

# ДВУНАЦИОНАЛЬНЫЕ КОМАНДЫ КАК ОСОБАЯ КОНФИГУРАЦИЯ В МЕЖДУНАРОДНЫХ ПРОЕКТАХ

## BINATIONAL TEAMS AS A SPECIAL CONFIGURATION IN INTERNATIONAL PROJECTS

ПОЛУЧЕНО 31.01.2025 ОДОБРЕНО 07.02.2025 ОПУБЛИКОВАНО 30.04.2025

УДК 334.012

DOI 10.12737/2305-7807-2025-13-2-24-30



ЛЯЛИН А.М.

Канд. экон. наук, профессор кафедры управления проектом, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

LYALIN A.M.

*Candidate of Economic Sciences, Professor, Department of Project Management, State University of Management, Moscow,*

e-mail: am\_lyalin@.guu.ru



ТИТОВА Н.В.

Канд. экон. наук, доцент кафедры управления проектом, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

TITOVA N.V.

*Candidate of Economic Sciences, Professor, Department of Project Management, State University of Management, Moscow,*

e-mail: titova5nv@mail.ru



БИРЮКОВ А.П.

Канд. экон. наук, доцент кафедры управления проектом, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

BIRYUKOV A.P.

*Candidate of Economic Sciences, Professor, Department of Project Management, State University of Management, Moscow,*

e-mail: ap\_biryukov@.guu.ru

### Аннотация

С ростом глобализации экономических процессов значительно увеличивается число проектов с участием представителей разных национальных культур. Многонациональные проектные команды характеризуются более высокой инновационностью, креативностью и лучшей способностью генерировать новые знания. Производительность многонациональной команды зависит от взаимодействия кросс-культурных компетенций членов команды, характера задач и национального разнообразия. В этой статье уделяется внимание национальному разнообразию в проектных командах и рассматриваются две точки зрения на разнообразие — количество разнообразия и степень разнообразия. В статье рассмотрена двунациональная команда как особый тип конфигурации команды и анализируются последствия состава двунациональной команды для производительности команды с точки зрения количества времени, потраченного на внутригрупповые недопонимания, напряженность и конфликты. Исследование основано на данных российско-индийских, российско-корейских, российских и в равной степени смешанных команд. Результаты показывают, что двунациональные проектные команды характеризуются более высоким уровнем дисфункциональных коммуникаций, чем команды с другими культурными конфигурациями.

**Ключевые слова:** управление проектами, международный менеджмент, многонациональные команды, двунациональные команды, управление командой.

### Abstract

With the increasing globalization of economic processes, the number of projects involving representatives of different national cultures increases significantly. The performance of a multinational team depends on the interaction of cross-cultural competencies of team members, the nature of the tasks and national diversity. This article focuses on national diversity in project teams and considers two perspectives on diversity - the amount of diversity and the degree of diversity. The article considers a binational team as a special type of team configuration and analyzes the consequences of binational team composition for team performance in terms of the amount of time spent on intra-group misunderstandings, tensions and conflicts. The study is based on data from Russian-Indian, Russian-Korean and Russian teams. The results show that binational project teams are characterized by a higher level of dysfunctional communications than teams with other cultural configurations.

**Keywords:** project management, international management, multinational teams, binational teams, team management.

## ВВЕДЕНИЕ

С расширением экономической глобализации многие проекты широко используют многонациональные команды как форму организации человеческих ресурсов. Поэтому необходимо понимать факторы, влияющие на производительность команды, и внедрять эффективные инструменты для повышения производительности команды, несмотря на присущие им трудности и возможные конфликты [1]. Среди факторов, влияющих на производительность многонациональных команд, исследователи подчеркивают многокультурные компетенции менеджеров и команд, характер работы и степень разнообразия, вытекающего из состава команды. Вопросы взаимосвязи межкультурных компетенций с содержанием работы были широко изучены ранее, но влияние национального разнообразия на производительность команды пока рассмотрено недостаточно. Однако, разумно предположить, что команды, состоящие из культурно близких национальностей, столкнутся с другими проблемами и возможностями, чем команды, состоящие из двух национальностей с далекими культурными нормами и ценностями. В этой статье предпринята попытка восполнить пробел в исследованиях многонациональных проектных команд с помощью эмпирического анализа связей между разнообразием проектных команд и их производительностью. Исследование основано на первичных данных по командам с различным национальным составом (российско-индийские, российско-корейские, с доминированием российской культуры, со смесью многих национальностей) и анализирует связи между национальным составом команд и временем, потраченным впустую на дисфункциональные недопонимания, напряженность и конфликты.

## ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Глобализация бизнес-операций привела к популярности многонациональных команд во многих контекстах управления проектами [2]. Многонациональные (многокультурные) команды состоят «из людей разных национальностей, работающих в разных культурах, сферах бизнеса и функциях, которые объединяются для координации некоторых аспектов многонациональных операций» [3]. Многонациональные проектные команды можно отличить от других команд по их ограниченному сроку существования и четкой ориентации на достижение конкретных целей проекта. Эти характеристики означают, что многонациональные проектные команды имеют меньше времени, меньше возможностей и меньше других ресурсов для согласования культурных различий с системами общих ценностей и поведенческих моделей [4]. В дальнейшем будет использоваться термин «команда» для описания многонациональных команд.

Вопрос о том, может ли национальное разнообразие (и в какой степени) обеспечить дополнительные преимущества или уменьшить производительность команд, имеет не только теоретическое значение, но и высокую практическую значимость. Этот вопрос привлек значительное количество исследователей. Со временем первого исследования влияния национального разнообразия на командную работу [5] было проведено огромное количество исследований анализа последствий национального разнообразия команды на производительность работы [6–8]. Некоторые исследователи обнаружили положительное влияние культурного разнообразия на креативность, качество решений и способность решать проблемы [5], индивидуальное и организационное обучение [7], адаптацию к быстро меняющейся среде и об-

щую организационную эффективность [8]. В качестве основных причин более высокой производительности команды они указали на широту взглядов и идей, большое количество навыков и подходов [6] и меньшую восприимчивость к ловушке группового мышления. В то же время ряд исследований обнаружили отрицательные последствия национального разнообразия для производительности команды. Этот массив исследований показывает, что команды с культурным многообразием склонны к вербальным и невербальным недопониманиям, давлению стереотипов, дополнительным барьерам для передачи знаний и внутригруппового сотрудничества, более низкой сплоченности и доверию в группе, а также частым недопониманиям и конфликтам [9]. Попытки интерпретировать неоднозначные результаты предыдущих исследований привели некоторых авторов к выводу, что результаты разнообразия команды зависят в первую очередь от взаимодействия между количеством (и/или степенью) национального разнообразия, мультикультурными компетенциями для эффективного решения проблем разнообразия и характером задачи (творческая, вычислительная, координационная и т.д.). Учитывая, что большая часть исследований до сих пор была посвящена кросс-культурным компетенциям менеджеров проектов и команд, статья фокусируется на несколько упущенной из виду проблеме различных конфигураций разнообразия команды и их влиянии на производительность команды.

## КОЛИЧЕСТВО И СТЕПЕНЬ РАЗНООБРАЗИЯ

Хамбрек и др. провели одно из первых исследований, в котором явно сформулирована концепция «количества разнообразия». Они предположили, что «теория многонациональных групп должна признавать различные «расстояния» между национальностями, а также тот факт, что совокупное «расстояние» растет как функция количества национальностей в группе» [6]. Например, норвежцы и шведы будут иметь больше культурных соприкосновений и столкнутся с другими проблемами и возможностями, чем команда, состоящая из норвежцев, саудовцев и американцев. Кроме того, данные исследователи выделили несколько архетипических многонациональных групп с различным составом членов:

- монокультурная группа (случай А), состоящая из одной национальности (следовательно, без преимуществ и издержек разнообразия);
- бикультурная (двунациональная) группа (случай В) с равным представительством двух схожих национальностей (например, норвежцев и шведов);
- бикультурная группа (случай С), состоящая из одной национальности с одним или небольшими включениями из культурно далекой национальности;
- бикультурная группа (случай D) с довольно равной долей представителей совершенно разных национальностей (например, норвежцы и саудовцы);
- и, наконец, самая разнообразная группа (случай Е), состоящая из членов, каждый из которых представляет одну национальность.

В данной статье выдвигается предположение, что перечисленные составы команд испытывают различную групповую динамику и имеют разный баланс преимуществ и недостатков национального разнообразия.

В то время как Хамбрек и др. использовали только одну меру разнообразия (количество), Тарас и Роуни отделили понятие *количество разнообразия* от понятия *степени разнообразия*. «Количество разнообразия относится к числу представителей разных культурных традиций. Степень разно-

бразия относится к степени различия между этими различными культурными традициями» [10]. Таким образом, количество разнообразия связано с числом национальностей, числом представителей национальностей, количественными параметрами национального состава команды. Степень разнообразия можно интерпретировать как культурную дистанцию между национальностями и оценить с помощью различных моделей культурных различий, таких как модель Хофтеде [11], модель *GLOBE* [12] и др. Степень разнообразия можно измерить с помощью совокупных значений из вышеупомянутых моделей, индекса Котуга и Сингха и культурной кластеризации. Анализируя различные составы команд, Тарас и Роуни [10] выделили следующие основные типы многонациональных групп:

- отдельный представитель другой культуры в контексте доминирующей культуры;
- разделение между большинством и меньшинством;
- равное представительство двух разных культур;
- и представители многих культур без видимого большинства.

