

ЦИФРОВИЗАЦИЯ В УПРАВЛЕНИИ МНОГОКУЛЬТУРНЫМИ КОМАНДАМИ: СТРАТЕГИИ ЭФФЕКТИВНОЙ ИНТЕГРАЦИИ

М. К. Измайлов

кандидат экономических наук, доцент, доцент Высшей школы производственного менеджмента Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия
e-mail: izmajlov_mk@spbstu.ru
ORCID: 0000-0002-3147-9603

Аннотация. В исследовании рассматривается влияние цифровизации на управление многокультурными командами, а также предлагаются стратегии для их эффективной интеграции в условиях современных бизнес-преобразований. Целью работы является выявление факторов, способствующих улучшению взаимодействия между участниками, представляющими различные культурные и национальные контексты, что становится особенно актуальным в условиях формирования многополярного мира. Структура исследования включает теоретический анализ существующих подходов к управлению, обзор цифровых инструментов, применяемых для поддержки командной работы, и практические рекомендации для организаций. Особое внимание уделяется необходимости создания инклюзивной корпоративной культуры, где ценится разнообразие и уважение к культурным различиям, а также важности учета особенностей взаимодействия при формировании стратегий команды. В результате проведенного анализа установлено, что использование цифровых технологий, таких как платформы для совместной работы, средства видеосвязи и системы управления проектами, способствуют повышению эффективности коммуникации и улучшению взаимопонимания между членами команды, что, в свою очередь, сокращает вероятность конфликтов и недопонимания. Результаты исследования подтверждают, что успешная интеграция многокультурных команд требует системного подхода, в рамках которого учитываются не только профессиональные навыки участников, но и их культурные особенности. В заключение определены перспективные направления дальнейших исследований, такие как адаптация стратегий управления к динамично меняющимся условиям глобального рынка и анализ долгосрочных эффектов цифровизации процессов управления в многонациональных коллективах.

Ключевые слова: цифровизация, многокультурные команды, управление, стратегии интеграции, межкультурная компетенция, корпоративная культура, цифровые инструменты, коммуникация.

Поступила в редакцию: 21.03.2025
Принята к публикации: 25.05.2025

УДК 330.341.1
DOI: 10.24833/2949-639X-2025-2-12-101-111

Введение

Цифровизация выступает ключевым фактором изменений в системе управления, особенно в контексте работы многокультурных команд. Активное формирование многополярной системы международных отношений и ускорение технологического прогресса требуют от организаций повышения гибкости, адаптивности и способности принимать во внимание культурное многообразие персонала. Интенсивная цифровизация бизнес-процессов, с одной стороны, создает новые возможности для повышения эффективности коммуникации, а с другой – порождает ряд вызовов. В данной статье проведено исследование стратегий интеграции в условиях усиливающейся цифровизации и их роли в обеспечении эффективного управления многокультурными командами.

Актуальность работы определяется значимостью многокультурных команд в современных организациях, действующих на международных рынках. Цифровизация способствует созданию новых форм взаимодействия, однако многокультурные команды продолжают сталкиваться с проблемами коммуникации и взаимопонимания. Разнообразие культурных контекстов, в которых функционируют данные команды, приводит к возникновению трудностей, требующих особого внимания со стороны руководства. Интеграция культурных различий и согласование интересов различных групп зачастую становятся ключевыми препятствиями для эффективной командной работы.

По мнению автора, одной из наиболее важных проблем в этой области является недостаточная проработка стратегий использования цифровых инструментов для преодоления культурных барьеров внутри многокультурных команд. При реализации проектов организации зачастую не учитывают культурные особенности и потребности своих сотрудников из разных стран, что приводит к потере мотивации и ухудшению общих результатов работы команды. Гипотеза исследования заключается в том, что внедрение продуманных цифровых стратегий интеграции может значительно повысить уровень взаимодействия между членами команды, улучшить их взаимопонимание и, следовательно, увеличить общую продуктивность.

