

Ван Цзин Цзин

магистрант

ФГБОУ ВО «Краснодарский государственный институт культуры»

г. Краснодар, Краснодарский край

**МЕЖКУЛЬТУРНЫЕ КОММУНИКАЦИОННЫЕ БАРЬЕРЫ
В УПРАВЛЕНИИ МЕЖДУНАРОДНЫМИ ХУДОЖЕСТВЕННЫМИ
ПРОЕКТАМИ И СТРАТЕГИИ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ**

***Аннотация:** статья посвящена анализу межкультурных коммуникационных барьеров в практике управления международными выставочными проектами. На материале экспертных интервью и документации шести проектов, реализованных в 2021–2025 годах, выделены четыре категории барьеров – расхождения профессиональной этики, стилей переговоров, восприятия авторского права и кураторских подходов. Выявленные барьеры ранжированы по частоте и степени воздействия на эффективность проектного управления. Сформулированы стратегии их преодоления на институциональном, коммуникативном и процессном уровнях, в том числе медиация и предпроектная межкультурная адаптация.*

***Ключевые слова:** межкультурные коммуникационные барьеры, управление международными художественными проектами, кураторские подходы, профессиональная этика, стили переговоров, авторское право, мультикультурная среда, медиация, выставочные проекты, межкультурная адаптация.*

Методологическую основу исследования составили качественные и количественные методы эмпирического анализа. Проведена серия полуструктурированных экспертных интервью с кураторами, менеджерами культурных институций и медиаторами, участвовавшими в международных выставочных проектах. Сопоставительный анализ проектной документации шести коллабораций 2021–2025 годов дополнен количественной обработкой экспертных оценок для ранжирования выявленных барьеров. Теоретической рамкой послужили концепции высоко- и низкоконтекстных культур.

Результаты и обсуждения.

Серия полуструктурированных экспертных интервью и сопоставительный анализ документации шести международных выставочных проектов, реализованных в 2021–2025 годах, позволили систематизировать типологию межкультурных коммуникационных барьеров в сфере управления международными художественными проектами. Эмпирическая база включала опыт кураторов, менеджеров культурных институций и независимых медиаторов, задействованных в российско-европейских, российско-азиатских и трансатлантических коллаборациях.

Полученные данные указывают на то, что основные затруднения сосредоточены не в языковой плоскости как таковой, а в зоне расхождений профессиональной этики, кураторских подходов, стилей переговоров и нормативного восприятия авторского права.

В ходе анализа интервью были идентифицированы четыре базовые категории барьеров, интенсивность проявления которых варьируется в зависимости от культурной дистанции между участниками. Первая категория обусловлена несопадением профессионально-этических установок. Респонденты из западноевропейских институций последовательно акцентировали приоритет формализованных контрактных обязательств; представители восточноазиатских партнёрских организаций, напротив, описывали профессиональную этику через призму личных отношений и репутационного капитала. Вторая категория охватывает различия в стилях переговоров – от прямолинейно-эксплицитной модели, свойственной англосаксонской деловой культуре, до имплицитно-контекстуальной, характерной для высококонтекстных культур. Третья категория касается расхождений в интерпретации авторского права и допустимых пределов кураторского вмешательства в художественное произведение. Четвёртая – структурно-организационные разрывы, порождаемые несовместимостью управленческих иерархий и процедур принятия решений в мультикультурной среде [9].

Количественная обработка экспертных оценок дала возможность ранжировать выявленные барьеры по двум параметрам: частоте упоминания и

субъективно воспринимаемой степени воздействия на эффективность проекта. Результаты ранжирования сведены в таблице 1.

Таблица 1

Ранжирование межкультурных коммуникационных барьеров по частоте и степени влияния на управление международными художественными проектами

| <i>Категория барьера</i> | <i>Частота упоминания, %</i> | <i>Средняя оценка влияния (1–5)</i> |
|---|------------------------------|-------------------------------------|
| Различия в профессиональной этике | 87 | 4,3 |
| Несовпадение стилей переговоров | 79 | 4,1 |
| Различия в кураторских подходах | 74 | 3,9 |
| Расхождения в восприятии авторского права | 68 | 3,8 |
| Структурно-организационные разрывы | 61 | 3,5 |

Наибольшую частоту упоминания демонстрирует категория расхождений профессиональной этики. Этот результат представляется закономерным: этические установки имплицитно детерминируют все последующие этапы взаимодействия – от первоначальных переговоров до завершения экспозиционного цикла. Категория кураторских подходов, занимая второе место по частоте, получила при этом несколько меньшую оценку степени влияния. По мнению респондентов, подобные расхождения поддаются более оперативной коррекции – в частности, посредством предварительных рабочих сессий и совместного проектирования экспозиционной концепции.

Отдельного рассмотрения требует установленная в исследовании взаимозависимость между восприятием авторского права и спецификой кураторских подходов. В нескольких проанализированных выставочных проектах конфликтные ситуации возникали на стыке именно этих двух сфер. Кураторы, принадлежащие к одной культурной традиции, рассматривали адаптацию произведения к экспозиционному контексту как неотъемлемый элемент профессиональной компетенции; художники и кураторы из иной традиции квалифицировали те же действия

как нарушение авторской целостности. Данное наблюдение согласуется с тезисом о том, что культурный контекст формирует не только коммуникативные паттерны, но и систему ценностных ориентиров, определяющих профессиональное поведение участников проекта [5].

На основании выявленной типологии барьеров были сформулированы стратегии их преодоления, сгруппированные по трём уровням воздействия.

