



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2025, Том 8, № 5 / 2025, Vol. 8, Iss. 5 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

УДК 331.101.3

## Кросс-культурные команды в организациях: проблемы и пути их решения

<sup>1</sup> Фам Нгок Нят,

<sup>1</sup> Масленников В.В.,

<sup>1</sup> Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова

**Аннотация:** в исследовании рассматриваются трудности управления многонациональными кросс-культурными командами и предлагаются методы повышения их эффективности. Работа опирается на международные исследования и использует междисциплинарный анализ теоретических и практических подходов к созданию и развитию мультикультурных коллективов. Показано, что ключевые проблемы связаны с различиями во взглядах на власть и ответственность, ценностные системы и подходы к принятию решений. В статье также представлены эффективные управленческие инструменты и практические рекомендации для HR-специалистов и руководителей многонациональных команд, направленные на повышение вовлечённости сотрудников и обеспечение устойчивой результативности в условиях культурного разнообразия.

**Ключевые слова:** кросс-культурные коллективы, управление персоналом, культурный интеллект, вовлечённость сотрудников, многообразие, адаптивное лидерство, организационная эффективность

**Для цитирования:** Фам Нгок Нят, Масленников В.В. Кросс-культурные команды в организациях: проблемы и пути их решения // Russian Economic Bulletin. 2025. Том 8. № 5. С. 147 – 153.

Поступила в редакцию: 10 июля 2025 г.; Одобрена после рецензирования: 7 сентября 2025 г.; Принята к публикации: 28 октября 2025 г.

## Cross-cultural teams in modern organizations: problems and ways to solve them

<sup>1</sup> Pham Ngoc Nhat,

<sup>1</sup> Maslennikov V.V.,

<sup>1</sup> Plekhanov Russian University of Economics

**Abstract:** the research investigates the obstacles of leading diverse teams across cultures and presents methods which boost multinational team performance. The research combines international studies through an interdisciplinary evaluation of theoretical and practical methods for building and developing multicultural teams. The research reveals that cross-cultural teams face challenges because of different views about authority and responsibility and varying value systems and decision-making approaches. The research also presents effective management tools and offers practical solutions for HR professionals and multinational team managers to enhance employee engagement and sustainable team performance in diverse cultural work settings.

**Keywords:** cross-cultural teams, human resource management, cultural intelligence, employee engagement, diversity, adaptive leadership, organizational performance

**For citation:** Pham Ngoc Nhat, Maslennikov V.V. Cross-cultural teams in modern organizations: problems and ways to solve them. Russian Economic Bulletin. 2025. 8 (5). P. 147 – 153.

The article was submitted: July 10, 2025; Approved after reviewing: September 7, 2025; Accepted for publication: October 28, 2025.

### Введение

Сегодня организации функционируют иначе из-за глобализации, международной интеграции и расширения транснациональных сетей. В современных компаниях часто формируются кросс-культурные команды, объединяющие сотрудников из разных стран, каждый из которых приносит свои профессиональные навыки, культурные ценности и убеждения [8, 16]. Сочетание различных точек зрения и профессионального опыта способствует креативному решению проблем и внедрению инновационных управленческих и технологических подходов, что позволяет компаниям более эффективно адаптироваться к быстро меняющейся деловой среде [3, 5, 9]. Преимущества культурного разнообразия на рабочем месте очевидны, однако организациям необходимо также справляться с возникающими трудностями. Внутри команды могут возникать сбои в коммуникации и несогласованность целей, а менеджерам приходится прилагать усилия для поддержания сплочённости. Управление кросс-культурными командами требует уникальных стратегий, отличающихся от стандартных методов, применяемых к однородным по этнической или культурной принадлежности группам. Современные организации нуждаются в кадровых стратегиях, которые формируют приверженность и вовлечённость сотрудников, одновременно способствуя позитивному сотрудничеству в многообразных командах [7].

Данное исследование направлено на выявление основных трудностей, с которыми сталкиваются менеджеры и специалисты по управлению персоналом при формировании и развитии многонациональных команд. Оно рассматривает управленческие методы, позволяющие минимизировать негативные последствия культурных различий, одновременно раскрывая преимущества разнообразия [15]. Полученные результаты применимы как к российским организациям, так и к международным компаниям, функционирующим в условиях мультикультурной среды [6, 7].