В рамках исследования используется комплексный подход, включающий анализ существующих теоретических источников, посвященных вопросам управления многокультурными командами и цифровой трансформации бизнес-процессов. Основными методами исследования выступают систематизация и обобщение данных из научной литературы в области цифровых технологий, культурной динамики и менеджмента. Особое внимание уделяется исследованиям, посвященным успешным практикам и стратегиям управления многокультурными командами в условиях цифровизации.

Таким образом, проведенное исследование направлено на развитие научных представлений о роли современных цифровых технологий в качестве связующего звена между культурами и методологической основы для разработки инновационных управленческих стратегий с учетом культурных особенностей сотрудников. Результаты данной работы позволят дополнить и расширить существующие теоретические положения в области кросс-культурного менеджмента, а также предложить руководителям практические рекомендации для повышения эффективности управления в мультикультурной среде.

Исследование

Современные цифровые решения, такие как платформы для совместной работы, системы управления проектами, средства видеосвязи и мессенджеры, открывают новые возможности для эффективного взаимодействия между участниками, представляющими различные культурные и национальные группы. Одним из ключевых эффектов цифровизации является кардинальное изменение процессов коммуникации. Современные платформы для совместной работы, такие как Microsoft Teams и Slack, позволяют пользователям обмениваться информацией в реальном времени, что значительно облегчает взаимодействие между членами команды, находящимися в различных географических точках [6]. Данные решения помогают систематизировать потоки информации и обеспечить свободный доступ к необходимым данным, ускоряя процесс принятия решений. Вместе с тем использование цифровых технологий нередко сопровождается трудностями, обусловленными отсутствием личного контакта, что может снизить уровень доверия и взаимопонимания в команде. Представители разных культур могут воспринимать одни и те же сообщения по-разному из-за разницы менталитетов, а отсутствие невербальных сигналов нередко приводит к недопониманиям и конфликтам.

В мультикультурной среде необходимо также учитывать различия в стилях работы и подходах к решению задач, обусловленные национальными традициями. Цифровые технологии позволяют учитывать эти различия за счет внедрения специальных обучающих программ, направленных на развитие межкультурной компетенции. Онлайн-тренинги по межкультурной коммуникации помогают сотрудникам развивать навыки эффективного взаимодействия с иностранными коллегами, повышая продуктивность совместной работы и минимизируя риск возникновения недопонимания. Для эффективного управления мультикультурными командами организациям необходимо интегрировать подобные обучающие программы в свою стратегию развития. Кроме того, важно учитывать, что преимущества цифровой трансформации ограничиваются не только совершенствованием коммуникационных процессов. Использование инструментов управления проектами, таких как Asana или Trello, обеспечивает интеграцию рабочих

процессов и эффективный контроль выполнения задач. Данные инструменты особенно востребованы в гибких методологиях Agile и Scrum, позволяя командам адаптироваться к изменяющимся требованиям и условиям работы [10]. Однако, несмотря на очевидные преимущества, такие решения могут оказаться неэффективными в условиях сложной межкультурной среды. Например, культурные различия проявляются в восприятии тайм-менеджмента: представители одних культур считают приоритетным строгое соблюдение сроков, в то время как для других первостепенное значение имеет конечный результат вне зависимости от временных затрат.

Развитие цифровых технологий также способствует созданию инклюзивной корпоративной среды, играющей ключевую роль в успешной адаптации сотрудников [1]. Корпоративные коммуникационные платформы, такие как Yammer, создают среду для профессионального общения, позволяя сотрудникам обмениваться мнениями, идеями и практическим опытом. Подобные решения не только укрепляют корпоративную идентичность, но и создают площадку для обсуждения вопросов, касающихся культурных различий и их влияния на рабочие процессы. Данная форма взаимодействия позволяет выявлять и устранять потенциальные конфликты на ранних этапах, что особенно важно в контексте управления многонациональными коллективами.