Обобщая современные взгляды на культурное разнообразие, можно утверждать, что в многонациональных командах национальное разнообразие характеризуется разной степенью и количеством разнообразия. Состав команды с определенным количеством и степенью разнообразия можно назвать «культурной или национальной конфигурацией команды». Разумно предположить, что некоторые конкретные культурные конфигурации команд могут характеризоваться схожими моделями взаимодействия динамики группы. Далее в статье будет сосредоточено внимание на двунациональных конфигурациях с культурно далекими и близкими национальностями.

## ДВУНАЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОЕКТНЫЕ КОМАНДЫ

Под двунациональными командами авторы статьи понимают сгруппированные культурные конфигурации, где большинство членов команды представляют две национальности. Признавая произвольность любых количественных метрик, необходимо численно определить двунациональные конфигурации и предположить, что в этих конфигурациях в дополнение к наличию двух или более национальностей:

- доля представителей двух доминирующих национальностей составляет не менее 80% от общего состава команды;
- вторая по численности национальность представлена не менее чем 20% команды;
- третья по численности национальность (если она есть в команде) представлена не более чем 5% команды.

В рамках двунациональных конфигураций можно выделить два основных подтипа: разделение на большинство/меньшинство (неравенство между двумя доминирующими национальностями составляет 10% и более) и приблизительный баланс (неравенство между двумя национальностями составляет менее 9%).

На основе предыдущих исследований можно определить особенности групповой динамики и кросс-культурного управления в двунациональных командах в отличие от других культурных конфигураций. Например, в командах без заметной доминирующей национальности или только с одной основной национальностью представители недоминирующих национальностей склонны использовать адаптацию в качестве основного механизма социализации [13]. Индивиды адаптируются и изменяют «свои личные схемы, чтобы соответствовать ситуации». Индивидуальная культурная идентичность более гибка, чем национальная идентичность подгруппы, особенно при воздействии других нацио-

нальностей. Двунациональные команды более восприимчивы к культурным столкновениям, распространению дисфункциональных стереотипов, установкам «мы против них» и коммуникационным барьерам между двумя подгруппами [13]. Двунациональные конфигурации характеризуются более вероятным образованием обособленных подгрупп, напряженностью между двумя подгруппами, борьбой за доминирование и открытыми конфликтами.

Другие ученые [14] представляют исследование эффективности команды в многонациональных проектах с учетом оценки лидерства и организационного развития и приходят к выводу, что эффективность команды включает в себя сложный набор переменных, связанных с людьми в организации, организационной культурой, бизнес-процессами, управленческими практиками. Ввиду того, что факторы, связанные с людьми и культурой, являются наиболее важными, авторы предполагают, что лидер команды играет решающую роль, подчеркивая общие ценности и цели, которые помогают преодолевать культурные и организационные различия и объединять многонациональную команду для достижения желаемой эффективности.

Двунациональные команды не являются редким случаем в управлении многонациональными проектами. Эти конфигурации часто можно встретить в проектах и программах международного сотрудничества, двунациональных промышленных партнерствах, совместных предприятиях двух корпораций, стратегических альянсах и инициативах по выходу на рынок. Таким образом, углубление исследований особенностей двунациональных команд имеет не только теоретическую, но и практическую ценность и может улучшить практику управления проектами путем внедрения научно обоснованных рекомендаций.

## МЕТОДОЛОГИЯ И ДИЗАЙН ИССЛЕДОВАНИЯ

### Гипотезы исследования

Теоретический обзор показывает, что управление двунациональными командами является более проблематичным процессом, чем другими культурными конфигурациями многонациональных проектных команд. Негативное влияние национального разнообразия в двунациональных командах можно количественно оценить разными способами. В данной статье предлагается анализировать его как время, потраченное впустую на дисфункциональные недопонимания, напряженность и конфликты внутри проектной команды. Это время может быть оценено менеджерами проектов и выражено в процентах от полной запланированной продолжительности проекта.

Используя эту меру возможного негативного влияния культурных конфигураций команд на их производительность, были сформулированы следующие гипотезы:

- 1) для двунациональных команд характерны большие затраты времени на неэффективные конфликты, чем для команд с другими культурными конфигурациями (одна доминирующая национальность или много равно представленных национальностей);
- 2) двунациональные команды с более высокой степенью разнообразия (культурной дистанции) тратят больше времени на неэффективные конфликты, чем двунациональные команды, состоящие из национальностей с более низкой степенью разнообразия;
- 3) двунациональные команды с разделением на большинство/меньшинство тратят больше времени на неэффективные конфликты, чем двунациональные команды с равным представительством (приблизительным балансом) двух национальностей.