### Материалы и методы исследований

Исследование проблем управления кросс-культурными командами в современных организациях основывалось на комплексном междисциплинарном подходе, сочетающем теоретический анализ и эмпирические методы. В качестве теоретической основы, автором использовались фунда-

ментальные работы в области межкультурного менеджмента, включая модель культурных изменений Г. Хофстеде, теории организационного поведения и концепции культурного интеллекта. Методологический аппарат исследования включал систематический обзор научной литературы по проблематике кросс-культурного менеджмента за период с 2015 по 2023 годы, анализ данных международных исследований культурных различий и их влияния на организационную эффективность.

Для получения эмпирических данных, автором применялся метод сравнительного анализа культурных параметров различных стран на основе индексов Хофстеде, включая дистанцию власти, индивидуализм-коллективизм, избегание неопределённости и долгосрочную ориентацию. В процессе исследования, автором анализировались данные по России, США, Китаю и Германии как представителям различных культурных кластеров. Настоящее исследование также включало изучение практических кейсов международных компаний, внедряющих программы развития культурного интеллекта и адаптивные управленческие практики.

Методы обработки данных включали контент-анализ научных публикаций, систематизацию управленческих инструментов по критериям эффективности и применимости, а также синтез теоретических подходов с практическими решениями. Особое внимание автора уделялось валидации результатов через сопоставление с данными независимых исследований в области организационной психологии и международного менеджмента. Исследование проводилось с использованием принципов доказательного менеджмента, что обеспечило научную обоснованность выводов и практических рекомендаций.

### Результаты и обсуждения

В академической литературе кросс-культурные команды обычно определяются как группы сотрудников, работающих совместно над профессиональными задачами, при этом каждый участник привносит в команду своё национальное и культурное происхождение. Разнообразие культурных и профессиональных фонов создаёт различия в ценностях, стилях коммуникации, восприятии лидерства и правилах социального поведения [3, 15]. Глобализация бизнеса, международная мобильность рабочей силы и расширение транснацио-

нальных корпораций сделали формирование команд с разнообразным культурным составом неизбежной реальностью для современного бизнеса [2, 9, 17].

Существует несколько теоретических подходов для изучения влияния культурных различий на динамику командной работы. Теория культурных измерений Хофстеде выделяет четыре ключевых культурных элемента: дистанцию власти, индивидуализм–коллективизм, избегание неопределённости и ориентацию во времени [8]. Модель Тромпенаарса и Хэмпден-Тернера расширяет рамки Хофстеде, демонстрируя различия в подходе к универсализму – партикуляризму, индивидуализму – коммунитаризму, а также к использованию нейтральности и аффективности в деловом общении [16]. Теория контекстуальной коммуникации Халла объясняет, как высококонтекстные и низкоконтекстные культуры влияют на модели взаимодействия в рабочих группах [6]. Концепция культурного интеллекта, предложенная Эрли и Энгом, акцентирует внимание на способности индивидов адаптироваться к культурному многообразию как ключевом факторе успешной командной работы [4, 5, 11].

Исследования управления культурным разнообразием в отечественной практике выходят за рамки западных моделей и включают стратегии работы с культурными различиями. Эффективная система управления разнообразием должна интегрировать три ключевых компонента: методы адаптации, мотивационные стратегии, инструменты коммуникации и программы развития лидерских компетенций для руководителей многонациональных команд [10]. Исследования показывают, что организационные условия и восприятие сотрудниками управленческих практик напрямую влияют на вовлечённость и эффективность работы, что подчёркивает необходимость применения теоретических знаний на практике управления персоналом [7].

Анализ проблем управления кросс-культурными коллективами.

