

ПОДГОТОВКА КАДРОВ ДЛЯ СФЕРЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА

DOI: 10.25065/1810-4894-2018-26-2-53-61

УДК 339.9

ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ КРОСС-КУЛЬТУРНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ МЕЖДУНАРОДНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

Е.В. Волкодавова, А.П. Жабин, Г.И. Яковлев, А.Н. Евдокимов

Самарский государственный экономический университет
Россия, 443090, Самара, ул. Советской Армии, 141

Введение. Российская экономика успешно интегрируется в воспроизводственные сегменты глобального рынка, несмотря на ряд очевидных ограничений и проблем геоэкономического характера. Важной проблемой успешного участия в системе мирохозяйственных связей является формирование кросс-культурных компетенций персонала предприятий, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность.

Данные и методы. В процессе исследования применены классические методы комплексного и системного анализа, а также специфические методы исследования: концепции рационального поведения рыночных субъектов, кампаративного анализа, которые позволили исследовать факторы формирования компетенций, сформулировать теоретическую модель формирования компетенций и алгоритм ее построения.

Полученные результаты. Представлены результаты проведенного авторами прикладного исследования с целью выявления критических областей, а также оценки влияния факторов формирования кросс-культурных компетенций персонала организации, функционирующей в глобальной среде. Разработан новый подход к формированию теоретической модели компетенций, предполагающий основой их формирования у персонала компетенции предприятия. Сформулированы общепрофессиональные кросс-культурные компетенции предприятия и персонала. Предложены практические рекомендации по формированию моделей компетенций с учетом отраслевых особенностей деятельности предприятий.

Заключение. Внедрение разработанной модели позволит повысить эффективность внешнеэкономической деятельности российских предприятий в конкретных сегментах глобального рынка на основе формирования совокупности актуальных кросс-культурных компетенций предприятия и персонала

Ключевые слова: глобальный рынок, международная интеграция, предприятия (организации) - участники внешнеэкономической деятельности, межкультурные коммуникации, факторы кросс-культурной некомпетентности, модель компетенции, компоненты кросс-культурных компетенций

Сведения об авторах:

Елена Викторовна Волкодавова (д-р экон. наук, профессор, vev.sseu@gmail.com), профессор кафедры менеджмента.

Александр Петрович Жабин (д-р экон. наук, профессор, zhabin@sseu.ru), заведующий кафедрой менеджмента.

Геннадий Иванович Яковлев (д-р экон. наук, профессор, dmms7@rambler.ru), профессор кафедры менеджмента.

Анатолий Николаевич Евдокимов (канд. экон. наук, доцент, evdokimovan60@mail.ru), профессор кафедры менеджмента.

On authors:

Elena V. Volkodavova (Dr. Sci. (Economy), Professor, vev.sseu@gmail.com), Professor of the Department of Management.

Alexander P. Zhabin (Dr. Sci. (Economy), Professor, zhabin@sseu.ru), Head of the Department of Management.

Gennady I. Yakovlev (Dr. Sci. (Economy), Professor, dmms7@rambler.ru), Professor of the Department of Management.

Anatoly N. Evdokimov (Cand. Sci. (Economy), Assistant Professor, evdokimovan60@mail.ru), Professor of the Department of Management.

Для цитирования:

Волкодавова Е.В., Жабин А.П., Яковлев Г.И., Евдокимов А.Н. Проблемы формирования кросс-культурных компетенций персонала предприятия при осуществлении международного сотрудничества // Организатор производства. 2018. Т.26. №2. С. 53-61. DOI: 10.25065/1810-4894-2018-26-2-53-61

ISSUES OF CROSS-CULTURAL COMPETENCIES OF ENTERPRISE PERSONNEL WHILE CONDUCTING INTERNATIONAL COOPERATION

E.V. Volkodavova, A.P. Zhabin, G.I. Yakovlev, A.N. Evdokimov

Samara State University of Economics

141, Soviet Army St., Samara, 443090, Russia

Introduction. Despite a number of obvious restrictions and issues of geo-economic character, the Russian economy is successfully integrated into reproduction segments of the global market. Formation of cross-cultural competencies of enterprise personnel, conducting international economic activity, is an important issue of successful participation in the system of world economic relations.

Data and Methods. In the course of the study, classical methods of complex and system analysis and also specific research methods are applied: concepts of rational behavior of market subjects, comparative analysis, which allowed us to investigate formation factors of competencies, to formulate theoretical formation model of competencies and an algorithm of its construction.

