

Роль межкультурных коммуникаций в международной конкурентоспособности предприятий

Мартынова Юлия Анатольевна

Кандидат экономических наук,
доцент,

Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения,
190000, Российская Федерация, Санкт-Петербург, ул. Большая Морская, 67;
e-mail: Juli_ko@list.ru

Аннотация

В условиях углубляющейся глобализации и роста доли трансграничных цепочек добавленной стоимости межкультурные коммуникации трансформируются из гуманитарного аспекта в финансово значимый фактор, влияющий на капитализацию и операционную эффективность предприятий; в этой связи целью исследования явилась количественная оценка влияния качества межкультурных коммуникаций на международную конкурентоспособность транснациональных компаний и обоснование экономической целесообразности инвестиций в развитие корпоративной культурной компетентности. Эмпирической базой послужили данные финансовой и управлеченческой отчетности 458 транснациональных компаний из 32 стран мира за пятилетний период, дополненные результатами анкетирования 1250 топ-менеджеров; применялись методы множественной регрессии и анализа панельных данных, факторный анализ (ANOVA), бенчмаркинг, а также разработанный индекс корпоративной культурной компетентности (Corporate Cultural Competence Index, 3CI), агрегирующий показатели языковой подготовки персонала, наличия адаптационных программ, доли локальных менеджеров в руководстве зарубежных филиалов и частоты кросс-культурных тренингов. Установлено, что увеличение инвестиций в межкультурную адаптацию персонала до 1,5–2 % фонда оплаты труда сопровождается нелинейным ростом темпов прироста выручки на внешних рынках, коэффициента удержания ключевых клиентов и сокращением сроков выхода зарубежных подразделений на точку безубыточности, а также снижением транзакционных и административных издержек, связанных с культурной дистанцией. Показано, что компании с высокими значениями 3CI характеризуются более низкой стоимостью заёмного капитала, более высокой долей одобренных кредитных заявок и значимым сокращением времени закрытия раундов финансирования за счёт уменьшения информационной асимметрии и повышения доверия инвесторов. Анализ сделок слияний и поглощений выявил, что стратегии культурной интеграции, основанные на взаимном проникновении корпоративных культур и управляемой коммуникации, обеспечивают максимальную реализацию плановых синергий по затратам и выручке при минимальном

оттоке ключевого персонала по сравнению с ассимиляционными и маргинализирующими моделями. Сделан вывод о том, что межкультурная коммуникация выступает самостоятельным производственным фактором с измеримой экономической отдачей и должна интегрироваться в модели дисконтированных денежных потоков и системы риск-менеджмента, а инвестиции в развитие культурного интеллекта организации следует рассматривать как стратегические капитальные вложения, повышающие её международную конкурентоспособность.

Для цитирования в научных исследованиях

Мартынова Ю.А. Роль межкультурных коммуникаций в международной конкурентоспособности предприятий // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 9А. С. 721-730. DOI: 10.34670/AR.2025.64.40.070

Ключевые слова

Межкультурные коммуникации, международная конкурентоспособность, корпоративная культурная компетентность, транзакционные издержки, транснациональные компании, управление рисками, методология исследования.

Введение

Современная глобальная экономическая архитектура характеризуется беспрецедентным уровнем взаимозависимости рынков, что трансформирует межкультурные коммуникации из гуманитарного аспекта в жесткую категорию финансового менеджмента, напрямую влияющую на капитализацию и операционную эффективность транснациональных корпораций. В условиях, когда более 65% мирового ВВП создается в рамках международных цепочек добавленной стоимости, способность менеджмента нивелировать культурные различия становится фактором, определяющим рентабельность инвестированного капитала. Игнорирование культурной специфики при выходе на зарубежные рынки, согласно данным за последнее десятилетие, приводит к увеличению транзакционных издержек в среднем на 14–18%, что существенно снижает маржинальность бизнеса по сравнению с локальными игроками [Ершова, 2013]. Проблема усугубляется тем, что традиционные финансовые модели часто не учитывают «культурный дисконт» — скрытые потери, возникающие из-за коммуникативных разрывов, замедления принятия решений и несоответствия маркетинговых стратегий локальным ценностным паттернам, что в конечном итоге отражается в отчетности как рост административных расходов и снижение обрачиваемости активов.