Каждый сотрудник кросс-культурных команд вносит не только профессиональные навыки, но и культурные особенности, влияющие на восприятие лидерства, стили коммуникации, подходы к принятию решений и разрешению конфликтов. Эти различия проявляются тонко в повседневной работе – в манере выражать несогласие, в интерпретации задач, в подходах к сотрудничеству – что делает управление командой стратегически и психологически сложным [6, 11]. Одной из ключевых проблем являются коммуникативные барьеры, которые возникают не только из-за языковых различий, но и из-за особенностей невербального общения и культурных кодов. Высококонтекстные культуры, ориентированные на нюансы и скрытые сигналы, могут воспринимать прямоту представителей низкоконтекстных культур как резкость или грубость, тогда как последние могут интерпретировать осторожность и косвенность как неуверенность или пассивность. Такие различия замедляют рабочие процессы, вызывают недопонимание при распределении обязанностей и могут провоцировать конфликты, постепенно снижая сплочённость команды и вовлечённость сотрудников [6, 9, 13]. Различия в ценностных ориентациях также существенно влияют на эффективность коллективной работы. Например, Хофстеде (2001) выделяет дистанцию власти, индивидуализм/коллективизм и избегание неопределённости как ключевые параметры, определяющие распределение ответственности и оценку результатов [8]. В коллективистских культурах акцент делается на групповое принятие решений, тогда как индивидуалистические сотрудники ориентированы на автономию. В российских международных проектах эти различия проявляются особенно ярко, что требует от менеджеров гибкости в распределении задач и разработке системы мотивации [1, 3, 10].

Таблица 1

Ключевые культурные параметры по Hofstede в многонациональных командах.

Table 1

Key cultural dimensions according to Hofstede in multinational teams.

Параметр	Россия	США	Япония	Германия	Примечания
Дистанция власти	Средняя	Низкая	Высокая	Средняя	Определяет стиль руководства и распределение полномочий
Индивидуализм / Коллективизм	39/61	91/9	46/54	67/33	Влияние на принятие решений и командное взаимодействие
Избегание неопределённости	95	46	92	65	Определяет готовность к риску и нововведениям
Ориентация на долгосрочные цели	81	26	88	31	Влияет на планирование и стратегические инициативы

Источник: Hofstede, 2001 [6].

Source: Hofstede, 2001 [6].

Табл. 1 отражает ключевые культурные параметры по Хофстеде для ряда стран и показывает, как национальные особенности могут влиять на динамику команды. Например, умеренная дистанция власти и коллективистские тенденции в России предполагают, что менеджеры должны сочетать иерархическую структуру с групповым консенсусом. В США с низкой дистанцией власти и высокой индивидуалистичностью предпочтение отдается автономии и децентрализованному принятию решений. Высокий показатель избегания неопределённости в Японии указывает на предпочтение структурированных процессов и минимизации рисков, тогда как средние значения в Германии требуют от менеджеров сочетания планирования с гибкостью. Эти параметры помогают объяснить различия в ожиданиях от лидерства, стилях принятия решений и взаимодействии в командах в разных культурных контекстах.

Эмпирические исследования дополнительно подчеркивают роль организационной среды и управленческих практик в формировании вовлечённости. Много исследований показали, что профессиональный стресс в многонациональных командах снижает вовлечённость, хотя удовлетворённость работой выступает медиатором, поддерживающим продуктивность [5]. Лидерство в кросс-культурных командах требует развитого культурного интеллекта и гибкости. Руководители должны адаптировать стиль управления, учитывать различия в восприятии власти и подходах к сотрудничеству, создавать атмосферу доверия и уважения, где каждый сотрудник чувствует свою значимость [2, 4, 11]. Распределённые и виртуальные команды сталкиваются с дополнительными трудностями: отсутствие личного взаимодействия делает культурные различия менее очевидными, но недопонимание всё же сохраняется, что может снижать вовлечённость. Для решения этой проблемы применяются тренинги, наставничество и системы обмена знаниями, направленные на формирование общего понимания целей и ценностей команды [2, 5, 10].

Таким образом, эффективное управление кросс-культурными командами требует комплексного подхода, который сочетает развитие культурного интеллекта, адаптацию управленческих практик, создание индивидуализированных систем мотивации и формирование доверительной атмосферы. Такие стратегии позволяют организациям раскрывать потенциал разнообразных команд и достигать устойчивых результатов [8, 10, 11].