Results. The results of the conducted applied research are presented for the purpose of detection of critical areas and also for impact assessment of formation factors of cross-cultural competencies of organization personnel, which functions in the global environment. A new approach to formation of a theoretical competency is developed. General professional cross-cultural competencies of an enterprise and personnel are formulated. Practical recommendations for competency models are offered with due account of branch features of an enterprise activity.

Conclusion. Implementation of the created model will allow us to increase efficiency of foreign economic activity of Russian enterprises in concrete segments of the global market based on formation of a set of relevant cross-cultural competences of enterprises and personnel

Key words: global market, international integration, enterprises (organizations) – participants of international economic activity, intercultural communication, factors of cross-cultural incompetency, competency model, components of cross-cultural competencies

For citation:

Volkodavova E.V., Zhabin A.P., Yakovlev G.I., Evdokimov A.N. (2018). Issues of cross-cultural competencies of enterprise personnel while conducting international cooperation. *Organizator proizvodstva* = Organizer of Production, 26(2), 53-61. DOI: 10.25065/1810-4894-2018-26-2-53-61 (in Russian)

Введение

Процесс интеграции российских предприятий в глобальную экономическую среду продолжается уже несколько десятилетий. Отдельные предприятия уже нашли на мировом рынке свои ниши и успешно в них функционируют, другие же только делают попытки встраивания в глобальные воспроизводственные цепочки. Конкурентоспособность российской промышленности в основных сегментах глобального рынка пока еще только формируется и многим российским предприятиям до сих пор трудно быть успешными в международной экономической среде.

Понятно, что эффективно работать в глобальной среде могут только предприятия, адаптированные к влиянию факторов конкурентоспособности. К факторам формирования международной конкурентоспособности предприятий можно отнести политические, социально-экономические, технические, технологические, производственно-хозяйственные, национальные и др. Изучению влияния национальных факторов российские предприниматели обычно уделяют недостаточно внимания, а именно это приводит к когнитивному диссонансу и кросс-культурной некомпетентности менеджмента предприятий. Можно привести ряд

примеров, когда успешно функционирующие на внутреннем рынке предприятия из-за кросс-культурной некомпетентности не смогли достаточно результативно работать на зарубежных рынках. Успешная работа в глобальной среде требует органичного взаимодействия предприятий в материальной и нематериальной сферах экономики на базе интеграции ресурсного и человеческого капитала.

Несомненно, что развитие взаимодействия ресурсов и капиталов предприятий разных стран мира должно происходить с учётом специфики использования человеческого капитала в системе HR-менеджмента разных стран. Для этого требуется постоянное развитие компетенций (в т.ч. кросс-культурных) предприятия и его ключевых управленцев - менеджеров.

Теория

Исследованию профессиональных, управленческих, кросс-культурных компетенций менеджеров организаций большое внимание уделяли ученые и практики многих стран мира. Заметный вклад в развитие теоретических и методических основ формирования профессиональных компетенций внес Д. МакКелланд (1), который ввел в научный оборот понятие "компетенции", определяющее поведенческие характеристики специалиста с позиций его соответствия и результативности выполняемой работы. Теория компетенций получила дальнейшее развитие в трудах Р. Бояциса (2) и Л. Спенсера, С. Спенсера (3). Исследования Р. Бояциса, проведенные на широкой эмпирической базе, позволяют выявить характеристики менеджеров, определяющие эффективность их функционирования в той или иной управляющей должности.

В научном труде "Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы" Л. Спенсер и С. Спенсер (3) представили свою концепцию компетенций, разработали Словарь компетенций, включающий шкалу их измерения, технологию и алгоритмы построения модели компетенции, методы оценки компетенций, методы определения соответствия человека и работы. Примечательно, что данное исследование затрагивает в т.ч. и компетенции межкультурного взаимодействия специалистов разных стран. С. Уиддет и С. Холлифорд в своем трактате "Руководство по компетенциям" изложили оригинальную трактовку компетенций менеджеров, типичную схему их структуры, области применения, условия репрезентативности и

характеристики хорошей модели компетенций (4).