Данные о составе команд и времени, потраченном на недопонимание, были собраны в крупных российских корпорациях, активно участвующих в международных операциях, вовлеченных в российско-корейские и российско-индийские проекты. Культурная дистанция была измерена с помощью метода культурной кластеризации с использованием данных из модели *GLOBE* [12] и 6-мерной модели Хоффстеде [11]. Данные были загружены с официальных сайтов моделей *GLOBE* и Хоффстеде ([https://globe-project.com/study\\_2004\\_2007](https://globe-project.com/study_2004_2007) и <https://geerthofstede.com/research-and-vsm/dimension-data-matrix/> соответственно) и проанализированы с помощью кластерного анализа. Собранные данные анализировались с помощью простых статистических инструментов, вычисляющих средние значения, стандартные отклонения и значения *t*-критерия Стьюдента.

#### Кластерный анализ культурной дистанции

Для выявления далеких и близких к России национальных культур был проведен кластерный анализ данных моделей *GLOBE* и Хоффстеде. Результаты кластерного анализа данных *GLOBE* показаны на рис. 1. Значения 18 показателей для 62 стран, были введены в иерархический алгоритм кластеризации, доступный в *MiniTab 14*. Результатом алгоритма является дендрограмма, которая помогает понять культурную дистанцию или степень разнообразия среди разных национальностей. Чем ближе расположены страны по горизонтальной линии и чем ниже горизонтальный мост, соединяющий эти страны, тем ближе и более совместимы национальные культуры.

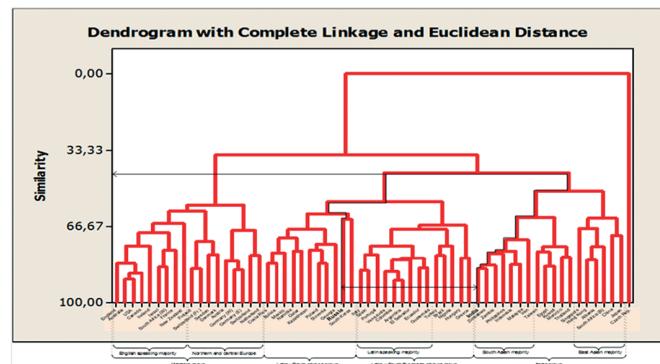


Рис. 1. Кластерный анализ организационных культур 62 стран на основе данных модели *GLOBE*

Хотя за некоторыми исключениями, результаты кластерного анализа национальных культур кажутся правдоподобными. Мы можем легко идентифицировать группы стран с культурным и языковым сходством. Например, англоязычные страны имеют довольно высокое сходство. Кластер англоязычных стран расположен рядом с группой стран Северной и Центральной Европы, что кажется вполне разумным. Россию можно найти в кластере со смешанным составом славянских стран, двух стран бывшего Советского Союза, двух стран Латинской Америки и некоторых других стран. Удивительно, но культурно наиболее близкой к России страной является Южная Корея, хотя сходство культур этих стран довольно низкое (на рис. 1 культуры соединяются на низком уровне сходства). После Чехии Россия и Южная Корея являются вторыми уникальными странами в дендрограмме.

Аналогичная процедура была применена к данным из модели Хоффстеде, собранным в 2015 г. Значения шести культурных измерений из 65 стран были введены в алгоритм кластерного анализа. Полученная дендрограмма с уровнем

сходства по вертикальной оси и странами, сгруппированными в кластеры вдоль горизонтальной линии, показана на рис. 2. Опять же страны, традиционно воспринимаемые как культурно близкие, можно найти в тех же кластерах. Однако в дендрограмме Хоффстеде мы находим более неожиданные близости (например, Восточная Африка и Таиланд, или Бразилия и Турция). Россия (более обоснованно по сравнению с дендрограммой, основанной на данных *GLOBE*, рис. 1) расположена близко к другим странам Восточной Европы. Хотя, опять же, Южная Корея расположена не очень далеко от России.

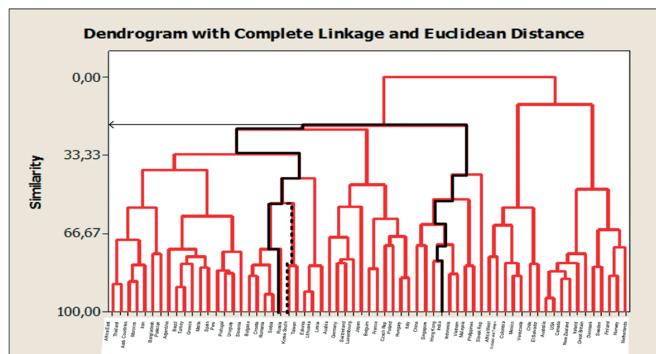


Рис. 2. Кластерный анализ организационных культур 65 стран на основе данных 6-мерной модели Хоффстеде

