

УДК 005.5

DOI: 10.34670/AR.2026.15.75.089

Управление эффективностью и динамика в кросс-культурных студенческих проектных командах

Царитова Кристина Герасимовна

Кандидат экономических наук,
Заведующий кафедрой управления, маркетинга и продаж,
Российский государственный социальный университет,
129226, Российская Федерация, Москва, ул. Вильгельма Пика, 4/ 1;
e-mail: caritovakg@rgsu.net

Новицкая Олеся Николаевна

Кандидат экономических наук, доцент,
Российский государственный социальный университет,
129226, Российская Федерация, Москва, ул. Вильгельма Пика, 4/ 1;
e-mail: NovitskaiaON@rgsu.net

Аннотация

В статье авторами исследуется влияние метакомпетенций на эффективность кросс-культурных проектных команд в условиях развития академического и экономического сотрудничества со странами БРИКС. На основе конкретного эмпирического исследования шестнадцати команд (114 участников из более чем 15 стран) с использованием валидных психометрических инструментов и метода ассесмент-центра выявлена сильная положительная взаимосвязь между уровнем развития метакомпетенций и результативностью группы. Доказана гипотеза о пороговом значении, которое составило 30% участников с высокоразвитыми метакомпетенциями: инклюзивное распределение ролей по методике Р.М. Белбина ведет к синергетическому эффекту только при наличии критической массы (более или равно 30%). С позиций психодинамического подхода показана динамика «Свой-Чужой» и описан амбивалентный механизм восприятия участников команды иной культуры, требующий от команды способности к коллективному «контейнированию» аффекта для преодоления когнитивных искажений и внутригрупповой фрагментации. Даны рекомендации по управлению эффективностью межкультурных проектных команд, показан научный и практический потенциал исследования и дан вектор продолжения изысканий, в частности исследование метакомпетенций не отдельных участников проектной группы, а команды в целом, как единого системного образования, обладающего эмерджентными свойствами.

Для цитирования в научных исследованиях

Царитова К.Г., Новицкая О.Н. Управление эффективностью и динамика в кросс-культурных студенческих проектных командах // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 6А. С. 971-982. DOI: 10.34670/AR.2026.15.75.089

Ключевые слова

Проектные команды, метакомпетенции, групповая динамика, кросс-культурная команда, эмоциональный интеллект, межкультурная динамика, оценка компетенций, управление эффективностью, командообразование, психологический интеллект.

Введение

В условиях, когда мир перестал быть однополярным и акценты смещаются, Россия и страны БРИКС наращивают сотрудничество в технологиях, экономике и инфраструктуре, академические обмены становятся более интенсивными – ключевую роль приобретают навыки эффективного взаимодействия в межкультурных студенческих проектных командах. На этом уровне закладываются основы будущих лидеров, способных работать в глобальном контексте, в данных проектах активно развиваются не только общепрофессиональные навыки, но и компетенции универсального порядка, формирующие личность, умение сотрудничать и достигать совместных результатов, исследовать себя, свою команду, возможности среды, создавать и реализовывать инновационный потенциал.

Обосновывая актуальность исследования факторов эффективности международных студенческих проектных команд в контексте российско-индийских отношений, следует отметить, что согласно анализу торгового представительства Российской Федерации, в 2026 году Индия усиливает свое присутствие на российском рынке в технологическом и фармацевтическом сегментах, в то время как Россия укрепляет свои позиции в поставках промышленной продукции, удобрений, сырья для сельскохозяйственного сектора и товаров для инфраструктурных проектов. Деловое сотрудничество расширяется. На сегодняшний день Россия и Индия подписали более 870 межвузовских соглашений в области академического обмена, разработки совместных образовательных программ и научных исследований [Huang, Zhou, Yang et al., 2025].

Интенсивно развиваются и российско-китайские отношения. Россия и Китай проведут "перекрестные" годы образования в 2026-2027 годах. Проблемы формирования и управления студенческими международными проектными командами приобретают все большую актуальность. Тема управления эффективностью мультикультурной команды является одной из ключевых в современной науке управления. Выбранный акцент на изучение студенческих команд позволяет нам исследовать формирование компетенций на ранней стадии.

Межкультурные коммуникации и формы их реализации применительно к проблематике исследования анализируются в работах А.Р.Дженсена, Д.Макфаддена, Р.Мида, С.Ронена, Б.Тойни, Ф.Тромпенаарса, П.Уолтерса, Дж.Хекмана, Г.Хофстеда, Э.Шейна, У. Биона и других.