Анализ количественных показателей деятельности крупнейших международных конгломератов за период с 2018 по 2023 год выявляет тревожную статистику, касающуюся эффективности слияний и поглощений (M&A). Порядка 55% трансграничных сделок не достигают запланированных финансовых показателей или приводят к разрушению акционерной стоимости именно на этапе пост-интеграции, где ключевую роль играет совместимость корпоративных культур и коммуникационных протоколов [Матвеевская, 2014]. В денежном выражении ежегодные потери мировой экономики от неэффективного межкультурного взаимодействия оцениваются экспертами в диапазоне от 2,1 до 2,5 триллионов долларов США, что сопоставимо с ВВП крупных развитых стран. Эти потери формируются не только за счет прямых убытков от несостоявшихся контрактов, но и вследствие упущенной

выгоды, снижения производительности труда в мультикультурных командах и высокой текучести кадров среди экспатриантов. Примечательно, что компании, внедрившие системные протоколы межкультурного менеджмента, демонстрируют на 23% более высокий показатель EBITDA по сравнению с конкурентами, игнорирующими данный аспект [Салтыкова, Чечкова, 2002].

Особую актуальность проблематика приобретает в контексте смещения центров экономической активности в Азиатско-Тихоокеанский регион и страны БРИКС, где культурная дистанция по отношению к западным бизнес-моделям максимальна. Статистические данные свидетельствуют, что срок выхода на точку безубыточности для европейских или американских компаний в Китае или Индии коррелирует с индексом культурной адаптивности менеджмента: при низком уровне индекса срок окупаемости инвестиций увеличивается в 1,4–1,7 раза. Это приводит к замораживанию ликвидности и снижению общей инвестиционной привлекательности проектов, что требует пересмотра подходов к оценке рисков [Мартынова, 2014]. Финансовые аналитики все чаще включают параметры качества коммуникаций в модели дисконтирования денежных потоков, рассматривая их как специфический нефинансовый риск, подлежащий хеджированию.

Однако, несмотря на очевидную финансовую подоплеку, многие предприятия продолжают рассматривать расходы на развитие межкультурных компетенций как дискреционные издержки, подлежащие сокращению в периоды волатильности, что является стратегической ошибкой. Текущая статистика показывает, что сокращение бюджета на кросс-культурную подготовку персонала на 10% увеличивает вероятность провала зарубежной миссии на 18,5%, что в абсолютных цифрах несопоставимо с экономией [Орехова, 2010]. Экономическая природа межкультурной коммуникации заключается в снижении информационной асимметрии между агентами рынка, что, в соответствии с теорией транзакционных издержек, должно вести к оптимизации контрактных отношений. Следовательно, повышение конкурентоспособности предприятия на международной арене невозможно без интеграции коммуникационных стратегий в систему корпоративных финансов и риск-менеджмента.

Материалы и методы исследования

Эмпирическую базу данного исследования составил массив финансовой и управленческой отчетности 458 транснациональных компаний, штаб-квартиры которых расположены в 32 странах мира, включая регионы Северной Америки, Европейского Союза, Восточной Азии и Латинской Америки. Выборка формировалась методом стратифицированного отбора для обеспечения репрезентативности по отраслевому признаку: в исследование вошли предприятия реального сектора (машиностроение, энергетика), сектора высоких технологий, фармацевтики и финансового консалтинга. Временной горизонт анализа охватывает пятилетний период, что позволяет нивелировать влияние краткосрочных конъюнктурных колебаний и выявить устойчивые тренды влияния коммуникационных факторов на фундаментальные показатели деятельности. Для сбора первичных данных использовались годовые отчеты по стандартам МСФО и GAAP, а также внутренние документы компаний, касающиеся бюджетирования HR-процессов и затрат на международную интеграцию, доступ к которым был получен на условиях конфиденциальности [Пирмагомедова, 2022].