В качестве страны, культурно далекой от России, была выбрана Индия. Учитывалось наличие данных по русско-индийским проектам. Россия и Индия исторически являются политическими и экономическими партнерами [15], страны активно сотрудничают в военной, энергетической, ИТ, фармацевтической, научной и образовательной сферах, что, по сути, реализуется через большое количество совместных проектов и инициатив. Из дендрограмм на рис. 1 и 2 видно, что национальные культуры России и Индии несходи. Уровень сходства российской и индийской культур в дендрограмме *GLOBE* составляет около 40 единиц, а в дендрограмме Хоффстеде еще ниже — около 20. Максимальный уровень сходства принят за 100 единиц, т.е. чем выше данный показатель, тем больше культурное сходство сравниваемых стран.

Выбор второй (культурно близкой к России) национальности также основывался на результатах кластерного анализа культурной дистанции и учете доступности данных. Неожиданная близость России к Южной Корее, богатые исторические связи между русскими и корейцами, наличие заметной корейской диаспоры в России [16], а также активная и развивающаяся деятельность корейских корпораций в России (например, *Kia*, *Hyundai*, *LG*, *Samsung*) привели к выбору Кореи как национальности, культурно близкой к России.

## СБОР ДАННЫХ

Данные были собраны из международных проектов о составе российско-индийских и российско-корейских команд. Менеджеров проектов попросили оценить время, потраченное на внутрикомандные дисфункциональные недопонимания. Данные о составе российско-индийских и российско-корейских команд позволили выделить две культурные конфигурации — разделение на большинство/меньшинство и приблизительный баланс (равное представительство обеих национальностей).

Информация о проектах в разрезе отраслей и культурного состава команд представлена в табл. 1.

Таблица 1

## Распределение проектов по отраслям и национальностям в командах

Промышленность	Российско-индийские (РИ) команды			Российско-корейские (РК) команды			Большинство из России (Р)	Многонациональные команды (МК) с равным представительством
	В	Б	БМ	В	Б	БМ		
Ядерная энергетика	20	12	8	–	–	–	–	12
Масло и газ	12	3	9	–	–	–	10	–
Автомобилестроение (сборка, продажа)	–	–	–	6	6	–	5	–
Бытовая техника (маркетинг, продажи)	–	–	–	9	1	8	0	–
Электронные устройства (логистика, продажи)	–	–	–	4	1	3	5	–
Всего	32	15	17	19	8	11	20	12

В — всего; БМ — двунациональное разделение на большинство/меньшинство; Б — двунациональный баланс

Оценки затрат времени, связанных с неэффективностью коммуникации внутри команд (со средними значениями и стандартными отклонениями), показаны в табл. 2.

Таблица 2

## Оценка руководителями проектов времени, потраченного на внутреннюю напряженность, недопонимание и конфликты

Национальности	Национальная конфигурация	Время, потраченное на внутреннюю напряженность, недопонимание и конфликты (% от полной запланированной продолжительности проекта)		
		Количество команд	Среднее	Стандартное отклонение
РК	Б	8	6,13	2,75
РК	БМ	11	10,64	3,35
<b>РК</b>	<b>Б и БМ</b>	<b>19</b>	<b>8,74</b>	<b>3,80</b>
РИ	Б	15	9,80	2,98
РИ	БМ	17	11,18	2,83
<b>РИ</b>	<b>Б и БМ</b>	<b>32</b>	<b>10,53</b>	<b>2,94</b>
РК и РИ	Б	23	8,52	3,36
РК и РИ	БМ	28	10,96	3,00
<b>РК и РИ</b>	<b>Б и БМ</b>	<b>51</b>	<b>9,86</b>	<b>3,36</b>
Р		20	4,20	3,00
МК		12	2,50	2,15
<b>Р и МК</b>		<b>32</b>	<b>3,56</b>	<b>2,80</b>

РК — российско-корейские команды; РИ — российско-индийские; Р — большинство из России; МК — многонациональные (с равным представительством); БМ — двунациональное разделение на большинство/меньшинство; Б — двунациональный баланс.

## АНАЛИЗ ДАННЫХ И ИНТЕРПРЕТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ

Среднее время, потраченное на внутреннюю напряженность, различается в разных культурных конфигурациях. Рассматривая время, потраченное на конфликты, как меру

негативного влияния разнообразия на производительность команд, мы можем заметить, что двунациональные команды с разделением на большинство/меньшинство менее эффективны, чем команды с одной доминирующей национальностью и команды с составом национальностей с равным представительством. Среднее время, потраченное на конфликты в российско-корейских и российско-индийских командах (РК и РИ: Б и БМ), составляет 9,86%, тогда как тот же параметр для команд с большинством из России и многонациональных команд составляет всего 3,56%.