В условиях глобализации особое значение имеют исследования кросс-культурных компетенций деятельности международных альянсов, размещающих производства и отделения во многих странах. В своих трудах классики теории межкультурных деловых коммуникаций Р. Льюис (5), Г. Ховстеде (6,7), Ф. Тромпенаарс, Ч. Хампден-Тёрнер (8), исследуя, каждый по своей оригинальной критериальной системе оценки, национальные аспекты деятельности менеджеров разных стран, касаются вопросов формирования их кросс-культурной компетентности. Эти исследования помогают выработать нужные компетенции работы с представителями конкретной национальной культуры, что снижает риск кросс-культурной некомпетентности, повышает эффективность создания потоков потребительских ценностей.

Так, Р. Льюис в своем труде (5) применительно к межкультурным деловым коммуникациям с представителями ряда национальных культур сформулировал инструмент формирования кросс-культурных компетенций, позволяющий достигать при их проведении наибольшего эффекта. В его таблице "Поведенческая характеристика" совместно исследуются ключевая позиция представителей конкретной национальной культуры; факторы, способствующие сближению, а также ситуации или действия, которые недопустимы в общении с представителями данной культуры, что является хорошим подспорьем для деятелей международного бизнеса в управлении ТНК.

Герт Хофстеде (6,7) сформулировал характеристики национальной культуры и «измерил» их для культур различных стран по следующим критериям: индивидуализм - коллективизм; дистанция власти; стремление к избеганию неопределенности; мужественность - женственность; долгосрочная - краткосрочная ориентация и др., имеющие значимость для деятельности мультинациональных компаний в различной среде. Выявление и измерение характеристик позволяет применительно к коммуникациям с представителями данной национальной культуры выработать конкретные кросс-культурные компетенции эффективного взаимодействия с ними, повысить производительность труда. В свою очередь, Ф. Тромпенаарс и Ч. Хампден-Тёрнер (8) дифференциацию национальных культур проводит по линии: универсализм— партикуля-

ризм; индивидуализм — коллективизм; нейтральность — эмоциональность; конкретное — диффузное ("рассеянное"); достижение — аскрипция ("приписывание"); отношение ко времени; отношение к окружающей среде. Кроме этого, результаты исследования позволяют измерить влияние национальной культуры на организационную культуру предприятий, и выделяются их четыре типа: семья, Эйфелева башня, самонаводящаяся ракета, инкубатор. В данном случае результаты исследования позволяют сформулировать компетенции не только персонала, но и предприятия, характерные для культуры страны его базирования, по исследованиям ChaoMiao, RonaldH. Humphrey, ShanshanQian (9). Robert C. Weigl показал особенности формирования межкультурной компетентности посредством культурного самообучения (10).

Современные российские ученые Мясоедов С., Мартиросян Э., Бронникова Ю., Балакирева С.М. (11,12), исследовали вопросы формирования компетенций менеджмента российских корпораций и оценки уровня их компетентности. Черняк Н.В. (13) исследовала существующие классификации моделей межкультурной компетенции, Яковлев Г.И. показал системные свойства компетенций персонала и конкурентоспособности предприятия при осуществлении им внешнеэкономической деятельности (16). С.М.Балакирева (12) исследовала управленческие компетенции менеджеров как условие повышения конкурентоспособности внешнеторговых организаций. В своей работе она предложила теоретическую модель содержания понятий компетентности и компетенций, которая описывает их характеристики применительно к рабочему месту и человеку, причем, на наш взгляд, они общепрофессиональные, справедливые не только для специалистов внешнеторговой, но любой организации, осуществляющей внешнеэкономическую деятельность. Основу формирования компетенции менеджеров С.М. Балакирева "привязывает" к "... корпоративному уровню и уровню организационной структуры компании, выделяя следующие виды компетенций: профессиональные, управленческие, корпоративные. (12)"

В своей статье А. Панченко и И.Тихомирова (14) представили свой взгляд на факторы кросс-культурной некомпетентности. Авторы статьи согласны с А. Панченко и И.Тихомировой, что факторы кросс-культурной некомпетентности

менеджеров формируются под воздействием ряда условий их функционирования, к которым относятся: рыночные (неспособность найти правильную рыночную нишу, адаптироваться к новым условиям бизнес-среды, отсутствие перспективных продуктов); управленческие (неопределенность позиции и стратегических установок, ошибки с назначением эффективных топ-менеджеров, ошибки в выборе партнеров, слабые способности установления взаимовыгодных партнерских отношений, оценки возможностей групп влияния, местного сообщества, которые могут существенно влиять на экономико-политическую обстановку, условия производства тех или иных продуктов), административные (связанные с отношениями со штаб-квартирой, взаимного недоверия и неуважения между головным офисом и дочерней компанией, неспособность творческой диффузии передовых методов и идей, наработанных персоналом в одной стране, на других рынках) (14).