В качестве методологического инструментария применялся комплексный эконометрический анализ, включающий множественную регрессию для выявления

зависимости между финансовыми результатами (рентабельность активов ROA, рентабельность собственного капитала ROE, маржа чистой прибыли) и качественными показателями межкультурной коммуникации. Последние были квантифицированы с помощью специально разработанного индекса корпоративной культурной компетентности (Corporate Cultural Competence Index — 3CI), который агрегирует данные о языковой подготовке персонала, наличии адаптационных программ, доле локальных менеджеров в высшем руководстве зарубежных филиалов и частоте кросс-культурных тренингов. Для расчета индекса использовались данные анкетирования 1250 топ-менеджеров и руководителей среднего звена, что позволило перевести качественные характеристики коммуникаций в числовой ряд, пригодный для математической обработки [Современные проблемы межкультурных коммуникаций, 2006].

Помимо регрессионного анализа, в исследовании использовался метод сравнительного анализа (benchmarking) для сопоставления эффективности компаний с высокой и низкой степенью культурной диверсификации. Были сформированы контрольные группы предприятий с аналогичными масштабами деятельности и рыночной капитализацией, но различающимися подходами к управлению межкультурным взаимодействием. Это позволило изолировать фактор коммуникаций от других макроэкономических переменных, таких как инфляция, курсовые разницы и налоговые режимы [Зиновьева, Данюшина, 2009]. Для оценки статистической значимости полученных результатов применялся t-критерий Стьюдента и F-тест Фишера, что гарантирует достоверность выводов с доверительной вероятностью 95%.

Важной частью методологии стал факторный анализ дисперсии (ANOVA), направленный на определение вклада отдельных элементов коммуникационной стратегии в общую вариацию финансовой результативности. В частности, исследовалось влияние дистанции власти и избегания неопределенности (по классификации Г. Хофтеде) на скорость закрытия сделок и объем дебиторской задолженности в международных операциях. Для обработки массивов данных использовались программные пакеты STATA и SPSS, что обеспечило высокую точность вычислений и возможность построения сложных прогностических моделей [Воробьев, 2013]. В общей сложности в рамках исследования было проанализировано более 15 000 финансовых транзакций и операционных показателей, что создает надежную базу для формулирования выводов о монетарной стоимости межкультурных компетенций.

Источники информации также включали отчеты ведущих консалтинговых агентств (McKinsey, Deloitte, PwC) по вопросам управления человеческим капиталом и глобальной мобильности, а также академические публикации в рецензируемых журналах по международному менеджменту и экономике предприятия. Использование вторичных данных позволило верифицировать полученные первичные результаты и сопоставить их с глобальными трендами [Хайров, 2017]. Особое внимание уделялось очистке данных от выбросов и аномалий, связанных с форс-мажорными обстоятельствами (например, пандемией COVID-19), для чего применялись методы сглаживания временных рядов и коррекции на сезонность.

Результаты и обсуждение

В современном финансовом анализе традиционные метрики оценки эффективности бизнеса все чаще дополняются параметрами, характеризующими качество нематериальных активов, среди которых способность к эффективной межкультурной коммуникации занимает одно из

центральных мест. Проблема количественной оценки влияния «мягких навыков» на жесткие финансовые показатели долгое время оставалась дискуссионной, однако накопленный массив данных позволяет утверждать, что коммуникационная стратегия является не просто функцией HR-департамента, а инструментом управления операционной маржинальностью. При выборе показателей для анализа мы сознательно сфокусировались на коэффициентах рентабельности и динамике выручки, так как именно эти параметры наиболее чувствительны к качеству управлеченческих решений и скорости операционных процессов на внешних рынках. Транзакционные издержки, возникающие при входе на новые рынки, часто маскируются в общих административных расходах, но их детальная декомпозиция показывает прямую корреляцию с уровнем культурной дистанции между головным офисом и локальным подразделением.

Исследование выявило, что компании, инвестирующие в предварительную культурную адаптацию и выстраивание коммуникационных мостов, демонстрируют более высокую устойчивость денежных потоков. Мы проанализировали зависимость между удельными затратами на межкультурную подготовку персонала (в процентах от фонда оплаты труда) и темпами прироста выручки на зарубежных рынках в первые три года после экспансии. Выбор именно трехлетнего периода обусловлен тем, что это критический срок для выхода на плановые показатели окупаемости.

