаний, что требует от руководителей эффективной работы с представителями разнообразных культурных сред. В данном контексте остро стоит вопрос минимизации кросс-культурных конфликтов, формирования эффективной рабочей среды, укрепления доверия между партнерами и повышения качества коммуникаций. В то же время способность адаптировать стратегии к культурной специфике становится одним из ключевых факторов конкурентоспособности компаний.

Таким образом, изучение основных аспектов кросс-культурного менеджмента становится достаточно актуальным.

Данное учебное пособие отражает логику и содержание программы дисциплины «Кросс-культурный менеджмент» по направлению подготовки бакалавров МГИМО МИД России 38.03.02 «Менеджмент». Оно рекомендовано к использованию студентами, изучающими эту дисциплину, как основная литература.

Основная цель учебного пособия «Кросс-культурный менеджмент» — обобщить теоретические материалы по ключевым кросс-культурным аспектам, что позволит студентам развить практические навыки и углубить знания по данному вопросу.

Учебное пособие состоит из четырех разделов.

Первый раздел посвящен базовым понятиям, целям, задачам и историческому становлению кросс-культурного менеджмента, в нем раскрываются роль языка и коммуникаций в межкультурном взаимодействии, предпосылки возникновения дисциплины.

Во втором разделе представлены основные типологии деловых культур (Г. Хофтеде, Э. Холла, Ф. Тромпенаарса), а также показаны сущность и содержание понятия «кросс-культурный шок».

Третий раздел посвящен моделям корпоративных культур, включая классификации Р. Харрисона, Ч. Хэнди, Т. Дила и А. Кеннеди и т.д.

Особое внимание уделяется понятию корпоративной культуры и ее многоуровневой структуре.

В четвертом разделе проводится исследование влияния национальных культур на менеджмент, сравнение моделей управления.

Учебное пособие «Кросс-культурный менеджмент» направлено на обеспечение понимания обучающими основных терминов, подходов и особенностей работы в мультикультурной среде. Оно может выступать в качестве практического руководства по ключевым вопросам кросс-культурного менеджмента, которое может содействовать решению профессиональных задач.

## **Abstract**

This textbook explores the core principles of cross-cultural management within multinational corporations. It addresses the dynamics of intercultural business interactions, examines diverse corporate models, and analyzes national variations in management systems. A significant focus is placed on how national cultures shape management practices, including comparative analyses of management models and the adaptation strategies employed by global firms. Designed primarily for students in Management, Economics, and Trade programs, this manual is also a valuable resource for entrepreneurs and professionals in commercial organizations.

### **Ключевые слова:**

кросс-культурный менеджмент; кросс-культурные коммуникации; модели корпоративных культур; классификации национальных культур; модели менеджмента

### **Keywords:**

cross-cultural management; cross-cultural communications; corporate culture models; classifications of national cultures

Учебное издание

**Конина Наталия Юрьевна**  
**Бостоганашвили Екатерина Ревазовна**

# Кросс-культурный менеджмент

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Шеф-редактор *И. Ю. Окунев*  
Заведующая редакцией *Л. С. Жирнова*  
Выпускающий редактор *Н. К. Беляева*  
Компьютерная верстка  
и художественное оформление обложки *А. С. Туманова*  
Допечатная подготовка *А. О. Бирюков*

Подписано в печать 20.12.2025. Формат 60×84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Усл. печ. л. 7,0. Уч.-изд. л. 5,0. Гарнитура Ysabeau. Заказ № 5072.

Издательский дом МГИМО  
119454, Москва, пр. Вернадского, 76  
[mgimo.ru/id](http://mgimo.ru/id); [id@inno.mgimo.ru](mailto:id@inno.mgimo.ru)

Отпечатано в производственном отделе  
Издательского дома МГИМО  
119454, Москва, пр. Вернадского, 76  
[mgimo.ru/id](http://mgimo.ru/id); [print@inno.mgimo.ru](mailto:print@inno.mgimo.ru)