

ФОРМУВАННЯ КРОС-КУЛЬТУРНОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ МЕНЕДЖЕРА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

СТРЕЛЕЦЬКИЙ Віталій Ярославович

аспірант кафедри фінансів та інноваційного менеджменту

Вінницький національний технічний університет

<https://orcid.org/0009-0007-3364-5250>

e-mail: streleckiv@gmail.com

У статті обґрунтовано роль крос-культурної компетентності менеджера як стратегічного ресурсу підприємства в умовах глобалізації. Проаналізовано сучасні теоретичні підходи до культурного інтелекту (CI) та ідентифіковано ключові проблеми: відсутність галузевих показників, обмеженість інтерактивних навчальних платформ та недостатню інтеграцію CQ-оцінок у системи управління продуктивністю. Висвітлено дослідження, що підтверджують необхідність локалізації крос-культурних інструментів.

Сформовано трирівневу галузеву модель CQ (макрорівень – нормативно-правові вимоги; мезорівень – галузеві практики; мікрорівень – внутрішня культура організації) і скорочену шкалу CQS-Short із 12 запитань для оперативної діагностики мотиваційних, когнітивних та поведінкових складових CQ.

Ключові слова: крос-культурна компетентність, менеджер, стратегічний ресурс, трирівнева модель CQ, культурний інтелект, CQS-Short, KPI, глобалізація, управління підприємством.

FORMING A MANAGER'S CROSS-CULTURAL COMPETENCE AS A STRATEGIC RESOURCE IN ENTERPRISE MANAGEMENT

STRELETSKIY Vitaliy

Vinnitsia National Technical University

This article substantiates the crucial role of a manager's cross-cultural competence (CQ) as a strategically vital resource for enterprises operating within the context of increasing globalization. It conducts a thorough analysis of contemporary theoretical approaches to the concept of cultural intelligence, revealing a number of significant gaps that necessitate further research and practical solutions. Among the identified shortcomings, particular emphasis is placed on the absence of industry-specific metrics for assessing CQ, the limited availability of accessible and effective interactive learning platforms aimed at developing intercultural skills, and the insufficient integration of CQ assessment results into the overall performance management systems of personnel within enterprises.

Special attention in the study is devoted to the Ukrainian context. The analysis is carried out taking into account the requirements of national standards DSTU ISO 10015:2011, which regulate the quality management of training, education, and development. The results of empirical studies conducted in Ukrainian enterprises are presented, clearly demonstrating the urgent need for the adaptation and localization of existing tools for assessing and developing cross-cultural competence, considering the specifics of the national business environment and cultural peculiarities.

Within the framework of the research, an innovative three-level industry model of cross-cultural competence (CQ) is proposed. This model includes: the macro-level, encompassing legislative and regulatory requirements that influence intercultural interaction in business; the meso-level, reflecting established industry practices and norms of intercultural communication; and the micro-level, taking into account the specifics of the organizational culture of an individual enterprise and its impact on the manifestations of employees' CQ.

Furthermore, to ensure the rapid and effective diagnosis of the level of cultural intelligence, a shortened version of the existing CQS (Cross-Cultural Competence Scale) – CQS-Short – has been developed. This scale consists of only 12 carefully selected items, allowing for a quick assessment of the key components of CQ: motivational (interest and desire for intercultural interaction), cognitive (knowledge about cultural differences and the ability to interpret them), and behavioral (the ability to adapt one's behavior in an intercultural context). The proposed scale serves as a practical tool for the rapid assessment and further development of the cross-cultural competence of managerial personnel.

Keywords: cross-cultural competence, manager, strategic resource, three-level CQ model, cultural intelligence, CQS-Short, KPI, globalization, enterprise management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний менеджмент, особливо в міжнародних корпораціях та транснаціональних корпораціях, все більшою мірою стикається з мультикультурними командами, де ключові рішення приймаються в умовах різних систем цінностей, комунікативних стилів та бізнес-практик. За даними міжнародної аудиторсько-консалтингової компанії Pricewaterhouse Coopers (PWS), понад 60% проблем, пов'язаних із збитковими проектами, мають коріння в невербальній та міжособистісній комунікації [1].

