

Шафеева Э.И.

Аспирант,

Башкирский государственный педагогический университет

им.М.Акмуллы

**АДАПТАЦИЯ ПРАВОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ ПОД
МОЛОДЁЖНЫЙ БИЗНЕС: КРОССКУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ
В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ**

Аннотация: В статье исследуется необходимость адаптации правовых инструментов под динамичные модели молодёжного предпринимательства в условиях глобальной турбулентности. Особое внимание уделяется роли кросс-культурного менеджмента как фундамента для создания гибких правовых конструкций, учитывающих различия в деловой этике и восприятии рисков. Автором обосновывается, что синтез регуляторных песочниц, смарт-контрактов и культурно-чувствительных арбитражных механизмов позволяет превратить неопределённость в драйвер инноваций.

Ключевые слова: молодёжный бизнес, кросс-культурный менеджмент, правовая адаптация, неопределённость, смарт-контракты.

Shafeyeva E.I.

Graduate student,

Bashkir State Pedagogical University named after M.Akmulla

**ADAPTING LEGAL INSTRUMENTS TO YOUTH BUSINESS:
CROSS-CULTURAL MANAGEMENT IN AN UNCERTAIN
ENVIRONMENT**

Abstract: The article explores the need to adapt legal instruments to the dynamic models of youth entrepreneurship in the context of global turbulence.

Special attention is given to the role of cross-cultural management as a foundation for creating flexible legal frameworks that take into account differences in business ethics and risk perception. The author argues that the synthesis of regulatory sandboxes, smart contracts, and culturally sensitive arbitration mechanisms can transform uncertainty into a driver of innovation.

Keywords: youth business, cross-cultural management, legal adaptation, uncertainty, smart contracts.

В условиях нарастающей глобальной турбулентности молодёжное предпринимательство оказывается на пересечении двух ключевых вызовов: необходимости адаптации правовых механизмов под гибкие, часто неформализованные бизнес-модели и управления кросс-культурными различиями в командах, формирующихся «на лету».

Традиционное право, ориентированное на стабильные иерархии и долгосрочные контракты, часто вступает в противоречие с динамикой стартапов, где решения принимаются быстро, а риски распределяются нестандартно. Именно здесь инструменты кросс-культурного менеджмента становятся не дополнением, а фундаментом: понимание различий в деловой этике, восприятии обязательств и степени избегания неопределённости позволяет создавать правовые конструкции, которые не душат инициативу, но обеспечивают защиту сторон. Например, в коллективах, где смешаны представители культур с высоким контекстом (Япония, Ближний Восток) и низким контекстом (Скандинавия, Германия), стандартный письменный договор может восприниматься либо как необходимое зло, либо как оскорбительное недоверие. Адаптация здесь требует перехода от жёстких санкций к механизмам медиации и многоуровневым соглашениям, где правовая форма следует за культурной логикой взаимодействия. В итоге успех зависит от способности

законодателя и правоприменителя увидеть за юридической нормой живую ткань интернационального молодёжного проекта.

Особую остроту эта проблема приобретает в контексте неопределённости — фактора, который для молодёжного бизнеса является не исключением, а повседневной средой. Правовые инструменты, рассчитанные на предсказуемость хозяйственного оборота, требуют серьёзной ревизии: стартапы часто живут от раунда к раунду финансирования, меняют продуктовые гипотезы каждые несколько месяцев и не могут гарантировать стабильность условий, заложенных в типовые контракты. Здесь возникает потребность в «плавающих» правовых конструкциях — опционах, условных обязательствах, смарт-контрактах с гибкими триггерами, которые снижают транзакционные издержки для участников из разных правовых систем[2, с .94].

Кросс-культурный менеджмент в этом сценарии предлагает использовать разное отношение ко времени и рискам как ресурс: культуры с долгосрочной ориентацией (Китай, Корея) легче договариваются о поэтапных гарантиях, тогда как краткосрочные культуры (США, Австралия) предпочитают быстрые циклы с чёткими «выходами». Задача правовой адаптации — создать рамку, в которой эти различия не ведут к конфликту, а взаимодополняются через процедуры периодического пересмотра условий и культурно-чувствительные арбитражные оговорки. Таким образом, право перестаёт быть статичным сводом запретов и превращается в динамичный инструмент совместного конструирования реальности.