Несмотря на преимущества цифровых решений, у них есть ряд недостатков, которые могут снижать эффективность управления многокультурными командами. Одним из таких недостатков является информационная перегрузка. При использовании множества цифровых платформ сотрудникам может быть сложно справляться с большим объемом входящей информации, что не только снижает производительность, но и повышает психоэмоциональную нагрузку [7]. Кроме того, технологическое неравенство между регионами может затруднять взаимодействие в команде, особенно если только часть сотрудников имеет свободный доступ к необходимым цифровым инструментам. Еще одним существенным недостатком может стать нестабильное интернет-соединение, которое снижает эффективность обмена информацией. Наконец, использование цифровых инструментов требует от сотрудников высокой цифровой грамотности. Отсутствие необходимых навыков может привести к неравномерному распределению возможностей в команде, что негативно сказывается на уровне коммуникации и вовлеченности.

Данное исследование также затрагивает вопросы обеспечения безопасности данных в условиях цифровизации. Защита конфиденциальной информации и безопасность сотрудников являются приоритетными задачами для организаций, работающих в разных странах. Степень защиты данных может различаться в зависимости от используемой цифровой платформы. Отсутствие единых стандартов безопасности создает дополнительные риски для многокультурных команд, особенно когда вопросы защиты данных противоречат культурным

особенностям и ожиданиям пользователей. В этой связи глубокое понимание взаимосвязи национально-культурной специфики и цифрового маркетинга имеет ключевое значение для успешной интеграции многокультурных команд.

В условиях изменения глобального рынка труда потребность во внедрении технологий и науки о данных неуклонно растет, что требует от организаций пересмотра традиционных подходов к управлению [5]. Компаниям важно разрабатывать гибкие стратегии цифровой трансформации, учитывающие реальные потребности бизнеса и корпоративную культуру, а также уделять внимание непрерывному обучению сотрудников и повышению их вовлеченности в рабочий процесс. В этой связи особую актуальность приобретают стратегии управления, ориентированные на поддержание культурного и профессионального разнообразия в командах [3]. Их успешная интеграция требует адаптации к культурным особенностям участников, эффективного взаимодействия и грамотного применения цифровых инструментов. Исследование подчеркивает необходимость внимательного подхода к оценке существующих методик и выработки новых рекомендаций, направленных на усиление кросс-культурной интеграции в командах.

В качестве первоочередной меры предлагается создание мультикультурной среды, основанной на принципах взаимного уважения и признания культурных особенностей каждого члена команды. При разработке стратегии интеграции важно учитывать, что, в зависимости от подходов к управлению, культурное разнообразие может стать как преимуществом, так и препятствием. Необходимо внедрять программы, направленные на развитие межкультурной компетенции сотрудников. Регулярные тренинги и семинары помогают сформировать общее понимание культурных особенностей, минимизируя риск конфликтов, вызванных недопониманием. Данные инициативы следует реализовывать не только в офлайн-формате, но и с использованием цифровых инструментов, что обеспечивает участникам доступ к знаниям независимо от их местоположения [2]. Особое значение имеет внедрение технологий, способствующих свободному обмену мнениями и культурным опытом. Современные платформы для совместной работы могут включать специальные функции, направленные на повышение межкультурной грамотности пользователей. Например, создание отдельных каналов для обсуждения культурных традиций позволит участникам делиться личным опытом и историями. Подобная практика способствует укреплению взаимопонимания и уважения между представителями разных культур [8].

Не менее важную роль в разработке эффективной стратегии интеграции играет лидерство. Лидеры задают тон командной работе, демонстрируя на собственном примере принципы межкультурной коммуникации и взаимодействия. В этой связи руководителям крайне важно инвестировать в развитие лидерских качеств, формируя тем самым навыки принятия решений с учетом культурного разнообразия. Лидерам команд необходимо осваивать методы эффективного управления конфликтами и мотивации сотрудников, уделяя особое внимание

командному взаимодействию [4]. Особую роль в развитии таких компетенций играет программа наставничества, которая обеспечивает передачу практического опыта от квалифицированных специалистов к новым участникам команды.