В двунациональных командах с меньшей степенью разнообразия (российско-корейских) среднее время, потраченное на конфликты, ниже, чем в двунациональной команде с большей степенью разнообразия (российско-индийских) (8,74% против 10,53%). Следовательно, можно сделать вывод, что степень разнообразия играет роль в производительности команд. Двунациональные команды, состоящие из менее культурно далеких подгрупп, характеризуются меньшим количеством дисфункциональных напряжений и конфликтов.

Двунациональные команды с разделением на большинство/меньшинство и приблизительным балансом также показывают разное время, потраченное на конфликты. Разница в эффективности коммуникаций более заметна в случае культурно близких национальностей (российско-корейские). В российско-корейских командах со сбалансированной конфигурацией (равным представительством) время, потраченное на конфликты, составляет 6,13%, а в командах с разделением на большинство/меньшинство — 10,64%. В российско-индийских командах разница между аналогичными значениями меньше (РИ: Б — 9,80% и РИ: БМ — 11,18%). В обеих двунациональных командах разделение на большинство/меньшинство характеризуется 10,96% потраченного времени, а в приблизительно сбалансированной конфигурации — 8,52%.

Для анализа статистической значимости выявленных различий был рассчитан *t*-критерий Стьюдента для пар сравниваемых наборов данных. Результаты представлены в табл. 3.

Значения *t*-теста показывают, что различия между двунациональными командами и командами с другими составами национальностей статистически значимы. Таким образом, первая гипотеза о том, что двунациональные команды характеризуются большим количеством времени, тратящегося на напряженность, чем команды с другими культурными конфигурациями, подтверждается результатами (значение *t*-теста для РК и РИ: Б и БМ против БМ и МН равно 0,00). Вторая гипотеза о том, что более культурно далекие двунациональные команды тратят больше времени на недопонимание, чем культурно близкие команды, не может быть поддержана с уровнем достоверности 0,95 (*t*-тест для РК: Б и БМ против РИ: Б и БМ равен 0,087). Третья гипотеза о том, что двунациональные конфигурации большинство/меньшинство тратят больше времени на конфликты, чем двунациональные приблизительно сбалансированные команды, подтверждается результатами (*t*-тест для РК и РИ: БМ против РК и РИ: Б равен 0,010).

Результаты показывают, что двунациональные проектные команды действительно более склонны к неэффективности, чем команды с другими культурными конфигурациями. Конфигурация разделения на большинство/меньшинство в двунациональных командах связана с более негативным влиянием на производительность команды, чем приблизительно сбалансированная конфигурация.

Помимо ключевых вопросов исследования, стоит упомянуть о дополнительных результатах исследования. Во-первых, российско-корейские команды ведут себя как более

Таблица 3

Значения *t*-критерия Стьюдента для сравниваемых наборов данных по оценкам руководителей проектов, потраченных впустую на напряженность, недопонимание и конфликты

	РК: БМ	РИ: Б	РИ: БМ	РИ: Б и БМ	РК и РИ: Б	РК и РИ: БМ	P	МН	P и МН
РК: Б	0,005	0,009	0,001	0,002*		0,001	0,125 *	0,008	0,039
РК: БМ		0,518*	0,664*	0,928*	0,101 *		0,000	0,000	0,000
РК: Б и БМ		0,367 *	0,035	0,087*			0,000	0,000	0,000
РИ: Б			0,193*			0,233 *	0,000	0,000	0,000
РИ: БМ					0,010		0,000	0,000	0,000
РИ: ББ и БМ							0,000	0,000	0,000
РК и РИ: Б						0,010	0,000	0,000	0,000
РК и РИ: БМ							0,000	0,000	0,000
РК и РИ: Б и БМ							0,000	0,000	0,000
P								0,073 *	

\*  $p > 0,05$  (низкий уровень значимости).

культурно совместимые группы, чем российско-индусские команды. Таким образом, этот вывод может служить дополнительным доказательством культурной близости между Россией и Кореей. Во-вторых, наиболее продуктивными командами в исследовании оказались многонациональные команды со сбалансированным представительством разных национальностей. Эти команды тратят меньше времени на конфликты, чем команды с преобладанием России и другие конфигурации. Этот вывод данного исследования подтверждает выводы Лю и Кросса [17], которые считают, что национальное разнообразие проектной команды должно быть сбалансированным и не перекошенным в одну национальность. Хотя значение *t*-критерия Стьюдента не позволяет утверждать эту связь с достаточным уровнем значимости, этот вывод можно считать соответствующим распространенной точке зрения, что многонациональные команды с равнозначным представительством культур более продуктивны, чем команды одной национальности.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ВЫВОДЫ