Чтобы системно оценить факторы, влияющие на этот процесс, целесообразно применить PEST-анализ, который позволяет выделить четыре группы воздействий на адаптацию правовых инструментов для молодёжного бизнеса в кросс-культурном контексте.

Таблица 1. PEST-анализ адаптации правовых инструментов под молодёжный бизнес в кросс-культурной среде

Измерение	Ключевые факторы и их влияние
Политические	Различия в правовых семьях (англосаксонское vs континентальное право) требуют разного подхода к регистрации стартапов; государственные программы поддержки молодёжного бизнеса часто не учитывают кросс-культурные особенности ведения переговоров.
Экономические	Волатильность валют и разный уровень налогообложения в странах-источниках инвестиций создают потребность в гибких опционах; доступ к венчурному капиталу зависит от юридической защищённости интеллектуальной собственности в разных юрисдикциях.
Социальные	Разная степень доверия к формальным институтам (высокая в Скандинавии, низкая в странах Латинской Америки) диктует необходимость альтернативных механизмов разрешения споров; поколенческий разрыв в цифровой грамотности между основателями и регуляторами.
Технологические	Блокчейн и смарт-контракты снижают издержки на исполнение соглашений в мультикультурных командах; искусственный интеллект для автоматического перевода и адаптации стандартных договоров под локальные нормы сокращает риски кросс-культурных коллизий.

Значит, стоит отметить то, что для успешной адаптации правовых инструментов необходимо выйти за узкие рамки юридического позитивизма и включить в процесс инструментарий кросс-культурного менеджмента.

Только синтез гибких правовых форм, технологических решений и глубокого понимания культурных кодов молодых предпринимателей позволит создать среду, в которой неопределённость станет драйвером, а не тормозом инноваций.

Правовой позитивизм, привыкший оперировать жёсткими нормами и формальными предписаниями, часто оказывается бессильным перед лицом реальности, в которой молодые предприниматели действуют на стыке юрисдикций, культурных традиций и цифровых экосистем. Кросс-культурный менеджмент предлагает здесь не просто набор адаптивных

стратегий, но и новый угол зрения: любая правовая норма — это не только текст закона, но и социальный конструкт, который должен быть понят и принят теми, кого он регулирует. Для поколения стартапов, привыкших к agile-методологиям и горизонтальным связям, императивные предписания нередко воспринимаются как барьер, а не как защита. Следовательно, задача заключается в том, чтобы перевести юридические требования на язык, близкий их повседневной практике, — через гибкие контракты, смарт-код, алгоритмическое правоприменение и механизмы саморегулирования, которые вписываются в их собственную логику ценности[1,с.108].

Таким образом, неопределённость в предпринимательской среде — не дефект, который нужно устранить, а ресурс, который можно направить. Правовая система, ориентированная на стабильность, часто пытается минимизировать риски через запреты и жёсткие требования. Однако для инноваций необходима зона экспериментов, где ошибка не равно катастрофа, а является формой обратной связи. Синтез гибких правовых форм (например, регуляторные песочницы, опционные соглашения, экспериментальные правовые режимы) с инструментарием кросс-культурного менеджмента позволяет создать именно такую среду — защищённую, но не сковывающую.

Использованные источники:

1. Горелов, Н. А. Цифровая экономика и информационное общество : учебник для вузов / Н. А. Горелов, О. Н. Кораблева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 328 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18432-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/586194> (дата обращения: 18.06.2026).

2. Касьянов, В. В. Социология Интернета : учебник для вузов / В. В. Касьянов, В. Н. Нечипуренко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва :

Издательство Юрайт, 2026. — 459 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16959-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/590589> (дата обращения: 18.06.2026).