Управленческие подходы и инструменты решения проблем.

Эффективное управление кросс-культурными командами требует комплексного подхода, который сочетает стратегические и практические меры, направленные на минимизацию конфликтов, повышение вовлечённости сотрудников и раскрытие их потенциала. Центральным элементом такого подхода является развитие культурного интеллекта как у руководителей, так и у сотрудников. Культурный интеллект подразумевает способность понимать, интерпретировать и адаптировать своё поведение в соответствии с культурными особенностями коллег. Исследования Эрли и Энг (2003) показывают, что высокий уровень культурного интеллекта напрямую связан с уменьшением недопонимания, повышением эффективности коммуникации и улучшением результатов работы команды [4]. На практике это достигается с помощью регулярных тренингов по межкультурной коммуникации, ролевых игр, кейс-стади, отражающих разнообразные культурные контексты, а также системного наставничества, помогающего новым сотрудникам быстрее адаптироваться к многообразной рабочей среде [3, 11].

Другой ключевой стратегией является адаптация управленческих практик и стиля лидерства к культурному составу команды. Руководители в многонациональных командах должны гибко сочетать централизованное и децентрализованное принятие решений, учитывая различия в дистанции власти и предпочтениях относительно автономии. Например, коллективистские группы лучше реагируют на совместное обсуждение целей и формирование консенсуса, тогда как индивидуалистические сотрудники ценят автономию и самостоятельность. Эффективные менеджеры подстраивают стиль взаимодействия и распределение задач в соответствии с этими особенностями [2, 6, 8].

Организационная культура и корпоративные стандарты также играют критическую роль в управлении разнообразием. На практике это может выражаться в прозрачных процедурах оценки и признания достижений, гибких системах мотивации и бонусов, а также учёте культурных различий, например, через соблюдение национальных праздников или религиозных практик [10]. Развитие мультидисциплинарных команд и программ обмена знаниями является ещё одним эффективным инструментом.

Когда сотрудники из разных культурных сред работают совместно над проектами, обмениваются знаниями и формируют общие стандарты взаимо-

действия, культурные барьеры снижаются, а разнообразие подходов к решению задач стимулирует инновации [12, 13]. В российских компаниях такие практики реализуются через внутренние воркшопы,

совместные проекты с иностранными филиалами и онлайн-сессии для коллективного поиска решений.

Основные управленческие инструменты и ожидаемый эффект.

Таблица 2

Table 2

Main management tools and expected effects.

Управленческий инструмент	Цель	Ожидаемый эффект
Тренинги по межкультурной коммуникации	Повышение культурного интеллекта	Снижение недопонимания, улучшение коммуникации [4, 9]
Наставничество и коучинг	Быстрая адаптация новых сотрудников	Повышение вовлечённости, уменьшение стресса [5]
Гибкая система мотивации и признания	Учёт культурных предпочтений	Повышение приверженности, снижение конфликтов [1, 7]
Многонациональные проектные группы	Совместное решение задач	Инновации, формирование общих стандартов [12, 13]
Онлайн-платформы для обмена опытом	Удалённая коллаборация	Улучшение взаимопонимания и координации [2, 10]

Табл. 2 обобщает ключевые управленческие инструменты и ожидаемый эффект от их применения. В целом, сочетание этих стратегий и инструментов не только снижает риски, связанные с культурными различиями, но и превращает многообразие в стратегическое преимущество, стимулируя креативность, инновации и общую эффективность команды. Эмпирические данные подтверждают, что компании, внедряющие комплексные программы развития культурного интеллекта и адаптивные управленческие практики, демонстрируют более высокий уровень вовлечённости сотрудников и устойчивые результаты в достижении стратегических целей [4, 5, 12].