Еще одним ключевым элементом успешной интеграции в условиях кросс-культурного взаимодействия является внедрение системы обратной связи. Регулярные опросы сотрудников из разных культурных сред позволяют оценить их восприятие интеграционных стратегий, выявить возможные межкультурные барьеры и адаптировать управленческие решения с учетом культурных особенностей. Такой подход способствует не только своевременной корректировке проблемных зон, но и созданию гибкой системы взаимодействия, отвечающей потребностям команды. Свобода выражения мнений и открытые каналы коммуникации повышают вовлеченность персонала. Наряду с этим необходимо оценивать эффективность применяемых инструментов и технологий. Регулярный анализ рабочих показателей, таких как продуктивность и уровень удовлетворенности сотрудников, позволяет определить, насколько успешно выполняются поставленные задачи. При этом оценка эффективности цифровых инструментов не должна ограничиваться количественными показателями [9]. Качественные исследования позволяют дополнить статистические данные, обеспечивая комплексное понимание уровня удовлетворенности сотрудников.

В рамках авторской стратегии рекомендуется проводить регулярные видеоконференции, которые помогают компенсировать недостаток личного взаимодействия. Онлайн-формат создает эффект присутствия, обеспечивая пространство для обсуждения культурных традиций и рабочих результатов. Не менее важным аспектом является межкультурное взаимодействие не только внутри команды, но и в масштабах всей организации. Проведение регулярных встреч с другими подразделениями, работающими на международных рынках, может стать эффективной практикой для обмена опытом и решения общих задач. Таким образом, успешная интеграция в мультикультурной среде требует от организаций не только эффективного использования цифровых технологий, но и специализированного обучения, глубокого понимания культурных особенностей и внедрения инклюзивных подходов. Несмотря на сложность данного процесса, значительных результатов можно достичь за счет формирования командной культуры, ориентированной на развитие навыков эффективного взаимодействия и слаженной работы.

Для успешной реализации данной стратегии важно учитывать ее долгосрочный характер. Эффективная интеграция требует непрерывного мониторинга, анализа достигнутых результатов и своевременной корректировки управленческих решений. Такой стратегический подход не только создает прочную основу для эффективного межкультурного взаимодействия, но и обеспечивает организации конкурентное преимущество на международных рынках.

Заключение

В статье проведено исследование влияния цифровизации на управление многокультурными командами и разработку стратегий их эффективной интеграции. Результаты анализа подчеркивают, что внедрение современных технологий в управленческие процессы значительно улучшает коммуникацию и взаимодействие между представителями различных культур. Подтвердилась гипотеза о том, что успешная интеграция многокультурных команд во многом зависит от грамотного использования цифровых инструментов. Исследование показало, что цифровизация не только расширяет возможности коммуникации, но и формирует равноправное и инклюзивное пространство для представителей разных культурных групп, способствуя укреплению доверия и взаимопонимания в команде.

Одним из ключевых выводов данного исследования является понимание того, что эффективность взаимодействия в многокультурных командах достигается благодаря активному использованию современных технологий, способствующих открытому обмену знаниями и опытом. Цифровые платформы позволяют минимизировать географические и временные барьеры между членами команды, обеспечивая возможность оперативного реагирования на различные изменения, возникающие в ходе работы. При этом важно учитывать, что не все пользователи могут одинаково воспринимать технологии и средства коммуникации, что требует от руководства готовности к постоянному обучению и адаптации к новым условиям.

Практическая значимость данной работы заключается в разработке стратегий интеграции, направленных на повышение эффективности кросс-культурного взаимодействия в мультинациональных командах. Предложенные стратегии могут быть использованы в организациях, заинтересованных в оптимизации работы многокультурных команд. Особое внимание уделено разработке программ по развитию межкультурной компетенции, которые могут быть реализованы не только на уровне отдельных команд, но и в масштабах всей организации, что открывает новые возможности для повышения вовлеченности сотрудников и создания более эффективной рабочей среды. Применение данных методов позволит организациям преодолевать возникающие вызовы и использовать культурное разнообразие в качестве конкурентного преимущества.