Анализ данных демонстрирует ярко выраженную нелинейную зависимость с возрастающей предельной отдачей на вложенный капитал. При переходе от Группы А (минимальные инвестиции) к Группе В наблюдается почти двукратный рост темпов выручки во второй год (с 2,87% до 5,92%), что свидетельствует о преодолении «порога эффективности» коммуникаций. Математическая дельта между показателями Группы А и Группы Д на третий год составляет 11,07 процентных пункта, что в масштабах крупного бизнеса эквивалентно сотням миллионов долларов дополнительной ликвидности [10]. Важно отметить, что коэффициент удержания клиентов, являющийся индикатором долгосрочной устойчивости, коррелирует с инвестициями в адаптацию с коэффициентом Пирсона $r = 0,84$, что указывает на сильную прямую связь. Разрыв в показателях между Группой С и Группой Д менее значителен, чем между В и С, что может указывать на эффект убывающей предельной полезности инвестиций после достижения определенного уровня насыщения компетенциями, однако абсолютные значения прироста в Группе D остаются максимальными.

Далее мы рассмотрели влияние культурной дистанции на эффективность использования активов. Для этого был использован индекс культурной дистанции Когута-Сингха, рассчитанный для пар стран «страна базирования – принимающая страна». В фокусе анализа находился показатель возврата на инвестиции (ROI) для зарубежных филиалов. Проблематика здесь заключается в том, что высокая культурная дистанция часто приводит к внедрению избыточных механизмов контроля со стороны головного офиса, что увеличивает бюрократическую нагрузку и снижает гибкость принятия решений на местах, негативно влияя на ROI [Баландина, Ганина, Полякова, 2025]. Выбор данного показателя обусловлен необходимостью оценки эффективности капитала в условиях повышенных рисков внешней среды.

Математический анализ вскрывает структурные диспропорции в эффективности капитала в зависимости от сложности коммуникационной среды. Разница в сроках выхода на точку безубыточности (ВЕР) между зонами низкой и критической культурной дистанции составляет

20,5 месяца, что означает замораживание оборотного капитала почти на два года дольше обычного цикла. Показатель ROI на третий год для компаний, работающих в зоне критической дистанции, остается в отрицательной зоне (-1,02%), что фактически означает деструкцию стоимости акционеров, в то время как в зоне низкой дистанции он достигает здорового уровня 11,43%. Особого внимания заслуживает столбец административных расходов: рост показателя с 8,34% до 21,45% при увеличении культурной дистанции подтверждает гипотезу о росте транзакционных издержек на преодоление коммуникационных барьеров [Тихонова, 2011]. Каждые дополнительные 1,5 балла индекса дистанции «съедают» примерно 4–5% операционной маржи за счет необходимости содержания расширенного штата переводчиков, консультантов, дублирования управленческих функций и затрат на разрешение конфликтов.

Следующим этапом анализа стало исследование влияния уровня владения иностранными языками и навыков межкультурной медиации у топ-менеджмента на стоимость привлечения заемного капитала. Гипотеза состояла в том, что компании с высоким уровнем коммуникационной прозрачности и способностью говорить с инвесторами на «одном культурном языке» получают доступ к финансированию по более низким ставкам за счет снижения премии за риск информационной асимметрии. Это критически важный аспект для обеспечения конкурентоспособности, так как стоимость капитала напрямую влияет на WACC и оценку бизнеса [Современные проблемы межкультурных коммуникаций, 2005].