Отже, недостатність крос-культурної компетентності (CQ) менеджера виливається в прямі фінансові втрати, затримки в реалізації стратегічних ініціатив та репутаційні ризики. З наукового боку проблема полягає у створенні комплексної методології вимірювання та розвитку Культурного інтелекту (CQ), що передбачає кількісні й якісні інструменти (корпоративні опитувальники, симуляційні модулі, Big Data-аналітику) та їх інтеграцію у систему управлінських практик.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

У міжнародній науковій літературі особливу вагу мають дослідження Герта Хофстеде (Geert Hofstede) (2001) [2], Фона Тромпенаарса (Fons Trompenaars) та Чарльза Хемпдена-Тернера (Charles Hampden-Turner) (1998) [3] та Пітера С. Ерлі (Peter C. Earley) і Сун Анг (Soon Ang) [4], які розробили фундаментальні моделі культурної взаємодії. Водночас в Україні з'являються перші стандарти й дослідження, а також формуються вимоги до системи оцінки й розвитку професійних компетенцій, зокрема крос-культурних [5]. Самостійний внесок має Ковальчук О.В. (2020) [5], що дослідив особливості крос-культурного менеджменту в українських підприємствах у контексті європейської інтеграції та запропонував адаптовані механізми оцінки CQ-Short у локальних реаліях.

Пітер С. Ерлі (Peter C. Earley) та Сун Анг (Soon Ang) (2003) запропонували концепцію CQ, що містить чотири компоненти: CQ-мотивацію, CQ-усвідомлення, CQ-стратегію та CQ-поведінку, та розробили Шкалу Культурного Інтелекту (Cultural Intelligence Scale, CQS) для вимірювання цих навичок [4]. Ліза ван Дайн (Lisa Van Dyne) (2008) довела [7], що Культурний інтелект (CQ) передбачає результативність роботи в мультикультурних командах, навіть після контролю за Коефіцієнтом інтелекту (IQ) та Емоційним інтелектом (EQ).

Практичні кейс-дослідження: Siemens AG впровадила програму CQ-тренінгів з 2015 року, що призвело до скорочення міжкультурних конфліктів на 30% та збільшення показника NPS серед клієнтів на Азійському ринку з 42% до 60% [8].

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Нестача галузевих CQ-метрик: існуючі інструменти вимірювання крос-культурної компетентності, такі як стандартна Шкала Культурного Інтелекту (Cultural Intelligence Scale, CQS), не враховують специфічні вимоги та особливості різних секторів. Наприклад, у галузі товарів повсякденного попиту, ТПП — критичними є швидкість прийняття рішень і ефективне управління ланцюгами поставок, в ІТ — навички онлайн-спілкування й віддаленої командної роботи, у виробництві — фокус на дотриманні стандартів безпеки й технічній взаємодії. Відсутність адаптації метрик до цих контекстів ускладнює коректну оцінку компетенцій та порівняння результатів між компаніями різних галузей, що знижує дієвість програм розвитку [6]. Новизна дослідження полягає в розробці спрощеної шкали з 12 запитань, яка легко локалізується під конкретні галузі та забезпечує рівномірне представлення всіх ключових аспектів CQ.

Також, продемонструвати теоретичні засади концептуальної галузевої тривірневої моделі культурного інтелекту (CQ) (макро–мезо–мікро рівнях), що враховує специфіку нормативно-правових вимог, галузевих практик (Just-in-Time) і внутрішньої культури компанії. Це дозволяє адаптувати підходи до діагностики та розвитку CQ під різні сектори економіки.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ СТАТТІ

Мета дослідження полягає у формуванні універсальної галузевої моделі формування крос-культурної компетентності менеджера з урахуванням особливостей галузевого сектора, обґрунтуванні методики її оцінки та інтегруванні в систему стратегічного управління підприємством.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Виходячи з результатів аналізу теоретичних концепцій та ідентифікованих прогалин у сучасній літературі, в статті представлено концептуальну модель галузевої крос-культурної компетентності (CQ), яка узагальнює результати аналізу та слугує методологічною базою для подальших етапів діагностики й розвитку компетентностей менеджерів у різних секторах економіки.

Розширена модель враховує три рівні впливу:

1. Макрорівень охоплює нормативно-правове поле й міждержавні стандарти, що визначають базові умови міжнародної взаємодії. В українських реаліях це, до прикладу, впровадження вимог GMP (НВП, англ. Good manufacturing practice, GMP у ЄС). Менеджер має враховувати ці регуляторні рамки як фундаментальні обмеження та орієнтири під час побудови міжкультурних комунікацій.