Научная значимость данного исследования заключается в систематизации знаний о влиянии цифровизации на управление многокультурными командами. Выявленные закономерности использования цифровых технологий могут послужить основой для дальнейших теоретических изысканий. В частности, перспективным направлением представляется изучение влияния современных технологий на процессы принятия решений в контексте культурного разнообразия, а также анализ возможностей адаптации социальных сетей и других онлайн-платформ под потребности многонациональных команд.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на изучение долгосрочных эффектов внедрения цифровых инструментов в управление многокультурными командами. Кроме того, перспективным представляется анализ влияния различных стилей руководства на процессы интеграции, что может способствовать разработке более гибких и адаптивных управленческих подходов. Стратегии, основанные на принципах взаимопонимания и уважения культурных различий, могут быть проанализированы и сопоставлены с альтернативными подходами. Следует особо отметить тренд на удаленную работу, ставшую особенно актуальной в последние годы. Изменение формата взаимодействия и влияние современных технологий на организационную структуру требуют дополнительного анализа. Исследования, посвященные изучению эффективного взаимодействия и поддержания командного духа в удаленных командах, открывают новые направления для научной работы. Это свидетельствует о том, что в условиях динамично меняющегося рынка стратегические подходы к интеграции многокультурных команд требуют постоянного обновления и адаптации к современным вызовам. Организациям необходимо не только следовать текущим тенденциям, но и активно развивать подходы к управлению, учитывая культурные особенности и динамику среды. Таким образом, проведенное исследование открывает новые направления для дальнейшего изучения, расширяя горизонты управления многокультурными командами в условиях цифровой трансформации. Полученные результаты свидетельствуют о том, что эффективная интеграция цифровых технологий в управленческие процессы становится ключевым фактором развития многокультурной команды, при этом степень сложности управления прямо пропорциональна уровню культурного разнообразия коллектива.

ЛИТЕРАТУРА:

1. *Абрамов В.И.* Взаимозависимость этапов цифровой трансформации и изменения корпоративной культуры компании // *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования.* 2022. № 1 (59). С. 5–15.
2. *Белькова В.А., Вожова Е.В.* Цифровизация в сфере управления персоналом // *Цифровизация как новая парадигма развития: вызовы, возможности и перспективы: сборник статей Международной научно-практической конференции (31 мая 2021 г., г. Петрозаводск).* 2021. С. 328–332.
3. *Голуб О.Ю.* Стратегические коммуникации в современном мире: сборник материалов по результатам научно-практических конференций (23 октября 2017 г. – 18 апреля 2018 г., г. Саратов). Саратов: Издательство «Саратовский источник». 2018. 808 с.
4. *Грошев, И. В.* Управление изменениями организационной культуры в условиях цифровой трансформации // *Вестник экономической безопасности.* 2020. № 5. С. 206–211.
5. *Измайлов М.К., Ливинцова М.Г.* Пути решения методических проблем и качества подготовки менеджеров в системе высшего образования посредством компетентностного подхода в цифровых условиях // *Мировая экономика и бизнес-администрирование: сборник материалов и докладов XX Международного научно-практического семинара (3 октября 2024 г., г. Минск).* 2024. С. 26–28.