### Выводы

Анализ проблем управления кросс-культурными командами и обзор современных управленческих подходов позволяют сделать несколько выводов, имеющих как теоретическое, так и практическое значение. Во-первых, культурное разнообразие неизбежно сопровождается трудностями в коммуникации, различиями в восприятии власти и ответственности, различиями в ценностных ориентациях и стилях принятия решений. Трудности проявляются как на индивидуальном уровне, в виде стрессовых ситуаций и снижения мотивации, так и на коллективном, отражаясь на продуктивности, качестве совместных решений и способности организации достигать стратегических целей [3, 6, 8, 11]. Во-вторых, эффективное управление многонациональными командами требует комплексного подхода, который объединяет развитие культурного интеллекта у руководителей

и сотрудников, адаптацию стиля лидерства под особенности команды, внедрение гибких систем мотивации и признания, организацию совместной работы и обмена знаниями, а также использование цифровых инструментов для мониторинга взаимодействий. Эмпирические исследования показывают, что именно сочетание этих факторов помогает снижать коммуникативные барьеры, уменьшать стресс и повышать вовлечённость, превращая культурное разнообразие из потенциального источника конфликтов в стратегическое преимущество организации [5, 7, 13, 15, 16]. В-третьих, адаптация корпоративной культуры и управленческих практик к культурным особенностям команды является критически важной для формирования доверительной атмосферы и поддержания приверженности сотрудников организационным целям.

Таким образом, исследование подтверждает, что успешное управление кросс-культурными командами невозможно без системного подхода, объединяющего развитие культурного интеллекта, адаптивные управленческие практики, психологическую поддержку сотрудников и организационные меры, направленные на раскрытие потенциала команды. Практическая ценность полученных выводов заключается в возможности разработки конкретных рекомендаций для HR-специалистов и руководителей многонациональных коллективов, направленных на повышение эффективности, вовлечённости и устойчивости работы команд в условиях культурного разнообразия [10, 11].

#### Список источников

1. Awalluddin M.A. *Cross-Cultural Issues and Human Resources Management in BRIC Countries* // *Journal of Applied Economics and Business Studies*. 2020. № 3 (4). P. 55 – 84.
2. Baptista N. *The management of cross-cultural virtual teams* // *European Journal of Human Resource Management Studies*. 2022. № 1 (6). P. 159 – 173.
3. Danilina E., Dradin R. *Practice of Cross-Cultural Management in Innovative Companies* [Электронный ресурс] // *SSRN Electronic Journal*. 2022. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4048563](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4048563) (дата обращения: 05.09.2025). P. 1 – 16.
4. Dyne L. Van, Livermore D. *Cultural Intelligence: A Pathway for Leading in a Rapidly Globalizing World* 2010. P. 131 – 138.
5. Earley P.C., Ang S. *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press, 2003. 379 p.
6. Hall E.T. *Beyond culture*. New York: Anchor Press/ Double Day, 1976. 256 p.
7. Хоанг Т.В., Нгуен Х.А., Генкин Е.В. Влияние профессионального стресса на вовлечённость сотрудников: посредническая роль удовлетворённости работой // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. Т. 2. № 6 (159). P. 14 – 23.
8. Hofstede G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. 2001. 596 p.
9. Ilyashenko N.N., Howard B.B., Kudryashova T.V. *Factors Influencing The Effectiveness Of International Virtual Teams* 2019. P. 786 – 791.
10. Karlsen E.H., Nazar M. *How cultural diversity affects communication and collaboration within global high-performance project teams?* // *Procedia Computer Science*. 2024. № 239. P. 491 – 497.
11. Livermore D., Dyne L. Van, Ang S. *Organizational CQ: Cultural intelligence for 21st-century organizations* // *Business Horizons*. 2022. № 5 (65). P. 671 – 680.
12. Osaghae E., Olatunji O. A. *Key drivers of value amongst multicultural teams in construction projects* // *International Journal of Construction Management*. 2024. № 14 (24). P. 1581 – 1588.
13. Sharma K., Makhija T. K. *Bridging the Cultural Divides: The Transformative Power of Cultural Intelligence in Global Business Leadership and Negotiation* // *Journal of Global Research in Education and Social Science*. 2024. № 2 (18). P. 15 – 24.
14. Singh S. *Cross-Cultural Management Practices in Multinational Corporations: Enhancing Organizational Effectiveness* // *Universal Research Reports*. 2024. № 4 (11). P. 159 – 164.
15. 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. № 1 (52). P. 4 – 22.
16. Рожкова Л.В., Тугускина Г.Н., Сальникова О.В. *Управление кросс-культурными коллективами в международном и национальном бизнесе* // *Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе*. 2019. №1-2. С. 82 – 94.
17. Trompenaars A. M. R., Hampden-Turner C. *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*. 3-е изд., London: Sonoma/Nicolas Brealey Publishing Ltd., 2012. 274 p.
18. Wang X. *East-West Cross-Cultural Collaboration and Research Impact* // *Creativity Research Journal*. 2025. № 1 (37). P. 132 – 147.