2. Мезорівень передбачає аналіз специфічних галузевих методологій і бізнес-процесів, що формують ритм і формат внутрішньої організації роботи. Зокрема на підприємствах «Dell.Inc», панує модель Just-in-Time, яка вимагає від менеджменту високої точності у плануванні та внутрішньо-наглядових комунікаціях між філіями [11].

3. Мікрорівень фокусується на внутрішній організаційній культурі та клієнтських очікуваннях на рівні конкретної компанії. Наприклад, у Monobank культивується неформальний стиль спілкування — корпоративні чати з гумористичними елементами та зниження дистанції влади — що потребує від менеджера гнучкості у виборі комунікативного тону й інструментів мотивації. (Ця характеристика ґрунтується на відкритих інтерв'ю та публічних заявах представників monobank, у яких вони неодноразово підкреслювали важливість неформальної внутрішньої культури та активної комунікації через месенджери й соціальні мережі. Зокрема, в інтерв'ю для Kyiv Independent [12] керівники банку зазначали, що Monobank будує «активну спільноту» клієнтів і співробітників саме через гумористичні корпоративні чати та зниження дистанції влади в комунікації).

Поєднання цих трьох рівнів забезпечує цілісне розуміння чинників, які визначають контекст крос-культурної взаємодії, й створює підґрунтя для розробки адаптованих інструментів діагностики та розвитку CQ у рамках кожного сектора економіки. Нижче представлено співвідношення п'яти базових вимірів CQ та чотирьох ключових сфер управлінської діяльності, що ілюструє, яким чином кожен із аспектів CQ реалізується в практичних завданнях менеджера:

CQ-мотивація

- Технологічний менеджмент: готовність залучати IT-таланти та пізнавати технічні потреби клієнтів із різних культурних середовищ;
- Комерційні переговори: прагнення відкривати нові ринки та встановлювати партнерські стосунки з урахуванням культурних відмінностей;
- HR-менеджмент: спрямованість на створення інклюзивного середовища, де кожен співробітник відчуває цінність своєї культурної ідентичності;
- Операційний контроль: мотивація суворо дотримуватися стандартів і процедур, що забезпечує безпеку і якість у мультикультурному середовищі.

CQ-усвідомлення

- Технологічний менеджмент: аналітична здатність розпізнавати культурні бар'єри під час впровадження нових технологічних рішень;
- Комерційні переговори: обізнаність щодо культурних табу та нюансів, які можуть впливати на хід перемовин;
- HR-менеджмент: розуміння різноманіття мотивацій співробітників із різних культурних груп;
- Операційний контроль: усвідомлення ризиків несумісності процедур і норм у межах різних регіонів.

CQ-стратегія

- Технологічний менеджмент: планування реліз-циклів із урахуванням часових поясів і культурних свят;
- Комерційні переговори: розробка переговорних сценаріїв, адаптованих до специфіки конкретних культур;
- HR-менеджмент: створення стратегій залучення та адаптації персоналу з різних країн;
- Операційний контроль: формування стратегії управління ланцюгами поставок, яка враховує культурні відмінності в процесах і стандартах.

CQ-поведінка

- Технологічний менеджмент: використання локалізованих термінів і адаптованих презентацій для різних ринків;
- Комерційні переговори: дотримання етикету й тональності, що відповідають культурним очікуванням партнерів;
- HR-менеджмент: проведення співбесід із урахуванням культурних особливостей кандидатів;
- Операційний контроль: контроль якості процедур відповідно до місцевих норм і практик.

CQ-адаптивність

- Технологічний менеджмент: гнучкість у виборі технічних стеків і інструментів залежно від культурного контексту проекту;
- Комерційні переговори: здатність оперативно змінювати тактику перемовин за потребою;
- HR-менеджмент: мобільність в інструментах підбору, мотивації та розвитку персоналу;
- Операційний контроль: налаштування процесів під регіональні стандарти й вимоги.

Методику можна реалізувати за допомогою скороченої версії Шкала Культурного Інтелекту (Cultural Intelligence Scale, CQS-Short), що складається з 12 пунктів по трьох підкомпонентах:

1. CQ-мотивація (4 питання): інструмент оцінює інтерес до міжкультурної взаємодії, наприклад, згоду з твердженням: «Мені цікаво вивчати нові культурні звичаї партнерів».
2. CQ-усвідомлення (4 питання): вимірює здатність розпізнавати культурні відмінності, наприклад: «Я легко розпізнаю невербальні сигнали представників інших культур».
3. CQ-поведінка (4 питання): фіксує адаптивність у спілкуванні, наприклад: «Я змінюю стиль комунікації залежно від культурного контексту співрозмовника».