6. Кудринских А.И., Пруцкова И.Э. Межкультурная компетентность в условиях цифровизации при изучении иностранного языка // Современная коммуникация: стратегии и тактики взаимодействия: сборник материалов десятой международной студенческой научно-практической конференции (5 марта 2022 г., г. Екатеринбург). 2022. С. 63–68.
7. Савельева Н.Х. Становление проблемы формирования цифровой межкультурной компетентности с начала 2000-х гг. по настоящее время // Развитие современного образования: опыт теоретического и эмпирического анализа. 2021. С. 65–81.
8. Скоблякова И.В. Кросс-культурный менеджмент, корпоративная культура и цифровая экономика // Кросс-культурные аспекты менеджмента в деятельности социально-экономических систем: материалы XIX Международной научно-практической конференции (11–12 апреля 2022 г., г. Орел). 2022. С. 130–137.
9. Татенко Г.И. Развитие кросс-культурных коммуникаций организации в условиях цифровизации // Кросс-культурные аспекты менеджмента в деятельности социально-экономических систем: материалы XIX Международной научно-практической конференции (11–12 апреля 2022 г., г. Орел). 2022. С. 145–152.
10. Gromova E.A. Agile Management and Environmental Agenda in the Context of Digitalization Processes // Scientific Papers of the Northwestern Institute of Management of the Russian Academy of Sciences. 2024. No. 4 (66). Pp. 293–298.

DIGITALISATION IN MULTICULTURAL TEAM MANAGEMENT: STRATEGIES FOR EFFECTIVE INTEGRATION

M. K. Izmaylov

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Graduate School of Industrial Management of the Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia
e-mail: izmajlov_mk@spbstu.ru
ORCID ID: 0000-0002-3147-9603

Abstract. The study examines the impact of digitalisation on the management of multicultural teams and proposes strategies for their effective integration within the context of contemporary business transformations. The aim of this work is to identify factors that enhance collaboration among participants representing diverse cultural and national backgrounds – a matter of growing relevance in an increasingly multipolar world. The research framework encompasses a theoretical analysis of existing management approaches, a review of digital tools employed to support teamwork, and practical recommendations for organisations. Particular emphasis is placed on the need to foster an inclusive corporate culture that values diversity and respects cultural differences, as well as the importance of considering interaction dynamics when formulating team strategies. The analysis reveals that digital technologies – including collaborative platforms, video communication tools, and project management systems – enhance communication efficiency and improves mutual understanding

among team members, thereby reducing the likelihood of conflicts and misunderstandings. The findings confirm that successful integration of multicultural teams requires a systemic approach that accounts not only participants' professional competencies alongside their cultural nuances. In conclusion, the study outlines promising directions for future research, including the adaptation of management strategies to the rapidly evolving global market conditions, and the assessment of digitalisation's long-term effects of management processes within multinational teams.

Keywords: digitalisation, multicultural teams, management, integration strategies, intercultural competence, corporate culture, digital tools, communication.

Submitted: March 21, 2025

UDC 330.341.1

Accepted: May 25, 2025

DOI: 10.24833/2949-639X-2025-2-12-101-111

REFERENCES:

1. Abramov V.I. Vzaimozavisimost' etapov tsifrovoy transformatsii i izmeneniya korporativnoy kul'tury kompanii [Interdependence of the Stages of Digital Transformation and Changes in Corporate Culture of the Company]. *Innovatsionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya* [Innovative Economy: Prospects for Development and Improvement], 2022, no. 1 (59), pp. 5–15. (In Russ.).
2. Bel'kova V.A., Vozhova E.V. Tsifrovizatsiya v sfere upravleniya personalom [Digitalisation in the Field of Human Resource Management]. *Tsifrovizatsiya kak novaya paradigma razvitiya: vyzovy, vozmozhnosti i perspektivy: sbornik statey Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii (31 maya 2021 g., g. Petrozavodsk)* [Digitalisation as a New Paradigm of Development: Challenges, Opportunities and Prospects: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (May 31, 2021, Petrozavodsk)], 2021, pp. 328–332. (In Russ.).
3. Golub O.Ju. Strategicheskie kommunikatsii v sovremennom mire: sbornik materialov po rezul'tatam nauchno-prakticheskikh konferentsiy (23 oktyabrja 2017 g. – 18 aprelya 2018 g., g. Saratov) [Strategic Communications in the Modern World: A Collection of Materials Based on the Results of Scientific and Practical Conferences (October 23, 2017 – April 18, 2018, Saratov)]. Saratov, Izdatel'stvo "Saratovskij istochnik", 2018, 808 p. (In Russ.).
4. Groshev I.V. Upravlenie izmeneniyami organizatsionnoy kul'tury v usloviyakh tsifrovoy transformatsii [Change Management of Organisational Culture in the Context of Digital Transformation]. *Vestnik ekonomicheskoy bezopasnosti* [Bulletin of Economic Security], 2020, no. 5, pp. 206–211. (In Russ.).
5. Izmaylov M.K., Livincova M.G. Puti resheniya metodicheskikh problem i kachestva podgotovki menedzherov v sisteme vysshego obrazovaniya posredstvom kompetentnostnogo podhoda v cifrovyykh usloviyakh [Ways to Solve Methodological Problems and the Quality of Training Managers in the Higher Education System Through a Competence-Based Approach in Digital Conditions]. *Mirovaya jekonomika i biznes-administrirovanie: sbornik materialov i dokladov 20-go Mezhdunarodnogo nauchno-prakticheskogo seminar (3 oktyabrja 2024 g., g. Minsk)* [World Economy and Business Administration: Collection of Materials and Reports of the 20th International Scientific and Practical Seminar (October 3, 2024, Minsk)], 2024, pp. 26–28. (In Russ.).