Среди российских исследователей этой проблеме не уделялось достаточного внимания, но определенный вклад в ее разработку внесли Е.В.Афонасенко, О.В.Митина, В.Ф.Петренко, В.О.Рукавишников, А.А.Хвостов и другие. Культурные факторы модернизации российской экономики изучаются в работах А.Н.Архангельского, А.А.Аузана, П.С.Лунгина, В.А.Найшуля и других.

Динамика межкультурного проектного взаимодействия имеет сложную природу. И, как любая сложная "живая" система, включающая человеческий фактор, она несет в себе как огромный потенциал, так и существенные ограничения и многофакторные риски. В деловой среде этот процесс проявляется как последовательная трансформация отношений между представителями разных культур, обусловленная взаимным влиянием профессиональных и

универсальных навыков, ценностей, норм, стилей общения и моделей поведения. На практике динамика межкультурного взаимодействия разворачивается поэтапно: от первоначального контакта и осознания различий через адаптацию и интеграцию до формирования устойчивых межкультурных компетенций и, в некоторых успешных случаях, до появления гибридных корпоративных культур.

Управление сложными многослойными процессами и задачами в кросс-культурных командах, выход проекта на эффективность как правило является вызовом. Современный мир турбулентности, скорости, технологической и иной сложности не оставляет места директивным, авторитарным и линейным методам управления. В этих условиях роль проектного менеджера и лидера команды трансформируется: он выступает интегратором разнородных элементов – сложных процессов, людей с различными компетенциями и личностными особенностями, контекста внешней среды и стратегического видения будущего. По сути, лидер становится архитектором смыслов, что принципиально несовместимо с линейным и вертикально-ориентированным управлением. Неизбежным следствием такой сложности становится переход к распределённому лидерству и плоским организационным структурам. Работа в такого рода командах требует от всех участников высокого профессионализма, ментальной зрелости и непрерывного развития компетентности.

Карта компетенций участников и руководителей межкультурных проектных команд, помимо специфических знаний и навыков, компетенций международных стандартов проектного управления (например стандарт IPMA_ICB4) расширяется способностями сложного когнитивного и эмоционального порядка: сотрудничать (друг с другом, с новыми технологиями, с внешними партнерами и стейкхолдерами, с конфликтующими частями внутреннего Я и т.д.); видеть не только свой собственный, но и командный результат; размышлять не только о том, что мы делаем, но и о том, как мы выполняем проект в команде; выходить из сложной или неопределенной ситуации и подходить к трудным проблемам творчески; искренне сопереживать; уметь не только адаптироваться, но и проектировать и изменять окружающую среду. Ключевым моментом является умение создавать совместный результат, преодолевая комплексные различия участников. Данные компетенции принято относить к метакомпетенциям, которые можно определить как интегральные личностные, когнитивные, социальные и другие способности, позволяющие человеку/команде управлять своим/групповым мышлением, знаниями, поведением, результатом для решения жизненных, в том числе профессиональных и проектных задач. Мета – (с греческого «μετά»: «между, после, через») означает обобщенность, нечто «над» или «сверх», переход к чему-либо, перемену состояния, превращение, выход за пределы объекта для его осмысления [Канухина, Чудиновских, 2025].

Метакомпетенции нами были сгруппированы следующим образом:

Когнитивная группа:

- рефлексивная способность
- системное мышление
- аналитическое мышление
- критическое мышление
- стратегическое мышление
- управление обучением и развитием
- цифровые навыки и сотрудничество с ИИ-инструментами

Группа самоуправления:

- психологический интеллект

- эмоциональный интеллект
- управление энергией
- адаптивность
- антихрупкость/резилентность/управление стрессом
- ответственность и цельность

Социально-коммуникативная группа:

- социальный интеллект
- эмпатия
- управленческие навыки
- лидерство
- межкультурный/кросс-культурный интеллект

Творческо-деятельностная группа:

- субъектность/агентность
- креативность и способность создавать новое
- управление изменениями
- толерантность к неопределенности/принятие сложных решений
- проактивность
- предпринимательское мышление

Таким образом, метакомпетенции позволяют осознать, анализировать, соединить, интегрировать и далее конструировать, осмысленно развивать: ядро личности, собственные цели и цели проекта, окружающую среду, контекст проекта, состояние профессиональных компетенций и универсальных способностей членов команды, организационную, национальную культуру и политическую (в смысле влияния и власти) ситуацию.