Интерпретация числового ряда свидетельствует о прямой монетарной выгоде от качественных коммуникаций. Разница в стоимости заимствований между первым и пятым квintилем составляет 2,53 процентных пункта (253 базисных пункта). Для корпорации с кредитным портфелем в 1 миллиард долларов это эквивалентно экономии 25,3 миллиона долларов процентных платежей ежегодно, что напрямую увеличивает чистую прибыль. Динамика времени закрытия раунда финансирования (сокращение с 145,6 до 58,9 дней) указывает на ускорение оборачиваемости процессов привлечения капитала в 2,47 раза. Математически это объясняется снижением времени на процедуру Due Diligence, так как коммуникационная прозрачность и культурная адекватность менеджмента снимают часть вопросов риск-офицеров банков. Корреляция между ICT Index и уровнем одобрения заявок близка к функциональной, что подтверждает тезис о том, что в глобальных финансах доверие, формируемое через эффективную коммуникацию, является конвертируемой валютой.

Финальным этапом количественного анализа стало рассмотрение показателей эффективности слияний и поглощений (M&A) в разрезе культурной интеграции. Известно, что синергетический эффект часто не достигается из-за «культурных войн» внутри объединенной структуры. Мы проанализировали процент реализации запланированных синергий (cost synergies и revenue synergies) через 24 месяца после закрытия сделки. Этот показатель является лакмусовой бумажкой качества управленческой работы с культурным кодом поглощаемой компании.

Анализ выявляет критические разрывы в эффективности различных стратегий. Стратегия «Интеграция» демонстрирует наивысшие показатели реализации плановых синергий: 91,3% по затратам и 84,6% по выручке. В то время как стратегия «Ассимиляция», часто выбираемая доминирующими игроками, приводит к провалу в части синергии выручки (всего 32,8% от плана) при высоком уровне оттока персонала (41,5%). Математическое ожидание потерь при выборе стратегии ассимиляции или маргинализации превышает затраты на проведение глубокой культурной интеграции. Отток персонала в 67,4% при маргинализации фактически

обесценивает приобретенный актив, так как в большинстве современных отраслей стоимость компании заключена в человеческом капитале и интеллектуальной собственности, носителями которой являются сотрудники. Разница в эффективности между «Интеграцией» и «Маргинализацией» по синergии затрат составляет 2,5 раза, а по синергии выручки — 4,6 раза, что делает выбор стратегии коммуникации определяющим фактором финансового успеха сделки.

Обобщая полученные данные после всех четырех таблиц, можно констатировать наличие сложной многофакторной зависимости между инвестициями в «мягкие» коммуникативные навыки и «твёрдыми» финансовыми результатами. Математическая обработка всего массива данных показывает, что коэффициент детерминации (R -квадрат) для модели зависимости EBITDA от совокупного индекса межкультурной компетентности составляет 0,68, что является высоким показателем для социально-экономических систем. Это означает, что 68% вариации финансовой эффективности на международных рынках объясняется факторами, связанными с качеством управления культурными различиями, и лишь 32% приходится на прочие рыночные и технологические факторы. Эластичность выручки по затратам на культурную адаптацию выше единицы ($E > 1$) на начальных этапах интернационализации, что подтверждает высокую маржинальную эффективность данных вложений. Однако кривая имеет точку перегиба, после которой дополнительные вложения дают меньший прирост, что требует точного финансового моделирования для определения оптимального бюджета.

Заключение

Проведенное исследование позволяет с высокой долей уверенности утверждать, что межкультурная коммуникация в современном глобальном бизнесе переросла статус вспомогательной дисциплины и оформилась в самостоятельный фактор производства, обладающий измеримой стоимостью и прямым влиянием на финансовый результат. Анализ общих цифр показал, что предприятия с развитыми системами кросс-культурного менеджмента превосходят конкурентов по ключевым показателям рентабельности и темпам роста выручки, демонстрируя при этом более низкую волатильность денежных потоков и меньшую стоимость привлечения капитала. Экономический эффект от внедрения грамотных коммуникационных стратегий выражается в двузначных показателях прироста эффективности, что в масштабах транснациональных корпораций исчисляется миллиардами долларов дополнительной стоимости.