6. Kudrinskih A.I., Pruckova I.Je. *Mezhkul'turnaja kompetentnost' v uslovijah cifrovizacii pri izuchenii inostrannogo jazyka* [Intercultural Competence in the Context of Digitalisation when Learning a Foreign Language]. *Sovremennaja kommunikacija: strategii i taktiki vzaimodejstvija: sbornik materialov desjatoj mezhdunarodnoj studencheskoj nauchno-prakticheskoy konferencii (5 marta 2022 g., g. Ekaterinburg)* [Modern Communication: Strategies and Tactics of Interaction: Proceedings of the 10th International Student Scientific and Practical Conference (March 5, 2022, Yekaterinburg)], 2022, pp. 63–68. (In Russ.).
7. Savel'eva N.H. *Stanovlenie problemy formirovanija cifrovoj mezhkul'turnoj kompetentnosti s nachala 2000-h gg. po nastojashhee vremja* [The Emergence of the Problem of Digital Intercultural Competence Formation from the Early 2000s to the Present]. *Razvitie sovremennogo obrazovanija: opyt teoreticheskogo i jempiricheskogo analiza* [The Development of Modern Education: The Experience of Theoretical and Empirical Analysis], 2021, pp. 65–81. (In Russ.).
8. Skoblyakova I.V. *Kross-kul'turnyy menedzhment, korporativnaya kul'tura i tsifrovaya ekonomika* [Cross-Cultural Management, Corporate Culture and Digital Economy]. *Kross-kul'turnye aspekty menedzhmenta v deyatel'nosti sotsial'no-ekonomicheskikh sistem: materialy XIX Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii (11–12 aprelya 2022 g., g. Orel)* [Cross-Cultural Aspects of Management in the Activities of Socio-Economic Systems: Proceedings of the 19th International Scientific and Practical Conference (April 11–12, 2022, Orel)], 2022, pp. 130–137. (In Russ.).
9. Tatenko G.I. *Razvitie kross-kul'turnykh kommunikatsiy organizatsii v usloviyakh tsifrovizatsii* [Development of Cross-Cultural Communications of the Organisation in the Context of Digitalization]. *Kross-kul'turnye aspekty menedzhmenta v deyatel'nosti sotsial'no-ekonomicheskikh sistem: materialy XIX Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii (11–12 aprelya 2022 g., g. Orel)* [Cross-Cultural Aspects of Management in the Activities of Socio-Economic Systems: Proceedings of the 19th International Scientific and Practical Conference (April 11–12, 2022, Orel)], 2022, pp. 145–152. (In Russ.).
10. Gromova E.A. *Agile Management and Environmental Agenda in the Context of Digitalisation Processes*. *Scientific Papers of the Northwestern Institute of Management of the Russian Academy of Sciences*, 2024, no. 4 (66), pp. 293–298.