Такой подход обеспечивает формирование нового качества командной работы, повышение эффективности бизнес-процессов и укрепление конкурентоспособности организации в глобальном контексте. На практике управлять работой кросс-культурных команд непросто из-за ряда факторов. Оставляя в стороне лингвистические, географические, повседневные, временные, религиозные, контекстуальные и многие другие важные аспекты (блестяще описанные в работах Г. Ховстеде и Э. Холла), исследование было сосредоточено на сложных когнитивных, рефлексивных компетенциях и эмоциональном интеллекте.

Материалы и методы исследования

В ходе исследования были сформулированы две гипотезы.

Гипотеза 1: существует прямая положительная взаимосвязь между группой метакомпетенций (эмоциональный интеллект, субъектность, способность к рефлексии, командная работа/умение сотрудничать, толерантность к неопределенности) и эффективностью мультикультурных команд.

Гипотеза 2: существует положительная взаимосвязь между инклюзивностью в команде (на основе ролевых групп Белбина [Belbin, 1993]) и эффективностью мультикультурных команд только в том случае, если в команде есть по крайней мере 30 процентов людей с развитой группой метакомпетенций.

Исследование носит эмпирический характер и основано на использовании смешанных методов, которые сочетают количественный и качественный анализ данных для проверки гипотез.

Период исследования: 01 марта 2025 г. – 20 февраля 2026 г.

Для оценки взаимосвязи между метакомпетенциями и эффективностью командной работы был выбран корреляционный анализ. Исследование проводилось на основе реальных образовательных проектов, что позволяет предположить высокую достоверность полученных результатов.

Базой исследования послужили 3 студенческих проекта международного взаимодействия, реализованных на кафедре Управления, маркетинга и продаж Российского государственного социального университета (далее РГСУ).

1) Проект с Индией «COIL-2 India-Russia» (COIL – Collaborative Online International Learning со студентами Института управленческих исследований GNIOT (GIMS), Индия): 6 команд по 6 человек (в каждой команде 3 студента из РФ разной национальности, 3 студента из Индии), итого 36 участников.

2) Проект с Китаем «Mandarin China-Russia»: 7 команд по 6 человек (2 студента РФ, 3 - Китай, 1 - международная группа в Китае)

3) Проект Мастерская компетенций (межнациональная и международная команда): 4 команды по 9 человек.

Всего в исследовании приняли участие 114 человек (возраст 17-38 лет, 51 мужчин, 63 женщин) в 16 кросс-культурных командах. Студенты намеренно были подобраны разного возраста, разных специальностей и профилей направления Менеджмент (Управление бизнесом, управление персоналом, маркетинг в цифровой среде, кадровое администрирование и другие) и ступеней обучения (бакалавриат, магистратура, MBA) и различного уровня академической успеваемости.

Страны участников команд: РФ, Индия, Китай, Перу, Сирия, Иран, Азербайджан, Казахстан, Мадагаскар, Таджикистан, Узбекистан, Кыргызстан, Туркмения, Армения, Сербия, Алжир, Италия, Нигерия, Сера-Леоне, Кот-д'Ивуар и другие национальные группы внутри РФ и других стран.

Основным инструментом сбора данных выступил авторский онлайн-опросник, разработанный на основе теоретического анализа и практических методик, включающий следующие блоки вопросов:

Блок 1: Социально-демографические данные (страна, уровень обучения, роль в проекте).

Блок 2: Оценка эффективности команды (самооценка вклада и экспертная оценка общей эффективности результатов по шкале от 1 до 10).

Блок 3: Ранжирование факторов успеха и барьеров (оценка влияния организационных, поведенческих и личностных факторов).

Блок 4: Оценка метакомпетенций (серия утверждений для оценки уровня эмоционального интеллекта, рефлексии, субъектности и толерантности к неопределённости по шкале Лайкерта).

Блок 5: Ситуационный кейс (задача на выбор стратегии поведения в конфликтной межкультурной ситуации для диагностики практических навыков).

Блок 6: задачная методика оценки эмоционального интеллекта Mayer– Salovey–Caruso Emotional Intelligence Test – Youth Research Version MSCEIT [Sergienko, Khlevnaia, Vetrova, Migun, 2019].

Дополнительным инструментом служила оценка кейсов, командных и индивидуальных компетенций, проявленных в ходе проекта, а также результатов проекта методом ассесмент-центр с привлечением группы 5 сертифицированных экспертов.

Сбор данных осуществлялся дистанционно в период активной фазы реализации проектов. Респондентам предоставлялась ссылка на электронную анкету. Участие было добровольным и анонимным. Перед началом опроса участникам давалась инструкция по заполнению шкал ранжирования и самооценки.

Результаты и обсуждение

На основе анализа и интерпретации собранных количественных и качественных данных были получены следующие результаты.