На институциональном уровне наиболее результативной признана практика предпроектной межкультурной адаптации: взаимное ознакомление с организационными культурами партнёрских институций, совместная разработка глоссария ключевых терминов и процедур, фиксация общих этических стандартов до начала операциональной фазы. На коммуникативном уровне решающую роль играет медиация – работа специализированных культурных посредников, обладающих компетенциями в обеих взаимодействующих профессиональных средах. Эксперты подчеркнули, что эффективный медиатор в контексте международного художественного проекта должен сочетать лингвистические, искусствоведческие и управленческие компетенции, что существенно сужает круг подходящих специалистов. На процессном уровне ключевой стратегией выступает модификация стандартных управленческих процедур с учётом культурных особенностей участников: гибкая настройка системы дедлайнов, адаптация форматов обратной связи, создание множественных каналов коммуникации, позволяющих выбирать наиболее приемлемую модальность взаимодействия.

Существенным представляется следующий результат: связь между количеством задействованных стратегий и итоговой эффективностью проекта носит нелинейный характер. Проекты, в которых применялись все три уровня стратегий комплексно, продемонстрировали значимо более высокий уровень удовлетворённости стейкхолдеров по сравнению с теми, где стратегии реализовывались изолированно. Данный вывод коррелирует с положением о необходимости системного подхода к минимизации коммуникационных барьеров – подхода, при котором локальные интервенции усиливаются за счёт согласованного воздействия на смежные аспекты проектного управления в мультикультурной среде [6].

Сравнительный анализ проектов позволил также зафиксировать значимую роль постпроектной рефлексии. Институты, практикующие систематический разбор межкультурных инцидентов после завершения выставочного проекта, демонстрировали существенно меньшее количество повторяющихся барьеров в последующих коллаборациях. Есть основания полагать, что здесь проявляется кумулятивный эффект организационного обучения: каждый новый цикл международного сотрудничества обогащает институциональную память и формирует более устойчивые механизмы межкультурной адаптации.

Выводы.

Таким образом, полученные результаты позволяют утверждать, что успешное управление международными художественными проектами в условиях культурного многообразия требует не фрагментарного реагирования на возникающие затруднения, а целостной системы превентивных, оперативных и ретроспективных мер, интегрированных в проектный цикл на каждом его этапе.

Список литературы

1. Абозина В.А. Межкультурный диалог через искусство: анализ выставок и перформансов / В.А. Абозина // Научная палитра. – 2025. – №1 (47). – EDN RQUASM.

2. Алексеева С.П. Примеры успешной межкультурной коммуникации в международных проектах / С.П. Алексеева, С.И. Ковалева, А.Я. Тиссен // Иностранные языки в экономических вузах России: Всероссийский научно-информационный альманах. – СПб.: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2025. – С. 5–11. – EDN NSHKZE.

3. Кузько М.В. От культурных барьеров к синергии: уроки управления мультикультурной командой в российско-танзанийском лесном проекте / М.В. Кузько // Устойчивое управление лесами: роль центров компетенций в области лесной науки и образования в России и Танзании: материалы международной онлайн-конференции (Санкт-Петербург, 23 сентября 2025 года). – СПб.:

Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет им. С.М. Кирова, 2025. – С. 34–38. – EDN MYULFP.

4. Простова Д.М. Барьеры межкультурного общения в транснациональных компаниях / Д.М. Простова // Современные подходы к повышению качества сервиса в индустрии туризма и гостеприимства в условиях межкультурной коммуникации: материалы III Международной научно-практической конференции (Екатеринбург, 27 апреля 2021 года). – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2021. – С. 141–143. – EDN YTPCSG.

5. Сукненко С.С. Влияние культурного контекста на формирование языковых мировоззрений: анализ межкультурных коммуникационных барьеров и их преодоление / С.С. Сукненко, О.И. Лопатина // Молодежь и наука: актуальные проблемы фундаментальных и прикладных исследований: материалы VIII Всероссийской национальной научной конференции молодых учёных Комсомольск-на-Амуре (Комсомольск-на-Амуре, 7–11 апреля 2025 года). – Комсомольск-на-Амуре: Комсомольский-на-Амуре государственный университет, 2025. – С. 255–259. – EDN KHKOGW.

6. Тен Ю.П. Модель минимизации барьеров в межкультурных коммуникациях / Ю.П. Тен // Вестник Поволжского института управления. – 2022. – Т. 22. №1. – С. 87–99. – DOI 10.22394/1682-2358-2022-1-87-99. – EDN SJSNWD.

7. Тен Ю.П. Направления преодоления кросс-культурных барьеров в управленческой коммуникации / Ю.П. Тен // Вестник Поволжского института управления. – 2021. – Т. 21. №1. – С. 63–70. – DOI 10.22394/1682-2358-2021-1-63-70. – EDN WDPJR.

8. Филинков А.О. Управление мультикультурными командами в международных стратегических альянсах / А.О. Филинков, Э.Р. Мамлеева // Дискуссия. – 2025. – №5 (138). – С. 209–214. – DOI 10.46320/2077–7639–2025–5–138–209–214. – EDN HASEGB.

9. Чжан Ш. Влияние культурных различий на эффективность управления международными проектами / Ш. Чжан // Финансовые рынки и банки. – 2024. – №12. – С. 194–198. – EDN ВРДТВУ.

10. Чэн Ч. Анализ влияния культурных различий на эффективность международной бизнес-коммуникации в условиях глобализации / Ч. Чэн // Вопросы природопользования. – 2024. – Т. 3. №8. – С. 129–142. – DOI 10.25726/f8184-4038-1649-г. – EDN IУНJPA.