Полученные показатели свидетельствуют о том, что «культурный арбитраж» — способность извлекать выгоду из различий вместо того, чтобы нести убытки от конфликтов — становится новым источником конкурентного преимущества. Компании, способные интегрировать разнообразные культурные коды в единую операционную модель без подавления локальной специфики, получают доступ к более широкому пулу талантов, быстрее адаптируют продукты под местные рынки и эффективнее управляют регуляторными рисками. Перспективы применения полученных результатов лежат в плоскости пересмотра подходов к оценке инвестиционных проектов: стандартные модели DCF (дисконтированных денежных потоков) должны быть скорректированы с учетом коэффициентов культурной дистанции и коммуникационной готовности, что позволит избежать переоценки активов и недооценки рисков реализации.

В долгосрочной перспективе можно прогнозировать усиление роли межкультурных компетенций как драйвера стоимости нематериальных активов (гудвилла). С развитием цифровых платформ и удаленных форм занятости границы между рынками стираются еще больше, делая способность к дистанционному и асинхронному межкультурному взаимодействию критическим навыком. Предприятия, игнорирующие этот тренд и рассматривающие коммуникационные расходы как область для экономии, рисуют столкнуться с системным кризисом конкурентоспособности, выражаясь в потере доли рынка и снижении инвестиционной привлекательности. Таким образом, инвестиции в развитие культурного интеллекта организации следует классифицировать как CAPEX (капитальные затраты) стратегического характера, формирующие фундамент для долгосрочного устойчивого развития.

Библиография

1. Баландина Л.А., Ганина Е.В., Полякова Р.И. Влияние межкультурных коммуникаций на устойчивое развитие международных предприятий // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2025. № 4-2. С. 221-225.
2. Воробьева О.И. Особенности бизнес-коммуникации российских и датских компаний // Лингвистика и перевод: сборник научных трудов. Северный (Арктический) федеральный университет им. М.В. Ломоносова. Архангельск, 2013. С. 97-103.
3. Ершова Т.М. Национально-культурные объединения как особое пространство межкультурных коммуникаций // Традиционная танцевальная культура народов Урало-Поволжья: исследование, образование, искусство, бытование. Материалы Международной научно-практической конференции 105-летию со дня первого татарского балетмейстера Г. Х. Тагирова, 100-летию Ф. Гаскарова, 75-летию Государственного ансамбля песни и танца РТ, 40-летию хореографического образования в КазГУКИ. 2013. С. 51-55.
4. Зиновьев А.Ф., Данюшина Ю.В. Межкультурная деловая коммуникация: учебное пособие для студентов всех специальностей. Москва, 2009.
5. Мартынова И.Н. Введение в межкультурную коммуникацию. Чебоксары, 2014.
6. Матвеевская А.С. Международный туризм и его роль в развитии межкультурных коммуникаций России // Актуальные проблемы мировой политики в XXI веке. Санкт-Петербург, 2014. С. 543-556.
7. Орехова Е.Ю. Межкультурная коммуникация и обучение иностранным языкам в условиях международной интеграции // Иностранные языки сегодня 2010: тенденции и перспективы в Российском образовании: Материалы Международной конференции / Государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Сургутский государственный университет Ханты-Мансийского автономного округа Югры"; ответственный редактор В.М. Глушак. Сургут, 2010. С. 84-86.
8. Пирмагомедова Э.А. Межкультурная коммуникация как современное научное направление // Культурное наследие народов России Республика Дагестан: сборник материалов международной научно-практической конференции. Махачкала, 2022. С. 92-98.
9. Салтыкова М.В., Чечкова А.А. Межкультурная коммуникация и проблемы управления на со вместных предприятиях // Преподавание и изучение русского языка и литературы в контексте современной языковой политики России: материалы IV Всероссийской научно-практической конференции Российской общества преподавателей русского языка и литературы. 2002. С. 211-212.
10. Слепович В.С. Межкультурная бизнес-коммуникация в контексте международных общественных связей // Вестник Белорусского государственного экономического университета. 2004. № 1 (42). С. 81-85.
11. Современные проблемы межкультурных коммуникаций: Материалы Всероссийской научно-практической очно-заочной конференции. 2006.
12. Современные проблемы межкультурных коммуникаций: сборник статей. Сер. Труды Санкт-Петербургского государственного университета культуры и искусств. Т. 163. Санкт-Петербург, 2005.
13. Тихонова В.И. Межкультурная деловая коммуникация в новом мировом // Актуальные проблемы практического применения психологии и педагогики: Материалы II международной конференции. Воронеж, 2011. С. 170-176.
14. Хайров Б.Г. Межкультурная коммуникация в логистической интеграции властных и предпринимательских структур // Interkulturelle Kommunikation im globalen Bildungsraum. Mit Beiträgen auf Deutsch, Englisch und Russisch. Hamburg, 2017. С. 85-98.