По гипотезе 1:

Были проанализированы и проранжированы команды по критерию эффективности (использован комплекс самооценки, перекрестной оценки и экспертной оценки методом ассесмент-центр). Далее выделены степень развитости метакомпетенций в разрезе команд. Эмоциональный интеллект был оценен отдельно по валидной методике Карузо Соловей [Мызрова, Панько, Овчинникова, Брюхачев, 2024]. Далее оценены: субъектность (Sense of Agency Scale, SoAS) [Обухов, Керша, Самодерженков, 2024], рефлексивная способность (Reflective Function, RFB, включает две субшкалы RFQ Certainty – уверенность в понимании психических состояний, RFQ Uncertainty – признание неопределённости психических процессов), коллективизм/умение сотрудничать (Тест Гилфорда–Салливена в адаптации Е.С. Михайловой) [Вышквыркина, Панкратова, 2016], толерантность к неопределенности (новый опросник толерантности к неопределенности Т. В. Корниловой (НТН), шкалы толерантности к неопределенности Д. Маклей на MSTAT-I и опросника интолерантности к неопределенности С. Баднера в адаптации Т. В. Корниловой и М. А. Чумаковой) [Леонтьев, Осин, Луковицкая, 2016; Durheim, Foster, 1997; Lé, Vy-Leboyer, 2004].

По результатам соотнесения эффективности команд и уровню развития метакомпетенций выявлена положительная взаимосвязь (коэффициент детерминации 0,8). Надёжность: коэффициент альфа Кронбаха – 0,76; ретестовая надёжность (через 3 недели) – 0,78.

По гипотезе 2: существует положительная взаимосвязь между инклюзивностью в команде на основе групп ролей по Белбину и эффективностью мультикультурных команд и только при условии наличия в команде не менее 30 процентов людей с развитой группой метакомпетенций (коэффициент детерминации 0,7).

По результатам соотнесения результатов проекта и эффективности команд выявлено, что наибольшую эффективность показали команды, где участники обладали разнообразием неформальных ролей по укрупненным группам согласно методике ролей Рэймонда Мередита Белбина:

- когнитивный ресурс команды - интеллектуальные роли: генератор идей (креатор), эксперт (специалист), аналитик (риск-менеджер и стратег);
- эмоционально-коммуникационный ресурс команды - социальные роли: координатор (лидер), душа команды (эмоциональный клей, гармония, дипломатия), исследователь (разведчик, политик, внешние связи);
- ресурс реализации - роли действия: мотиватор (энергия и драйв), реализатор (тайм-менеджмент, дисциплина), педант (перфекционизм, контроль, порядок, регламент, высокие стандарты).

При этом эффективность показывают группы, где количество участников с высоким уровнем развития метакомпетенций составляет не менее 30 процентов.

Говоря о групповой динамике в кросс-культурных проектных командах, придерживаясь психодинамического системного подхода, было замечено, что фигура партнера иной культуры (другой национальности, вероисповедания, профессии/профиля обучения, должности, назначенной роли в проекте, социального статуса и т.д.) изначально (на стадии планирования и в первых этапах проекта) конструируется амбивалентно. Дуальный процесс можно наблюдать

в виде одновременного сосуществования двух полярных проекций:

Идеализированный образ Мессии (интроекция надежды рождения Чуда и спасения): участник/-и команды иной культуры воспринимаются как носители уникального потенциала, специфических навыков и знаний, как источник неведомых ранее возможностей и выгод. «Незнакомцы» могут восприниматься как носители «тайных» способностей и умений, на которых легко «взвалить» планируемые/нереализованные ожидания от проекта. Они выступают объектом живого интереса и любопытства, а их новизна и «инаковость» интерпретируется как наличие компетенций, способных обеспечить синергию и достижение результата, недостижимого в монокультурном составе. Этот процесс Эрих Фромм связывал с эволюционным глубоким механизмом выживания в стае, социальной сущностью человека – это проекция ожиданий превосходства коллективного над индивидуальным.

«Опасный Другой» (проекция собственной тревоги и страхов): параллельно формируется образ «Чужого» – непредсказуемого и потенциально опасного, враждебного объекта. Культурные особенности и различия рожают непонимание (а в худшем случае раздражение, неприятие, отвращение) на уровне глубинных установок и ценностей. Культурная дистанция порождает неопределённость («минное поле»), где поведение партнёра трудно прогнозировать, а его мотивы остаются скрытыми. Тогда взаимодействие наполнено тревогой и воспринимается как «поле боя», «опасные джунгли» (использованы метафоры участников проекта) и источник фрустрации. Собственная агрессия или беспомощность бессознательно не признается психикой и, в качестве защиты сохраняя «лицо», проецируется на «Чужака», отбрасывая на него тень собственных непереработанных эмоций. Продолжая биологические эволюционные аналогии: сходным образом, функционирует иммунная система, отвергая инородный элемент в организме, реагируя защитным воспалением, пока не восстановит целостность.