При внимательном рассмотрении, авторы данной статьи считают из вышеперечисленного списка факторами кросс-культурной некомпетентности менеджеров только факты ошибок с назначением эффективных топ-менеджеров, выбора партнеров, слабых способностей установления взаимовыгодных партнерских отношений, а также неспособность творческой диффузии передовых методов и идей, наработанных персоналом от страны к стране, на других рынках. Все остальные, по нашему мнению, относятся к профессиональной, управленческой или корпоративной компетентности.

Данные и методы

Методологической и теоретической основой исследования являются:

- метод комплексного анализа, который дал возможность охватить широкий ряд вопросов и проблем формирования кросс-культурных компетенций менеджеров российских промышленных предприятий;
- метод системного анализа, с помощью которого исследованы вопросы взаимосвязи и взаимозависимости профессиональных, управленческих и кросс-культурных компетенций у российских менеджеров;
- концепция рационального поведения рыночных субъектов, принципы которой позволили выполнить систематизацию профессиональных компетенций и сформулировать базовые и ключевые

чевые кросс-культурные компетенции российских менеджеров;

- метод монографического кабинетного исследования, позволивший выявить вклад российских и зарубежных ученых в развитие теории и практики формирования профессиональных, в т.ч. кросс-культурных компетенций;

- компаративный анализ, позволяющий делать выводы о степени решения проблемы формирования кросс-культурных компетенций в российской и зарубежной культуре.

Экспериментальная база исследования - внешнеэкономическая деятельность менеджмента российских промышленных предприятий.

Модель

Исследование отечественных и зарубежных источников (1-14, 16) позволяет сделать вывод, что в настоящее время корпоративным моделям компетенций отводится ключевая роль в системе HR-менеджмента. При формировании моделей компетенции менеджеры организации учитывают множество общепрофессиональных и специфических факторов, связанных с развитием и использованием кадрового потенциала применительно к отраслевым особенностям и условиям деятельности конкретной организации. Множество подходов и моделей формирования компетенций, изложенных в отечественной и зарубежной литературе, наводит на мысль, что в среде специалистов пока не выработана унифицированная модель компетенций.

Неслучайно в своих исследованиях Черняк Н.В. (13) отмечает рост числа моделей межкультурной компетенции, компонентное содержание

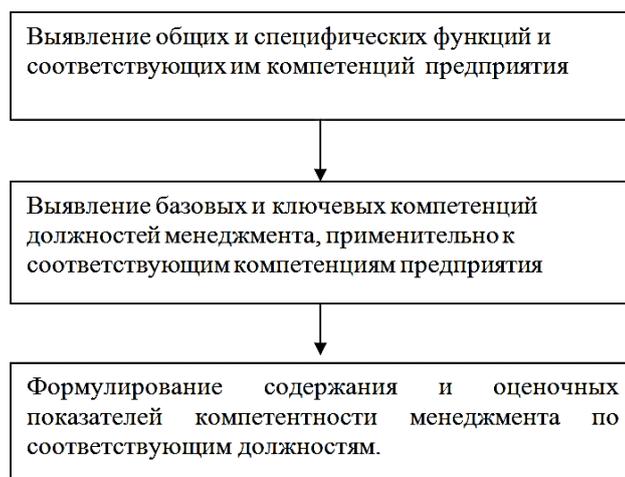
которых зависит от предметной принадлежности. При этом рассмотрение структуры межкультурной компетенции сквозь призму разных областей знаний привело не к ее уточнению, а к отсутствию общепринятой номенклатуры, с несопоставимыми результатами у исследователей разных авторов. Единственно разделяемым всеми авторами оригинальных моделей является представление о межкультурной компетенции как о предпосылке успешного акта межкультурной коммуникации" (13), при этом их элементы часто несопоставимы, вследствие сложности человеческой природы и разнообразия национального состава персонала международных предприятий.

В данной статье авторы излагают свою точку зрения (приведена ниже) на содержание модели кросс-культурной компетенции менеджера промышленного предприятия.