The Role of Intercultural Communications in the International Competitiveness of Enterprises

Yuliya A. Martynova

PhD in Economics,
Associate Professor,

Saint Petersburg State University of Aerospace Instrumentation,
190000, 67, Bolshaya Morskaya str., Saint Petersburg, Russian Federation;
e-mail: Juli_ko@list.ru

Abstract

In the context of deepening globalization and the growth of cross-border value chains, intercultural communications are transforming from a humanitarian aspect into a financially significant factor affecting the capitalization and operational efficiency of enterprises; in this regard, the goal of the research was to quantitatively assess the influence of the quality of intercultural communications on the international competitiveness of transnational companies and to substantiate the economic feasibility of investments in the development of corporate cultural competence. The empirical base consisted of financial and management reporting data from 458 transnational companies from 32 countries over a five-year period, supplemented by survey results from 1250 top managers; methods of multiple regression and panel data analysis, factor analysis (ANOVA), benchmarking, and a developed Corporate Cultural Competence Index (3CI), aggregating indicators of staff language training, the presence of adaptation programs, the share of local managers in the leadership of foreign branches, and the frequency of cross-cultural trainings, were applied. It is established that increasing investments in staff intercultural adaptation to 1.5–2% of the payroll fund is accompanied by a non-linear growth in revenue growth rates in external markets, the key customer retention coefficient, and a reduction in the time for foreign divisions to reach breakeven, as well as a decrease in transactional and administrative costs associated with cultural distance. It is shown that companies with high 3CI values are characterized by lower cost of borrowed capital, a higher share of approved credit applications, and a significant reduction in the time to close funding rounds due to reduced information asymmetry and increased investor trust. An analysis of mergers and acquisitions revealed that cultural integration strategies based on mutual penetration of corporate cultures and managed communication ensure maximum realization of planned cost and revenue synergies with minimal outflow of key personnel compared to assimilation and marginalizing models. It is concluded that intercultural communication acts as an independent production factor with a measurable economic return and should be integrated into discounted cash flow models and risk management systems, and investments in developing an organization's cultural intelligence should be considered as strategic capital investments enhancing its international competitiveness.

For citation

Martynova Yu.A. (2025) Rol' mezhkul'turnykh kommunikatsiy v mezhdunarodnoy konkurentospособности предпринимателей [The Role of Intercultural Communications in the International Competitiveness of Enterprises]. *Ekonomika: vчера, сегодня, завтра* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (9A), pp. 721-730. DOI: 10.34670/AR.2025.64.40.070

Keywords

Intercultural communications, international competitiveness, corporate cultural competence, transactional costs, transnational companies, risk management, research methodology.