Кроме того, на кросс-культурные деловые отношения оказывает влияние историко-политическая и геополитическая зависимость взаимодействия, которая может затруднять равноправное сотрудничество в межнациональных проектах. Внутренняя динамика неравноправия, обусловленная, например, имперско-колониальным прошлым или современными асимметриями влияния, способна оказывать латентное, зачастую бессознательное воздействие на поведение участников коммуникации.

Исторический опыт формирует коллективные установки и стереотипы, которые могут проявляться в виде неосознаваемых паттернов доминирования или подчинения. В контексте постсоветского пространства, например, наследие централизованной системы и асимметричных экономических связей способно порождать у участников из разных стран бессознательные ожидания и реакции, влияющие на стиль ведения переговоров, распределение ролей и уровень доверия. Данные установки реализуются через когнитивные искажения (например, предвзятость подтверждения), проективные идентификации и бессознательные переносы. Участники могут неосознанно воспроизводить ролевые модели «центра» и «периферии», что препятствует формированию зрелых партнёрских отношений. Это проявляется в снисходительном тоне, игнорировании интересов одной из сторон или в излишней уступчивости.

Таким образом, члены кросс-функциональных команд несут большой груз проекций, потенциальных конфликтов и ожиданий, нежели монохромные команды. Совместная деятельность в таком поле порождает сложный комплекс фантазий, ожиданий и бессознательных образов. Столкновение этих проекций с реальностью на этапе командообразования неизбежно ведёт к частичной фрустрации и разочарованию. Ключевым

условием перехода к продуктивной фазе становится способность группы к «контейнированию» – коллективной переработке и удержанию этих сложных аффективных состояний.

На динамику этого процесса оказывают наибольшее влияние следующие факторы:

- когнитивные ловушки и искажения или ментальные фильтры восприятия (предвзятость, стереотипизация, эвристики, эффект ореола/рогов и другое). Например, этноцентризм.
- расщепление идеальный/невыносимый, свой/чужой или внутригрупповая аффилиация/фаворитизм (in-group/out-group bias). Например, формируются коалиции.
- нарциссические пузыри и защиты (психологическая защита от угрозы потери идентичности в межнациональной сложной для Идеал-Я команде в противопоставление зрелому командному взаимодействию).
- уход в группы базовых допущений (бей или беги, зависимость, образование пар, «Мне», тотальное единение) от рабочей хорошо функционирующей группы (концепция Ульфреда Биона дополненная современными авторами [Гриценко и др., 2020]).

Ключевыми факторами анализа и развития групповой динамики кросс-культурных проектных команд выступают когнитивные (компетенции и навыки, владение общим языком, способы мышления и решения задач, осмысление различий), аффективные (эмоциональная реакция, эмпатия, импульсы, аффекты, чувства, мотивы) и поведенческие (стратегии коммуникации и сотрудничества, конкретные действия и процессы, ход проекта) компоненты. Взаимодействие может сопровождаться как конструктивной положительной синергией, так и сопротивлением, внутренней конкуренцией и конфликтами (в том числе латентными). Проектный характер деятельности налагает ограничения по времени, компетенциям, бюджету и всегда несет элемент новизны и неопределенности, что создает дополнительную тревогу.

Таким образом, для эффективной работы в описанном уровне сложности (куда несомненно относится кросс-культурное взаимодействие) командам и их лидерам необходимо развитие компетенций высокой когнитивной сложности: рефлексивная способность, субъектность, эмоциональный интеллект, социальный интеллект и строительство отношений, стратегическое мышление, способность планировать, конструировать и завершать проекты, системное мышление, зрелая толерантность к неопределенности, резилентность и антихрупкость, креативность и творческий подход, умение соединять сильные стороны человеческого и искусственного интеллекта. Данные компетенции мы относим к метакомпетенциям – компетенциям высшего порядка, похожими на «умный» центр управления полетами, позволяющим анализировать и объединять все навыки, получать осознанный результат, сохранять устойчивость, этику и экологичность отношений, управлять и совершенствовать собственную модель компетенций с учетом множества внутренних (ядро личности) и внешних (обстоятельства среды) факторов [Кушнир, Рабинович, Заведенский, 2022].