Учитывая выявленное отличие двунациональных команд от других конфигураций команд, руководителям проектов рекомендуется анализировать национальный состав команд до начала проекта. В случаях, когда у руководителей есть выбор, лучше применять культурные конфигурации с равной представленностью нескольких национальностей. Если двунационального состава команды проекта избежать невозможно, предпочтительнее организовать команду с приблизительно сбалансированной культурной конфигурацией, чтобы представительство обеих национальностей было равным. Перед началом двунациональных проектов рекомендуется провести анализ схожести национальных организационных культур с помощью алгоритмов кластеризации или других соответствующих инструментов и ознакомиться с исследованиями, посвященными сравнительному анализу национальных культур управления проектами. Авторы предлагают некоторые практические рекомендации для управления двунациональными проектными командами:

- проведение обучения по межкультурной коммуникации для всех членов команды с особым вниманием к ценностям, убеждениям и нормам обеих доминирующих культур, присутствующих в проектах;

- подробное обсуждение различий и сходств между двумя культурами и последующее описание культурных различий в уставах команд или аналогичных документах;
- организация общественных мероприятий, направленных на более глубокое изучение национальных культур, представленных в коллективах;
- создание внутригруппового механизма раннего выявления и разрешения конфликтов;
- официальное признание лидеров национальных подгрупп и организация регулярных коммуникаций между руководителем проекта, лидерами и представителями национальных подгрупп.

## ОГРАНИЧЕНИЯ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ ДЛЯ БУДУЩИХ ИССЛЕДОВАНИЙ

В данной статье была определена концепция двунациональных команд, а также исследованы вопросы управления двунациональными проектами. Было обнаружено, что двунациональные проектные команды характеризуются более высоким уровнем коммуникационной неэффективности, чем команды с другими культурными конфигурациями. Также было показано, что двунациональные команды с разделением на большинство/меньшинство характеризуются более высоким уровнем внутригрупповой напряженности, чем двунациональные команды с примерно равным представительством двух культур. Не были найдены достаточные доказательства в поддержку гипотезы о том, что двунациональные команды, состоящие из культурно далеких наций, более склонны к внутригрупповому недопониманию, чем двунациональные команды с более низкой степенью разнообразия. Полученные результаты позволяют рассматривать двунациональную команду как особый тип многонациональной проектной команды.

Данная статья может послужить катализатором для дальнейшего исследования различных культурных конфигураций и их последствий для практики управления проектами. Совершенствование инструментов и методов для анализа различных типов и форм национальных команд будет иметь высокую теоретическую и практическую ценность в связи с растущим числом международных проектов и программ.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Митрофанова Е.А.* Особенности управления персоналом в командах [Текст] / Е.А. Митрофанова, А.Е. Митрофанова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — Т. 11. — № 4. — С. 10–15. — DOI: 10.12737/2305-7807-2022-11-4-10-15
2. *Чуев С.В.* Развитие экономического потенциала России в условиях санкционного давления: ретроспектива и перспектива [Текст] / С.В. Чуев, Е.А. Митрофанова, С.А. Гришаева, В.Г. Коновалова // Общество: политика, экономика, право. — 2023. — № 3. — С. 12–21. — DOI 10.24158/pep.2023.3.1
3. Govindarajan V., Gupta A.K. Building an Effective Global Business Team // MIT Sloan Management Review. 2001. 42 (4), pp. 63–71.
4. Rees G.H. et al. The impact of culture on the management of subsidiary organizations: The case of Viettel in Peru // Online Journal Mundo Asia Pacific. 2020. 9, pp. 22–38.
5. Hoffman L.R. Maier N.R.F. Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups. // Journal of Abnormal and Social Psychology. 1961. 62(2), pp. 401–407.
6. Hambrick D.C., Davison S.C., Snell S.A., Snow C.C. When groups consist of multiple nationalities: Towards a new understanding of the implications. // Organization Studies. 1998. 19(2), pp. 181–205.
7. Stahl G.K., Maznevski M.L. Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A retrospective of research on multicultural work groups and an agenda for future research. // Journal of International Business Studies. 2021. 52(1), pp. 4
8. Yu W., Cormican K., Wu Q., Sampaio S. In whom do we trust? Critical success factors impacting intercultural communication in multicultural project teams. // International Journal of Information Systems and Project Management. 2021. 9(3), pp. 21–40.
9. Adler N.J., Gunderson A. International dimensions of organizational behavior. Cincinnati, OH: South-Western, 2001. P. 398.
10. Taras V., Rowney J. Effects of cultural diversity on in-class communication and student project team dynamics: Creating synergy in the diverse classroom. International Studies in Educational Administration // Commonwealth Council for Educational Administration & Management (CCEAM). 2007. 35(2).
11. Hofstede G. National cultures in four dimensions: A research-based theory of cultural differences among nations // International Studies of Management & Organization. 1983. 13(1-2), pp. 46–74.
12. House R.J., Hanges P.J., Javidan M., Dorfman P.W., Gupta V. Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 cultures // Thousand Oaks. CA. 2004.
13. Shelton J.N. Interpersonal concerns in social encounters between majority and minority group members // Group Processes and Intergroup Relations. 2013. 6(2), pp. 171–185.
14. Lu J.G., Swaab R.I., Galinsky A.D. Global leaders for global teams: Leaders with multicultural experiences communicate and lead more effectively, especially in multinational teams // Organization Science. 2022. 33(4), pp. 1554–1573.
15. *Овакимян М.С.* Анализ торгово-экономического сотрудничества России и Республики Индия на современном этапе [Текст] / М.С. Овакимян, Е.А. Нидзий, А.В. Волкова // Российский внешнеэкономический вестник. — 2024. — № 1. — С. 72–85.
16. *Милов Б.М.* Отношения России и Кореи в эпоху системных преобразований [Текст] / Б.М. Милов // Корееведение в России: направление и развитие. — 2024. — Т. 5. — № 1. — С. 122–126.
17. Liu W.H., Cross J.A. A comprehensive model of project team technical performance. // International Journal of Project Management. 2016. 34(7), pp. 1150–1166.