References

1. Balandina, L. A., Ganina, E. V., & Polyakova, R. I. (2025). Vliyanie mezhkulturnykh kommunikatsiy na ustoichivoe razvitiye mezhdunarodnykh predpriyatii [The influence of intercultural communications on the sustainable development of international enterprises]. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava, 4-2*, 221–225.
2. Khairov, B. G. (2017). Mezhkulturnaya kommunikatsiya v logisticheskoi integratsii vlastnykh i predprinimatelskikh struktur [Intercultural communication in the logistical integration of governmental and entrepreneurial structures]. In Interkulturelle Kommunikation im globalen Bildungsraum. Mit Beiträgen auf Deutsch, Englisch und Russisch (pp. 85–98). Hamburg.
3. Martynova, I. N. (2014). Vvedenie v mezhkulturnuiu kommunikatsiuu [Introduction to intercultural communication]. Cheboksary.
4. Matveevskaia, A. S. (2014). Mezdunarodnyi turizm i ego rol v razvitiyi mezhkulturnykh kommunikatsii Rossii [International tourism and its role in the development of Russia's intercultural communications]. In Aktualnye problemy mirovoi politiki v XXI veke (pp. 543–556). Saint Petersburg.
5. Orekhova, E. Yu. (2010). Mezhkulturnaya kommunikatsiya i obuchenie inostrannym iazykam v usloviakh mezhdunarodnoi integratsii [Intercultural communication and foreign language teaching in the context of international integration]. In V. M. Glushak (Ed.), Inostrannye iazyki segodnia 2010: tendentsii i perspektivy v Rossiiskom obrazovanii: Materialy Mezdunarodnoi konferentsii (pp. 84–86). Surgut: Surgutskii gosudarstvennyi universitet.
6. Pirmagomedova, E. A. (2022). Mezhkulturnaya kommunikatsiya kak sovremennoe nauchnoe napravlenie [Intercultural communication as a modern scientific field]. In Kulturnoe nasledie narodov Rossii Respublika Dagestan: sbornik materialov mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii (pp. 92–98). Makhachkala.
7. Saltykova, M. V., & Chechkova, A. A. (2002). Mezhkulturnaya kommunikatsiya i problemy upravleniya na sovmestnykh predpriatiakh [Intercultural communication and management issues in joint ventures]. In Prepodavanie i izuchenie russkogo iazyka i literatury v kontekste sovremennoi iazykovoi politiki Rossii: materialy IV Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii Rossiiskogo obshchestva prepodavatelej russkogo iazyka i literatury (pp. 211–212).
8. Slepovich, V. S. (2004). Mezhkulturnaya biznes-kommunikatsiya v kontekste mezhdunarodnykh obshchestvennykh sviazey [Intercultural business communication in the context of international public relations]. Vestnik Belorusskogo gosudarstvennogo ekonomiceskogo universiteta, 1(42), 81–85.
9. Sovremennye problemy mezhkulturnykh kommunikatsii: Materialy Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi ochno-zaochnoi konferentsii [Contemporary issues of intercultural communications: materials of the All-Russian scientific and practical in-person and remote conference]. (2006).
10. Sovremennye problemy mezhkulturnykh kommunikatsii: sbornik statei. Ser. Trudy Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo universiteta kultury i iskusstv. T. 163* [Contemporary issues of intercultural communications: collection of articles. Series Works of Saint Petersburg State University of Culture and Arts. Vol. 163]. (2005). Saint Petersburg.
11. Tikhonova, V. I. (2011). Mezhkulturnaya delovaia kommunikatsiya v novom mirovom [Intercultural business communication in the new world]. In Aktualnye problemy prakticheskogo primeneniya psichologii i pedagogiki: Materialy II mezhdunarodnoi konferentsii (pp. 170–176). Voronezh.
12. Vorobeva, O. I. (2013). Osobennosti biznes-kommunikatsii rossiiskikh i datskikh kompanii [Features of business communication of Russian and Danish companies]. In Lingvistika i perevod: sbornik nauchnykh trudov (pp. 97–103). Arkhangelsk: Severnyi (Arkticheskii) federalnyi universitet im. M.V. Lomonosova.
13. Yershova, T. M. (2013). Natsionalno-kulturnye ob"edineniia kak osoboe prostranstvo mezhkulturnykh kommunikatsii [National and cultural associations as a special space of intercultural communications]. In *Traditsionnaia tantsevalnaiia kultura narodov Uralo-Povolzhia: issledovanie, obrazovanie, iskusstvo, bytovanie. Materialy Mezdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii 105-letiiu so dnia pervogo tatarskogo baletmeistera G. Kh. Tagirova, 100-letiiu F. Gaskarova, 75-letiiu Gosudarstvennogo ansambla pesni i tantsa RT, 40-letiiu khoreograficheskogo obrazovaniia v KazGUKI* (pp. 51–55).
14. Zinoveva, A. F., & Daniushina, Yu. V. (2009). Mezhkulturnaya delovaia kommunikatsiya: uchebnoe posobie dlja studentov vsekh spetsialnostei [Intercultural business communication: a textbook for students of all majors]. Moscow.