Для минимизации рисков снижения эффективности в межкультурных командах рекомендуется системная работа, охватывающая этапы формирования, запуска и развития команды:

1. Очень большое внимание необходимо уделить подготовительному периоду и планированию: распределению ролей в командах, подбору членов не только по формальным ролям в соответствии с целями проекта, но и по социальным ролям (согласно ролям Белбина, например).

2. Распределение и назначение лидеров и менеджеров проекта. Если это возможно диагностировать – подбор по психотипам и с высоким уровнем развития комплекса метакомпетенций.

3. Очень важный критерий эффективности команды – наличие членов с высоким социальным и эмоциональным интеллектом.

4. Этап знакомства и адаптации должен быть значительно более продолжительным и глубоким, чем в монокультурных командах (в соответствии с моделью групповой динамики Такмана). Работа не должна ограничиваться изучением поверхностных норм международного этикета и этических особенностях бизнеса разных стран. Необходимо целенаправленно стимулировать формирование открытых и доверительных отношений, а также развивать у команды способность деликатно, но твёрдо обсуждать сложные и проблемные вопросы.

5. Развитие эмоциональной зрелости и психологического интеллекта в команде. Данный пункт сложно достижим в краткосрочных проектах, но в проектах сроком от 3 месяцев и долгосрочных необходимо проводить рефлексивные и балинтовские группы, элементы гибких встреч по методологии Agile, включать в обучение программы развития эмоционального интеллекта и антихрупкости.

6. Развитие группы метакомпетенций с помощью валидной методики/комплексной программы развития, включающей входную и контрольную диагностику, тренинг, проектную работу, коучинговые и менторские встречи, групповой коучинг, рефлексивные группы, «балинтовские» группы, индивидуальную самостоятельную работу участников с предоставлением обратной связи.

7. Финиш проекта: итоги и расставание. Завершающий этап требует особого внимания к психологическому благополучию команды, особенно если ход или результат проекта не были совершенными. Необходимо провести формализованный этап подведения итогов (брифинг), направленный на рефлексии полученного опыта, фиксацию успешных стратегий и извлечение уроков. Важной задачей является экологичное завершение отношений и грамотное управление процессом расставания. Игнорирование этого этапа может привести к латентным конфликтам, снижению лояльности и переносу негативного опыта в будущие проекты. Проведение ритуалов завершения и выражение благодарности способствуют сохранению позитивного социального капитала команды.

Дальнейшая научная и практическая работа в данной области предполагает развитие следующих направлений:

1) Углублённое изучение влияния отдельных метакомпетенций на эффективность межкультурных команд.

2) Исследование метакомпетенций не отдельных участников проектной группы, а команды в целом, как единого системного образования, обладающего эмерджентными свойствами. Например, исследование и развитие эмоционального интеллекта команды, способности команды осмысливать вместе и использовать эмоциональную энергию членов команды и групповую динамику.

3) Изучение долгосрочных эффектов развития компетенций внутри межкультурных команд, включая динамику после завершения проекта. Например, оценка влияния опыта кросс-культурного взаимодействия на карьерные траектории, на профессиональную идентификацию участников, на жизненные стратегии в целом.

4) Разработка специальных программ развития кросс-культурной компетентности, включающих комплекс знаний, умений, компетенций и метакомпетенций через интеграцию тренинговых, коучинговых и рефлексивных форматов, с последующей оценкой их эффективности в контролируемых условиях.

5) Расширение эмпирической базы за счёт сравнительных исследований в различных

странах, отраслях и организационных культурах, что позволит повысить внешнюю валидность выводов и разработать универсальные рекомендации для мультикультурных коллективов.

Заключение

В рамках проведенного исследования были проанализированы 16 команд общей численностью 114 человек (проекты Индия, Китай и Мастерская компетенций). Для оценки эффективности команд и уровня развития метакомпетенций использовались валидные методики: эмоциональный интеллект измерялся по методике Карузо–Соловей, остальные метакомпетенции – с помощью соответствующих психометрических инструментов.

1. Гипотеза 1 подтвердилась: выявлена сильная положительная взаимосвязь между эффективностью команд и уровнем развития метакомпетенций (коэффициент детерминации $R^2 = 0,8$). Это означает, что команды с более высоким уровнем метакомпетенций демонстрируют значительно лучшие результаты.

2. Гипотеза 2 также нашла подтверждение: инклюзивность в команде, основанная на распределении ролей по Белбину, положительно связана с эффективностью мультикультурных команд, но только при условии, что не менее 30% участников обладают высоким уровнем развития метакомпетенций ($R^2 = 0,7$).