Полученные результаты

Отправной точкой при анализе компетенций и компетентности менеджера должны стать компетенции предприятия, определяющие функции, направления формирования и методы оценки компетенций работников всех уровней. Иначе мы не сможем выявить особенности и всю полноту функций работников, выполняемых в рамках конкретных должностей и сформулировать их компетенции, связанные с отраслевой или иной спецификой функционирования предприятия.

Теоретическая модель формирования компетенций должна строиться по следующему алгоритму (рисунок):



Алгоритм формирования компетенций персонала предприятия
Algorithm for forming the competences of the personnel of the enterprise

Компетенции предприятия, осуществляющего ВЭД в направлении импортозамещения, описаны Жабиным А.П., Волкодавовой Е.В. в (15). Считаем, что кросс-культурные компетенции предприятия следует формировать в трех направлениях:

- Профессионально-кадровые;
- Организационно - управленческие;
- Коммуникативные.

Для выявления и формулирования кросс-культурных компетенций авторы проводили опрос менеджеров предприятий, обучающихся в рамках Программы подготовки управленческих кадров по направлению "Менеджмент" (далее Программа), проводимой в Самарском государственном экономическом университете с 2001 года по настоящее время. По окончании обучения 80% слушателей Программы, являющихся

руководителями действующих предприятий, проходят зарубежные стажировки на ведущих фирмах Запада. Опрос проводился дважды: в 2007г. в нем приняли участие 200 слушателей, в 2017г. - 120 слушателей Программы.

Результаты проведенного исследования позволили выявить, что на формирование и развитие общепрофессиональных компетенций управленца сегодня оказывает влияние совокупность ряда факторов: индивидуальные психофизиологические особенности личности; социальная среда; собственная активность личности; а на формирование и развитие кросс-культурных компетенций: особенности условий ведения бизнеса на рынках сбыта продукции, базовые ценности национальных культур, языковая подготовка. Результаты анкетирования представлены в табл.1.

Таблица 1

Факторы формирования компетенций слушателя Программы, необходимых для успешной стажировки (работы) в зарубежной фирме

Table 1

Factors forming the competencies of the Program participant required for successful internship (work) in a foreign firm

Факторы формирования компетенции	Результаты оценки, чел.	
	2007г.	2017г.
Содержание поставленных задач, особенности их исполнения	99%	99%
Инновационный и творческий подход в деятельности	90%	95%
Национальные особенности условий ведения бизнеса	80%	78%
Психологический климат в коллективе, взаимоотношения сотрудников	75%	74%
Политика предприятия по стимулированию действий и результатов	66%	66%
Направления развития мотивов через достижение результатов	95%	95%
Оценка собственных возможностей слушателя	98%	97%
Здоровье и физическое самочувствие слушателя	99%	99%
Опыт мобилизации сил в решении сложных задач	78%	87%
Умение контролировать и регулировать уровень собственной готовности к действиям	67%	69%
Различие восприятия базовых ценностей организационной культуры	59%	78%
Уровень языковой подготовки	99%	99%
Необходимость владения техникой межкультурных деловых коммуникаций	87%	90%
Возможность попадания в стрессовые ситуации	56%	69%
Необходимость перемещения на длинные расстояния	45%	65%

Данные таблицы показывают изменение приоритетов профессиональной деятельности в восприятии менеджеров предприятий на протяжении 10 лет. Так, произошла серьезная переоценка по критериям «различие восприятия базовых ценностей организационной культуры», «необходимость перемещения на длинные рас-

стояния», «опыт мобилизации сил в решении сложных задач», «возможность попадания в стрессовые ситуации», что свидетельствует о понимании роста значимости личных способностей и умений людей в международном деловом общении.

Подготовка кадров для сферы организации производства

Учитывая результаты опроса, представленные в табл.1 и исследования авторов в области формирования компетенций предприятия, осуществляющего внешнеэкономическую деятельность,

изложенных, например в (15, 16), были сформулированы важные кросс-культурные компетенции менеджмента, представленные в табл. 2.