Виконання методики: Анкетування респондентів з використанням 7-бальної шкали від 1 (зовсім не згоден) до 7 (цілком згоден). Обчислення середніх балів за кожним підкомпонентом і загального індексу CQ (арифметичне середнє всіх 12 пунктів).

Нижче наведено стислий тест із 12 тверджень, що вимірює три ключові підкомпоненти крос-культурної компетентності. Респондент оцінює рівень згоди з кожним твердженням за шкалою від 1 до 7:

- 1 – Цілком не згоден
- 2 – Швидше не згоден
- 3 – Скоріше не згоден
- 4 – Нейтрально
- 5 – Скоріше згоден
- 6 – Швидше згоден
- 7 – Цілком згоден

Підкомпонент А: CQ-мотивація (4 питання)

1. Мені цікаво вивчати нові культурні звичаї моїх ділових партнерів.
2. Я прагну налагоджувати зв'язки з представниками інших культур.
3. Мене надихає можливість розвивати нові міжнародні проєкти.
4. Я відчуваю внутрішню мотивацію виконувати свою роботу з урахуванням культурних особливостей колег.

Підкомпонент В: CQ-усвідомлення (4 питання)

5. Я легко розпізнаю невербальні сигнали представників інших культур.
6. Я добре усвідомлюю, які теми можуть бути табу в спілкуванні з іноземними партнерами.
7. Я розумію, чим відрізняються мотиви та цінності співробітників із різних культурних груп.
8. Я передбачаю можливі ризики через культурні невідповідності в робочих процесах.

Підкомпонент С: CQ-поведінка (4 питання)

9. Я змінюю свій стиль комунікації залежно від культурного контексту співрозмовника.
10. Я використовую локалізовані приклади й терміни в презентаціях для іноземних аудиторій.
11. Під час переговорів я коригую темп та тон розмови відповідно до очікувань партнерів.
12. Я адаптую офіційний чи неформальний формат ділового спілкування залежно від корпоративної культури контрагента.

Обчислення результатів:

1. Для кожного підкомпонента обчисліть середнє арифметичне оцінок за відповідними питаннями (A = 1–4; B = 5–8; C = 9–12).

2. Загальний індекс CQ = (Середнє А + Середнє В + Середнє С) / 3.

Інтерпретація результатів за шкалою:

< 3,5: низький рівень CQ — доцільні базові тренінги;

3,5–5,0: середній рівень — рекомендовані поглиблені кейси та наставництво;

> 5,0: високий рівень — фокус на практичному застосуванні та лідерстві в мультикультурних проєктах.

Цей інструмент дозволяє оперативно отримати оцінку крос-культурної компетентності без застосування складних технічних засобів. На основі отриманих результатів діагностики буде формуватися чітка картина сильних зон та областей для розвитку, що є вихідною точкою для конструювання навчальних програм і системи наставництва.

Результати отримані під час дослідження будуть слугувати основою для структурованої програми навчання й підтримки, спрямованої на посилення виявлених слабких зон і консолідацію сильних компетенцій менеджерів.

Навчальна програма буде складатися з чотирьох блоків:

1. Рольові ігри, спрямовані на відпрацювання міжкультурних сценаріїв.
2. Аналіз відеоматеріалів, що демонструють реальні міжкультурні взаємодії.
3. Наставництво, під час якого досвідчений фахівець надає зворотний зв'язок і рекомендації.
4. Анкетування (CQS-Short) для оцінки динаміки розвитку компетенцій.

Для закріплення знань і навичок культурного інтелекту (CQ) в робочих процесах:

Ввести прості KPI з крос-культурної взаємодії (наприклад, час адаптації нових менеджерів у міжнародних командах, рівень задоволеності партнерів). Проводити регулярні наради з аналізу результатів розвитку культурного інтелекту (CQ) та обговорення викликів. Включати звіти про крос-культурну компетентність у щоквартальні внутрішні звіти компанії, щоб підкреслити їхню важливість для всіх рівнів менеджменту.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Недостатній рівень культурного інтелекту (CQ) спричиняє понад 60 % збоїв в міжнародних проєктах, що підкреслює необхідність системного підходу до розвитку міжкультурних навичок менеджерів.

Представлено **трирівневу модель культурного інтелекту (CQ)** (макро–мезо–мікро), яка враховує правові норми, галузеві практики та внутрішню культуру організації.