3. На основании полученных результатов можно сделать вывод, что обе гипотезы исследования доказаны. Участие представителей 15+ стран (включая проекты с Индией, Китаем и межкультурный внутренний проект) обеспечивает высокую валидность данных и возможность кросс-культурного сравнения.

4. Подтверждена критическая роль «ядра» команды: наличие не менее 30% участников с высоким уровнем метакомпетенций выступает необходимым условием для реализации потенциала инклюзивной структуры и обеспечения синергетического эффекта в мультикультурной среде.

5. Исследование имеет научный и практический потенциал, открывающий новые возможности для управления человеческим капиталом в глобальной экономике и академической международной среде.

Библиография

1. Вышквыркина М.А., Панкратова И.А. Особенности социального интеллекта студентов с разной картиной мира // Мир науки. 2016. Т. 4, № 3. С. 13. EDN WILZNZ.
2. Гриценко В.В. и др. Анализ зарубежных эмпирических моделей межкультурной компетентности и методик для ее оценки (Часть 2) // Современная зарубежная психология. 2020. Т. 9, № 3. URL: https://psyjournals.ru/journals/jmfp/archive/2020_n3/Gritsenko_et_al
3. Канухина О.С., Чудиновских М.В. Эволюция требований к персоналу в контексте развития искусственного интеллекта: генезис и роль метакомпетенций // Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. № 12(130). С. 178–183. DOI 10.24412/2411-0450-2025-12-178-183. EDN YWRMRE.
4. Кушнир М.Э., Рабинович П.Д., Заведенский К.Е. Структура параметров и методика применения модели формирования образовательного профиля «Алмаз личности» // Информатика и образование. 2022. Т. 37, № 6. С. 30–36. DOI 10.32517/0234-0453-2022-37-6-30-36. EDN OBEHDM.
5. Леонтьев Д.А., Осин Е.Н., Луковицкая Е.Г. Диагностика толерантности к неопределенности: Шкалы Д. Маклейна. М.: Смысл, 2016. 60 с.
6. Обухов А.С., Керша Ю.Д., Самодерженков А.Н. Шкала агентности: разработка, апробация, психометрический анализ качества и оценка валидности // Мир психологии. 2024. № 4(119). С. 59–77. DOI 10.51944/20738528_2024_4_59. EDN XSNMHI.
7. Belbin M. Team roles at Work. Butterworth Heinemann, 1993. 152 p.
8. Durrheim K., Foster D. Tolerance of ambiguity as a content specific construct // Personality and Individual Differences.

1997. Vol. 22. No 5. P. 741–750. DOI: 10.1016/s0191-8869(96)00207
9. Huang X., Zhou Z., Yang G. et al. Reliability and validity of the Mentalization Questionnaire in a potentially depressed group of Chinese college students // *Frontiers in Psychiatry*. 2025. Vol. 16. P. 1555549. DOI 10.3389/fpsy.2025.1555549. EDN WYKQFJ.
10. Lé Cultural Intelligence: Individual Interactions across Cultures (Book) / Lé, C. Vy-Leboyer // *Personnel Psychology*. 2004. Vol. 57, No. 3. P. 792–794. EDN HCUMJOJ.
11. Mayer J.D., Caruso D.R., Salovey P. The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates // *Emotion Review*. 2016. Vol. 8(4). P. 290–300.
12. Sergienko E.A., Khlevnaia E.A., Vetrova I.I., Migun Iu.P. Test emotsional'nogo intellekta [Emotional Intelligence Test]: Metodicheskoe posobie. Moscow, «Institut psikhologii RAN» Publ., 2019. 178 p. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=39175223>

Performance Management and Dynamics in Cross-Cultural Student Project Teams

Kristina G. Tsaritova

PhD in Economics,
Head of the Department of Management, Marketing and Sales,
Russian State Social University,
129226, 4/1, Vil'gel'ma Pika str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: caritovakg@rgsu.net

Olesya N. Novitskaya

PhD in Economics, Associate Professor,
Russian State Social University,
129226, 4/1, Vil'gel'ma Pika str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: NovitskaiaON@rgsu.net

Abstract

In the article, the authors investigate the influence of metacompetencies on the effectiveness of cross-cultural project teams in the context of developing academic and economic cooperation with the BRICS countries. Based on a specific empirical study of sixteen teams (114 participants from more than 15 countries) using valid psychometric instruments and the assessment center method, a strong positive relationship between the level of metacompetency development and group performance has been identified. The hypothesis of a threshold value has been proven, which amounted to 30% of participants with highly developed metacompetencies: inclusive distribution of roles according to R.M. Belbin's methodology leads to a synergistic effect only in the presence of a critical mass (greater than or equal to 30%). From the standpoint of the psychodynamic approach, the "Friend-Foe" dynamics are shown, and the ambivalent mechanism of perception of team members from another culture is described, requiring the team to have the ability for collective "containment" of affect to overcome cognitive distortions and intragroup fragmentation. Recommendations for managing the effectiveness of intercultural project teams are given, the scientific and practical potential of the research is shown, and a vector for continuing the research is outlined, in particular, the study of metacompetencies not of individual project group participants, but of the team as a whole, as a single systemic entity possessing emergent properties.

