

## ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ КЕРІВНИХ КАДРІВ ДЛЯ СФЕРИ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

*У статті запропоновано підхід до формування комунікативної компетенції та її складової міжкультурної компетенції керівних кадрів для сфери підприємництва в умовах євроінтеграційних процесів.*

*Ключові слова: іноземна мова, крос-культурне співробітництво, європейські процеси інтеграції.*

Такі процеси, як вступ України до європейських та світових ринків товарів і послуг; інтеграція української та європейської транспортних систем, а також міграційні процеси й тенденції розвитку соціально-трудових відносин ЄС та України, вимагають формування нової генерації висококваліфікованих менеджерів у сфері підприємництва, здатних створити відповідно до європейських стандартів якісні ринкові засади розвитку економіки всіх регіонів України.

Зі вступом економіки України до міжнародного ринкового простору зростає і роль комунікацій з іноземними партнерами в різних галузях співробітництва, які зумовлені як особистими, так і міжорганізаційними контактами. Останнє вимагає інтернаціонального співробітництва працівників із різноманітними культурами, уявленнями, досвідом та системою цінностей. Організації, що працюють у європейському й глобальному економічному просторі, потребують співробітників, які володіють особливими навичками спільної роботи з партнерами – представниками різних культур.

Проблема ефективних комунікацій – одна з ключових у зовнішніх відносинах організацій, оскільки за їх допомогою здійснюється обмін інформацією, що є підґрунтям для успішного розвитку партнерських відносин.

Культурно зумовлені відмінності в ділових відносинах з іноземними партнерами можуть не тільки мати плідний вплив на співпрацю, але й водночас стати джерелом труднощів та конфліктів. Вони призводять до відмінностей у менеджменті, поведінці управлінців, а також у спілкуванні з діловими партнерами.

**Мета статті** – запропонувати підхід до формування комунікативної компетенції та її складової міжкультурної компетенції керівних кадрів для сфери підприємництва в умовах євроінтеграційних процесів.

Аналіз наукових досліджень свідчить про наявність певної кількості праць вітчизняних та зарубіжних авторів, що стосуються проблеми розвитку ефективних комунікацій [3; 6; 8; 10]. Через відносну новизну крос-культурного менеджменту як навчальної дисципліни наукова література українською мовою досить обмежена й більше належить до інших дисциплінарних полів, таких як міжкультурний менеджмент та порівняльний менеджмент. Мультикультурно орієнтовану парадигму освіти розглядають у своїх працях О. Аракелян, К. Дмитрієв, В. Матісс, Ф. Уелль, Р. Хессарі, Д. Хілл та ін.

З огляду на глобалізацію та інтернаціоналізацію економіки й суспільства зростає вимога до міжкультурної компетенції працівників у всіх країнах ЄС. Насамперед, це стосується закладів освіти та програм, які зорієнтовані на підготовку працівників до інтернаціональних контактів із представниками інших культур. Прикрим є той факт, що в навчальних планах з підготовки керівних кадрів для сфери підприємництва міжкультурна складова ще не інтегрована належним чином, у тому числі в програмах з професійно орієнтованої (ділової) іноземної мови.

Комунікативна компетентність у бізнесі є необхідною умовою розвитку багатосторонніх зв'язків між Україною та країнами Європейського Союзу, у тому числі двосторонніх зв'язків між Україною та її стратегічним партнером у Західній Європі – Німеччиною.

З початку 1990-х рр. Німеччина здійснює пряму фінансову підтримку процесу реформ в Україні та в інших країнах з перехідною економікою. Крім того, Німеччина сприяє процесу реформ через інвестування в інформаційне навчання, здійснюючи німецько-українські проекти в межах програм TRANSFORM й Українська ініціатива [7]. Пріоритетне завдання програм TRANSFORM та Українська ініціатива – підтримка малих і середніх підприємств в Україні, підготовка та перепідготовка кадрів для сфери підпри-