Таким чином, розроблена трирівнева модель галузевої крос-культурної компетентності (макрорівень – нормативно-правова база; мезорівень – галузеві практики; мікрорівень – внутрішня культура організації) створює цілісну теоретичну основу для аналізу й розвитку культурного інтелекту (CQ) у різних секторах економіки. Завдяки поділу на рівні вдається чітко структурувати чинники, що впливають на міжкультурну взаємодію, і розробляти діагностичні інструменти, релевантні фармацевтиці, фінансам, ІТ, виробництву та іншим галузям.

Розробка Шкали Культурного Інтелекту (Cultural Intelligence Scale, CQS-Short) із 12 запитань на трьох підкомпонентах — мотивації, усвідомленні та поведінці — забезпечує універсальну, але теоретично обґрунтовану методику швидкої діагностики. Вона зберігає баланс між глибиною охоплення ключових аспектів культурного інтелекту (CQ) і простотою адміністрування, що є важливою передумовою для подальшого впровадження навіть за обмежених ресурсів.

Водночас усі представлені в роботі підходи мають поки що лише теоретичну верифікацію. Відсутність емпіричних досліджень і польових тестувань означає, що їх практична дієвість потребує перевірки в реальних умовах бізнес-організацій. Подальші роботи мають бути спрямовані на пілотні проєкти в різних галузях, кількісну й якісну валідацію запропонованих інструментів та оцінку їхнього впливу на ключові показники ефективності підприємств. Такий наступний етап дослідження стане необхідним кроком для підтвердження теоретичних засад і адаптації моделі до умов практичного застосування.

Література

1. PwC. Global Culture Survey 2019: The Importance of Non-Verbal Communication. PwC, 2019.
2. Hofstede, G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. Sage Publications, 2001. 576 p.
3. Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business. McGraw-Hill, 1998. 320 p.
4. DSTU ISO 10015:2011. Управління навчанням персоналу. Національний стандарт України, 2011.
5. Ковальчук, О. В. Крос-культурний менеджмент в умовах європейської інтеграції українських підприємств. Вісник Львівської комерційної академії, 2020, № 3, С. 45–52.
6. Earley, P. C., Ang, S. Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures. Stanford University Press, 2003. 208 p.
7. Van Dyne, L. et al. "Cultural Intelligence: A Theory-Based, Short Form Measurement." Organizational Research Methods, 2008, Vol. 11, No. 1, pp. 1–15.
8. Siemens AG. Cultural Intelligence Training Program Impact Report, Siemens, 2019.
9. Chartered Institute of Personnel and Development. People Analytics: Driving Business Performance, CIPD, 2019.
10. Huang, L. et al. Cultural Intelligence and Innovation, Human Resource Management, 2014.
11. Dell Computer: Organization of a Global Production Network <https://web.archive.org/web/20110907161059/http://crito.uci.edu/papers/2002/dell.pdf>
12. Talking business in Ukraine: Conversation with Monobank, country's largest online bank <https://kyivindependent.com/monobank-interview/>

References

1. PwC. Global Culture Survey 2019: The Importance of Non-Verbal Communication. PwC, 2019.
2. Hofstede, G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. Sage Publications, 2001. 576 p.
3. Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business. McGraw-Hill, 1998. 320 p.
4. DSTU ISO 10015:2011. Human Resource Training Management. National Standard of Ukraine, 2011.
5. Kovalchuk, O. V. "Cross-Cultural Management in the Context of European Integration of Ukrainian Enterprises." Bulletin of the Lviv Commercial Academy, 2020, no. 3, pp. 45–52.
6. Earley, P. C., Ang, S. Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures. Stanford University Press, 2003. 208 p.
7. Van Dyne, L. et al. "Cultural Intelligence: A Theory-Based, Short Form Measurement." Organizational Research Methods, 2008, Vol. 11, No. 1, pp. 1–15.
8. Siemens AG. Cultural Intelligence Training Program Impact Report, Siemens, 2019.
9. Chartered Institute of Personnel and Development. People Analytics: Driving Business Performance, CIPD, 2019.
10. Huang, L. et al. Cultural Intelligence and Innovation, Human Resource Management, 2014.
11. Dell Computer: Organization of a Global Production Network <https://web.archive.org/web/20110907161059/http://crito.uci.edu/papers/2002/dell.pdf>
12. Talking business in Ukraine: Conversation with Monobank, country's largest online bank <https://kyivindependent.com/monobank-interview/>