For citation

Tsaritova K.G., Novitskaya O.N. (2026) Upravlenie effektivnost'yu i dinamika v kross-kul'turnykh studencheskikh proektnykh komandakh [Performance Management and Dynamics in Cross-Cultural Student Project Teams]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (6A), pp. 971-982. DOI: 10.34670/AR.2026.15.75.089

Keywords

Project teams, metacompetencies, group dynamics, cross-cultural team, emotional intelligence, intercultural dynamics, competency assessment, performance management, team building, psychological intelligence.

References

1. Belbin, M. (1993). Team roles at Work. Butterworth Heinemann.
2. Durrheim, K., & Foster, D. (1997). Tolerance of ambiguity as a content specific construct. *Personality and Individual Differences*, 22(5), 741–750. DOI: 10.1016/s0191-8869(96)00207
3. Gritsenko, V. V., et al. (2020). Analiz zarubezhnykh empiricheskikh modelei mezhkulturnoi kompetentnosti i metodik dlya ee otsenki (Chast 2) [Analysis of foreign empirical models of intercultural competence and methods for its assessment (Part 2)]. *Sovremennaya zarubezhnaya psikhologiya*, 9(3). Retrieved from https://psyjournals.ru/journals/jmfp/archive/2020_n3/Gritsenko_et_al
4. Huang, X., Zhou, Z., Yang, G., et al. (2025). Reliability and validity of the Mentalization Questionnaire in a potentially depressed group of Chinese college students. *Frontiers in Psychiatry*, 16, 1555549. DOI 10.3389/fpsy.2025.1555549. EDN WYKQFJ.
5. Kanukhina, O. S., & Chudinovskikh, M. V. (2025). Evolyutsiya trebovaniy k personalu v kontekste razvitiya iskusstvennogo intellekta: genesis i rol metakompetentsii [Evolution of personnel requirements in the context of artificial intelligence development: genesis and the role of meta-competencies]. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*, No. 12(130), pp. 178–183. DOI 10.24412/2411-0450-2025-12-178-183. EDN YWRMRE.
6. Kushnir, M. E., Rabinovich, P. D., & Zavedenskii, K. E. (2022). Struktura parametrov i metodika primeneniya modeli formirovaniya obrazovatel'nogo profilya «Almaz lichnosti» [The structure of parameters and the methodology of applying the model of educational profile formation "Diamond of personality"]. *Informatika i obrazovanie*, 37(6), 30–36. DOI 10.32517/0234-0453-2022-37-6-30-36. EDN OBEHDM.
7. Lé Cultural Intelligence: Individual Interactions across Cultures (Book) / Lé, C. Vy-Leboyer. (2004). *Personnel Psychology*, 57(3), 792–794. EDN HCUMJO.
8. Leontev, D. A., Osin, E. N., & Lukovitskaya, E. G. (2016). Diagnostika tolerantnosti k neopredelennosti: Shkaly D. Makleina [Diagnostics of tolerance for ambiguity: D. McLain's scales]. Smysl.
9. Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2016). The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates. *Emotion Review*, 8(4), 290–300.
10. Obukhov, A. S., Kersha, Yu. D., & Samoderzhenkov, A. N. (2024). Shkala agentnosti: razrabotka, aprobatsiya, psichometricheskii analiz kachestva i otsenka validnosti [The agency scale: development, approbation, psychometric quality analysis and validity assessment]. *Mir psikhologii*, No. 4(119), pp. 59–77. DOI 10.51944/20738528_2024_4_59. EDN XSNMHI.
11. Sergienko, E. A., Khlevnaia, E. A., Vetrova, I. I., & Migun, Iu. P. (2019). Test emotsional'nogo intellekta [Emotional Intelligence Test]: Metodicheskoe posobie. Institut psikhologii RAN. Retrieved from <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=39175223>
12. Vyshkvyrkina, M. A., & Pankratova, I. A. (2016). Osobennosti sotsialnogo intellekta studentov s raznoi kartinoi mira [Features of the social intelligence of students with different world views]. *Mir nauki*, 4(3), 13. EDN WILZNZ.