ємництва в Україні. Такі німецькі товариства, як некомерційна федеральна компанія GIZ GmbH (нім. Deutsche Gesellschaft für internationale Arbeit), "Німецьке товариство з міжнародного співробітництва" (GIZ) ГмБХ, які працюють для Федерального уряду Німеччини та інших міжнародних замовників, через реалізацію пілотних проектів здійснюють програми підвищення кваліфікації й перепідготовку управлінців з питань підтримки розвитку регіональної політики, розробки стратегії, а також маркетингу територій. Програми перепідготовки управлінських кадрів Федерального міністерства економіки та технологій (BMWі) є інструментом, що стимулює розвиток зовнішньої економіки Німеччини. У межах програми здійснюється цілеспрямована підготовка управлінських кадрів не тільки із Східної Європи, а й з Центральної та Південно-Східної Азії до встановлення ділових зв'язків й економічного співробітництва з німецькими підприємствами. Ця робота дає користь обом сторонам. Навчання за названою програмою вже пройшли керівники понад 700 українських підприємств з експортним потенціалом. Завдяки цьому в межах цього проекту Україна стала другим за значенням партнером після Росії. Програма орієнтована на перепідготовку управлінських кадрів відповідно до пріоритетів соціально-економічного розвитку регіонів України.

Саме для учасників програми Федерального міністерства економіки та технологій Німеччини з перепідготовки управлінських кадрів, а також для підприємців, які налагоджують співпрацю з німецькими фірмами, бажано її розширити й покращити, або вже працюють на німецьких підприємствах, підготовлено посібник з крос-культурного менеджменту, який пропонує огляд німецького кодексу цінностей та поведінки, а також інтерпретаційні схеми, за допомогою яких сприймається й оцінюється поведінка іноземних ділових партнерів. До тем, які розглядаються, належать особливості ділового спілкування, ведення переговорів, проведення спільних проектів, поведінка в конфліктних ситуаціях та поняття професійності [5]. Також подано відмінності в управлінні персоналом і тайм-менеджменті в Німеччині, різні стилі керівництва та німецьке розуміння ієрархії, авторитету й лояльності та індивідуалізму, що накладає особливий відбиток на німецьку культуру. Наголошено на цінностях, які покладено в основу німецьких принципів "праці та старанності" й "часу та пунктуальності".

Пріоритетними цілями підготовки менеджерів є формування здатності ефективно діяти в умовах ринкової економіки та інтеграції України до світової економічної системи; сприяти розвитку й підвищенню ефективності роботи вітчизняних підприємств, впровадженню соціально-економічних ре-

форм та інтеграції України до міжнародного економічного співтовариства.

Особливостями підготовки керівних кадрів для сфери підприємництва є спрямування на здобуття практичних знань і навичок відповідно до потреб менеджерів в умовах діючої ринкової економіки України та посилення інтеграційних процесів; поглиблене вивчення іноземної мови; можливість здійснити стажування в провідних європейських компаніях для вирішення конкретних проблем свого підприємства та встановлення ділових і дружніх контактів з українськими та зарубіжними колегами.

Саме ці два останні фактори є необхідною передумовою та одночасно інструментом формування міжкультурної компетенції.

Розуміння важливості закордонного стажування для управлінських кадрів призвело до того, що при виборі претендентів на керівні посади у сфері підприємства в Німеччині однією з вимог до тієї чи іншої кандидатури є зарубіжне стажування. І йдеться не тільки про набуття професійного досвіду, а й про розширення кругозору, набуття толерантності, комунікаційних навичок, перебудову мислення. Без цих рис неможливо уявити собі сьгодні обличчя сучасного висококваліфікованого менеджера чи економіста. Фахівці й управлінці після свого перебування за кордоном часто реорганізують структуру підприємств, що їх делегували на стажування, та вдосконалюють бізнес-процеси. Вони розширюють спектр продуктів і послуг, оптимізують використання ресурсів, знаходять нових постачальників та ринки збуту. Таким чином вони підвищують економічну ефективність та створюють численні нові робочі місця.

Разом з тим, за результатами досліджень німецьких університетів, майже половина німецьких менеджерів, що працювали в США та Японії, скаржились на проблеми взаємодії з персоналом і називали як головні перешкоди: мовний бар'єр, нерозуміння місцевих співробітників та менеджерів, а також проблеми адаптації до життя в чужій країні [2].

Аналіз різноманітних моделей комунікативної компетенції свідчить про те, що всі вони побудовані на засадах системного підходу, який передбачає дослідження комунікативної компетенції як системи, визначення її внутрішніх якостей, зв'язків і відношень. У межах такого підходу комунікативна компетенція, як будь-який системний об'єкт, допускає поділ на численні мікросистеми, залежно від конкретних завдань, поставлених у дослідженні [1; 9; 11].

На наш погляд, одна з важливих складових комунікативної компетенції – мультикультурна компетенція, хоча вона й не викремлюється в переліку її компонентів.