#### References

1. Awalluddin M.A. *Cross-Cultural Issues and Human Resources Management in BRIC Countries*. *Journal of Applied Economics and Business Studies*. 2020. No. 3 (4). P. 55 – 84.
2. Baptista N. *The management of cross-cultural virtual teams*. *European Journal of Human Resource Management Studies*. 2022. No. 1 (6). P. 159 – 173.
3. Danilina E., Dradin R. *Practice of Cross-Cultural Management in Innovative Companies* [Electronic resource]. *SSRN Electronic Journal*. 2022. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4048563](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4048563) (access date: 09/05/2025). P. 1 – 16.
4. Dyne L. Van, Livermore D. *Cultural Intelligence: A Pathway for Leading in a Rapidly Globalizing World* 2010. P. 131 – 138.
5. Earley P.C., Ang S. *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press, 2003. 379 p.
6. Hall E.T. *Beyond culture*. New York: Anchor Press/Double Day, 1976. 256 p.

7. Hoang T.V., Nguyen H.A., Genkin E.V. *The Impact of Professional Stress on Employee Engagement: The Mediating Role of Job Satisfaction. Economics and Management: Problems, Solutions.* 2025. Vol. 2. No. 6 (159). P. 14 – 23.
8. Hofstede G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations.* 2001. 596 p.
9. Ilyashenko N.N., Howard B.B., Kudryashova T.V. *Factors Influencing The Effectiveness Of International Virtual Teams* 2019. P. 786 – 791.
10. Karlsten E.H., Nazar M. *How cultural diversity affects communication and collaboration within global high-performance project teams? Procedia Computer Science.* 2024. No. 239. P. 491 – 497.
11. Livermore D., Dyne L. Van, Ang S. *Organizational CQ: Cultural intelligence for 21st-century organizations. Business Horizons.* 2022. No. 5 (65). P. 671 – 680.
12. Osaghae E., Olatunji O. A. *Key drivers of value among multicultural teams in construction projects. International Journal of Construction Management.* 2024. No. 14 (24). P. 1581 – 1588.
13. Sharma K., Makhija T. K. *Bridging the Cultural Divides: The Transformative Power of Cultural Intelligence in Global Business Leadership and Negotiation. Journal of Global Research in Education and Social Science.* 2024. No. 2 (18). P. 15 – 24.
14. Singh S. *Cross-Cultural Management Practices in Multinational Corporations: Enhancing Organizational Effectiveness. Universal Research Reports.* 2024. No. 4 (11). P. 159 – 164.
15. 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. No. 1 (52). P. 4 – 22.
16. Rozhkova L.V., Tuguskina G.N., Salnikova O.V. *Managing cross-cultural teams in international and national business. Models, systems, networks in economics, technology, nature and society.* 2019. No. 1-2. P. 82 – 94.
17. Trompenaars A.M.R., Hampden-Turner C. *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business.* 3rd ed., London: Sonoma/Nicolas Brealey Publishing Ltd., 2012. 274 p.
18. Wang X. *East-West Cross-Cultural Collaboration and Research Impact. Creativity Research Journal.* 2025. No. 1 (37). P. 132 – 147.

---

### Информация об авторах

Фам Нгок Нят, аспирант, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, li-mejr38@gmail.com

Масленников В.В., доктор экономических наук, профессор, заведующий Научно-исследовательской лабораторией, “Виртуальная цифровые продукты”, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, maslennikov.vv@rea.ru

© Фам Нгок Нят, Масленников В.В., 2025