## REFERENCES

1. Mitrofanova E.A., Mitrofanova A.E. Features of personnel management in teams // Personnel and intellectual resource management in Russia. 2022, v. 11, № 4, pp. 10–15. (In Russian) DOI 10.12737/2305-7807-2022-11-4-10-15
2. Chuev S.V., Mitrofanova E.A., Grishaeva S.A., Konovalova V.G. Development of Russia's economic potential under sanctions pressure: retrospective and perspective. // Society: politics, economics, law. 2023. № 3, pp. 12–21. (In Russian) DOI 10.24158/pep.2023.3.1
3. Govindarajan V., and Gupta A.K. Building an Effective Global Business Team // MIT Sloan Management Review. 2001. 42 (4), pp. 63–71.
4. Rees G.H. et al. The impact of culture on the management of subsidiary organizations: The case of Viettel in Peru // Online Journal Mundo Asia Pacifico. 2020. 9, pp. 22–38.
5. Hoffman L.R. Maier N.R.F. Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups // Journal of Abnormal and Social Psychology. 1961. 62(2), pp. 401–407.
6. Hambrick D.C., Davison S.C., Snell S.A., Snow C.C. When groups consist of multiple nationalities: Towards a new understanding of the implications. // Organization Studies. 1998. 19(2), pp. 181–205.
7. Stahl G.K., Maznevski M.L. Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A retrospective of research on multicultural work groups and an agenda for future research. // Journal of International Business Studies. 2021. 52(1), p. 4.
8. Yu W., Cormican K., Wu Q., Sampaio S. In whom do we trust? Critical success factors impacting intercultural communication in multicultural project teams. // International Journal of Information Systems and Project Management. 2021. 9(3), pp. 21–40.
9. Adler N. J., Gunderson A. International dimensions of organizational behavior. Cincinnati, OH: South-Western, 2001, p. 398.
10. Taras V., Rowney J. Effects of cultural diversity on in-class communication and student project team dynamics: Creating synergy in the diverse classroom. International Studies in Educational Administration // Commonwealth Council for Educational Administration & Management (CCEAM). 2007. 35(2).
11. Hofstede G. National cultures in four dimensions: A research-based theory of cultural differences among nations // International Studies of Management & Organization. 1983. 13(1-2), pp. 46–74.
12. House R.J., Hanges P.J., Javidan M., Dorfman P.W., Gupta V. Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 cultures // Thousand Oaks. CA. 2004.
13. Shelton J.N. Interpersonal concerns in social encounters between majority and minority group members // Group Processes and Intergroup Relations. 2013. 6(2), pp. 171–185.
14. Lu J.G., Swaab R.I., Galinsky A.D. Global leaders for global teams: Leaders with multicultural experiences communicate and lead more effectively, especially in multinational teams // Organization Science. 2022. 33(4), pp. 1554–1573.
15. Ovakimyan M.S., Nidzij E.A., Volkova A.V. Analysis of trade and economic cooperation between Russia and the Republic of India at the present stage. // Russian Foreign Economic Bulletin. 2024, no. 1, pp. 72–85. (In Russian)
16. Milov B.M. Relations between Russia and Korea in the era of systemic transformations. // Korean studies in Russia: direction and development. 2024, v. 5, no. 1, pp. 122–126. (In Russian)
17. Liu W.H., Cross J.A. A comprehensive model of project team technical performance // International Journal of Project Management. 2016. 34(7), pp. 1150–1166.