Особливо підкреслимо роль вивчення іноземної мови, що має вирішальний вплив на розвиток цієї компетенції. Викладання

іноземної мови дає змогу активно залучати комунікаційні процеси й використовувати ті важелі, які зазвичай мають інше "забарвлення" в різноманітних культурах, а саме: правила, цінності, стиль роботи тощо.

За умови актуалізації суб'єктом учіння власних особистісних установок, прагнення до іншомовного спілкування досягається успішна реалізація такої важливої мети навчання іноземних мов, як розвиток здатності до міжкультурної комунікації. Ефективність комунікацій заснована на знанні національно-культурних і етнічних відмінностей партнерів.

Перед мільтикультурною освітою стоять такі завдання:

- вивчати психологію расизму, ксенофобії, дискримінації, механізми створення стереотипів;
- розуміти та приймати багатокультурні ідентичності партнерів;
- вивчати національно-культурну атмосферу з метою визначення рівня толерантності щодо національно-культурних відмінностей;
- створювати атмосферу толерантності, прийняття, поваги та ствердження культурних відмінностей;
- будувати відносини між партнерами та спілкування на основі поваги, взаєморозуміння, викликаючи взаємний інтерес до національної культури один одного;
- творчо вирішувати конфлікти.

Окремо виділимо також такі складові міжкультурної компетенції, як сприйняття особливостей інших культур, емпатія, толерантність, розуміння та розвінчання культурних і національних стереотипів.

У процесі викладання професійно орієнтованої іноземної мови досягається завдання підготовки до спілкування із представниками інших культур. Ґрунтуючись на засадах системного підходу, формування міжкультурної компетенції розглядаємо в цьому випадку в контексті розвитку соціальної компетенції з такими провідними навичками, як: толерантність до непорозумінь при розмові рідною мовою з іноземним партнером; готовність до відповідей та роз'яснень при комунікації із співрозмовником; чутливість до культурно-специфічних термінів та виразів; спостереження за мовою тіла при розмові та правильна інтерпретація рухів; повага до культурно-специфічних форм комунікації; намагання використовувати стандартизовані мовні одиниці при розмові. У цьому контексті ефективним є моделювання навчальних ситуацій, у яких учасники процесу комунікації усвідомлюють належність до різних культур та навчаються долати бар'єри в спілкуванні. Раніше нами було проаналізовано варіанти успішної комунікації в українсько-німецькому партнерстві та розроблено методiku використання комунікаційної техніки при проведенні презентації українського підприєм-

ства для німецького партнера з метою підготовки керівників підприємств до майбутньої реальної ситуації, коли потрібно буде презентувати свою організацію за кордоном [4]. Тематичний акцент було зроблено на крос-культурних аспектах у світі німецького бізнесу.

Мета самої ігрової вправи полягає у формуванні більш точних і правильних уявлень про комунікаційну техніку проведення презентації; розвитку творчого мислення; здібності ефективно взаємодіяти один з одним при прийнятті колективних рішень; у набутті практичних навичок розробки цілей та планування презентації для зарубіжного партнера.

Інші навички, необхідні керівникам підприємств для роботи на зовнішніх ринках, такі: адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища; думати та діяти, не обмежуючись тільки власним кругозором; конкурувати із зарубіжними підприємствами; спілкуватися й співпрацювати із зарубіжними партнерами на одному рівні; працювати з міжнародними базами даних та іншими системами зв'язку. Крім того, вимагається знання іноземних ринків; міжнародних стандартів; міжнародного права; іноземної культури (способу життя, звичаїв, звичок, менталітету). Ці навички формуються під час розробки бізнес-проектів та моделювання ситуації роботи в інтернаціональних командах.

**Висновки.** Запропоновано підхід до формування комунікативної компетенції керівних кадрів для сфери підприємництва в умовах євроінтеграційних процесів, який передбачає розвиток такої її складової, як міжкультурна компетенція, зокрема:

- введення до програм підготовки та перепідготовки керівних кадрів для сфери підприємництва елементів крос-культурного менеджменту;
- інтеграції міжкультурної складової в програми з професійно орієнтованої (ділової) іноземної мови.

Підвищення кваліфікації українських менеджерів у сфері підприємництва через набуття ними нових компетенцій у веденні бізнесу з іноземними партнерами сприятиме виходу українських підприємств на міжнародні ринки, пошуку шляхів реструктуризації підприємств тощо.

### Список використаної літератури

1. Белл Р.Т. Социолінгвістика. Цели, методы и проблемы / Р.Т. Белл. – М. : Международные отношения, 1980. – 318 с.
2. Буніна В.Г. Кросс-культурный менеджмент и межкультурная коммуникация / В.Г. Бунина. – М. : МГМО, 2009. – 126 с.
3. Дороніна М.С. Суть і структура процесу ділового спілкування. Культура спілкування ділових людей / М.С. Дороніна. – К. : КМ Akad., 1997. – С. 9–48.

4. Жарая С.Б. Бізнескомунікації в українсько-німецькому партнерстві / С.Б. Жарая // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2000. – № 15. – Ч. 4. – С. 80–85.
5. Кавальчук Аксана. Кросс-культурний менеджмент: Как вести бизнес с немцами: пособие / Аксана Кавальчук. – Бонн : GiZ, 2012. – 112 с.
6. Моул Дж. Европейская культура бизнеса / Дж. Моул // Бизнес-информ. – 1996. – № 23. – С. 53.
7. Про сприяння підготовці управлінських кадрів для сфери підприємництва : Указ Президента України від 03.07.2000 р. № 849 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://rada.gov.ua>.
8. Роджерс Р. Комунікації в організаціях / Р. Роджерс, Є. Агарвала. – М. : Прогресс, 1980. – С. 23.
9. Спенсер Лайн М. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы / Лайн М. Спенсер и Сайн М. Спенсер. – М. : Нирро, 2005. – 280 с.
10. Хміль Ф.І. Організація і проведення комерційних переговорів. Менеджмент / Ф.І. Хміль. – К. : Вища шк., 2000. – С. 103–105.
11. Canale M. Theoretical bases of communicative approaches to second language teaching and testing / M. Canale, M. Swaine // Applied Linguistics–1. – 1980. – 47 p.
12. Hofstede G. Interkulturelle Zusammenarbeit. Kulturen – Organisation – Management / G. Hofstede, Wiesbaden. – 1993. – 132 s.

Стаття надійшла до редакції 23.05.2013.

---

**Жарая С.Б. Проблемы формирования коммуникативной компетенции руководящих кадров для сферы предпринимательства в условиях евроинтеграционных процессов**

*В статье предложен подход к формированию коммуникативной компетенции и ее составляющей межкультурной компетенции руководящих кадров для сферы предпринимательства в условиях евроинтеграционных процессов.*

*Ключевые слова: иностранный язык, кросс-культурное сотрудничество, европейские процессы интеграции.*

**Zharaya S. Problems of formation of the communicative competence of managerial personnel for the sphere of entrepreneurship in the context of European integration processes**

*Such processes, as entering of Ukraine into the European and world markets of commodities and services; integration of Ukrainian and European transport systems, and also migratory processes and progress of social labour relations of ES and Ukraine trends are required by formings of new generation of highly skilled managers in the field of enterprise, able to create high-quality market principles of development of economy of all regions of Ukraine in accordance with the European standards.*

*With entering of economy of Ukraine into international market space the role of communications is increased with foreign partners in different industries of collaboration, which are conditioned both personal and interorganizational, contacts.*

*The last requires the international collaboration of workers with various cultures, presentations, experience and system of values. Organizations which work in European and global economic space need employees which own the special skills of joint work with the partners-representatives of different cultures.*

*Problem of effective communications – one of key in external relations organizations, as for their help an exchange is carried out information which is subsoil for successful development of partner relations.*

*The in a civilized manner conditioned differences in business relationships with foreign partners can have a fruitful influence on compatible collaboration, but also at the same time to become the source of difficulties and conflicts. They result in differences in a management, conduct of upravlinciv, and also in socializing with business partners.*

*Proposed approach to the formation of communicative competence and its component of intercultural competence of leading cadres for the sphere of entrepreneurship in the European integration processes. Offered approach to forming of communicative jurisdiction of leading shots for the sphere of enterprise in the conditions of eurointegration processes, which foresees development of such its constituent as between culture jurisdiction, in particular:*

*introduction to the programs of preparation and retraining is a leader of shots for the sphere of enterprise of elements of kros-culture management;*

*integrations of between culture constituent are in the programs from the professionally oriented (business) foreign language.*

*Key words: foreign language, kros-culture, European integration processes.*