Таблица 2

Кросс-культурные компетенции менеджмента международных предприятий, функционирующих в глобальной среде

Table 2

Cross-cultural competence of management of international enterprises operating in a global environment

Компетенции предприятия	Компетенции менеджера
<i>профессионально-кадровые</i>	
наличие высококвалифицированного персонала, способность организовать его подготовку и переподготовку применительно к требованиям работы в конкретной зарубежной стране	высокая квалификация, способность к обучению и переподготовке для работы в конкретной зарубежной стране
способность сохранять темпы устойчивого развития в условиях неопределенной экономической среды глобального рынка	знание методов ведения бизнеса в условиях неопределенности; быстрое реагирование; высокая скорость принятия оптимального управленческого решения; стрессоустойчивость
<i>организационно-управленческие</i>	
мотивационная система предприятия построена с учетом особенности мотивационных методов, принятых в разных странах	мотивировать персонал с учетом особенности мотивационных методов, принятых в разных странах
функционирование предприятия на рынках стран моно-, поли-, реактивных национальных культур	умение планировать собственную деятельность и деятельность подчиненных в моно-, поли-, реактивной среде
способность формировать мультинациональную команду управленцев	способность анализировать собственную деятельность и деятельность подчиненных в мультинациональной компании
<i>коммуникативные</i>	
возможности лоббирования своих интересов на рынках зарубежных стран	умение устанавливать контакт с представителями различных культур; умение слушать и давать обратную связь; межличностное понимание
успешная работа предприятия в нескольких сегментах зарубежного рынка	мобильность передвижения; знание делового иностранного языка

Содержательный анализ показывает, что сформулированные в табл.2 компетенции, являются, по сути, общепрофессиональными и, по мнению авторов, составляют основу модели кросс-культурных компетенций персонала организации. Для формирования целостной модели компетенций персонала предприятия ее необходимо дополнить кросс-культурными компетенциями, связанными с отраслевыми или иными особенностями осуществления бизнеса данной организацией. Например, специальные знания в области ведения бизнеса, программного обеспечения, инновационных методов организации производственных процессов и др. окажутся

различными для предприятий, функционирующих в сфере сетевого ритейла или же производителя бурового породоразрушающего инструмента, консалтинговой компании.

Заключение

Процесс глобализации определяет тенденции конвергентного и дивергентного развития национальных культур, и как следствие, изменения, влияющие на характер кросс-культурного взаимодействия агентов рынка, направления и особенности формирования механизма их бизнес-взаимодействия. Следовательно, для того, чтобы иметь конкурентные преимущества, каждое предприятие должно четко формулировать

свою модель компетенции (в т.ч. кросс-культурных) и соответствующую им модель компетенции персонала. Именно этим и объясняется наличие множества моделей компетенций, описанных в отечественной и зарубежной литературе. Поэтому, теоретический подход к формированию кросс-культурных компетенций персонала, изложенный в данной статье, поможет менеджменту предприятия, функционирующего в сегментах глобального рынка, сформировать свою модель, с полным учетом функций, направлений и особенностей его деятельности.

Библиографический список

1. McClelland, D.C. (1973), Testing for competence rather than for intelligence, *American Psychologist*, 28, p.1-14
2. Ричард Бояцис: Компетентный менеджер. Модель эффективной работы, 1982 Изд-во: ГИППО, 2008, 352с.
3. Спенсер Л., Спенсер С. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы. 2010, Издательство: ГИППО, 372 с.
4. С.Уиддет, С Холлифорд: Руководство по компетенциям Изд-во: Гиппо, 2008, 228с.
5. Р.Льюис Столкновение культур. Путеводитель для всех, кто делает бизнес за границей.-М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.-640 с.
6. Geert Hofstede, *Culture's Consequences* SAGE , 1984, 327 p.
7. Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov. *Allemaal andersdenkenden: omgaan met cultuurverschillen*, 2012, Business contact, 576 p.
8. Ф. Тромпенаарс и Ч. Хампден-Тернер. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса.-Мн.: ООО"Попкрри", 2004.-528с.
9. Chao Miao, Ronald H. Humphrey, Shanshan Qian. A cross-cultural meta-analysis of how leader emotional intelligence influences subordinate task performance and organizational citizenship behavior // *Journal of World Business*, 2018.
10. Robert C. Weigl. Intercultural competence through cultural self-study: A strategy for adult learners // *International Journal of Intercultural Relations*, Volume 33, Issue 4, July 2009, P. 346-360.
11. Мясоедов С., Мартиросян Э., Бронникова Ю. Проблемы управления человеческими ресурсами в транснациональных корпорациях // *Проблемы теории и практики управления* №11, 2015
12. Балакирева С.М. Управленческие компетенции менеджеров как условие повышения конкурентоспособности внешнеторговых организаций // *Российский внешнеэкономический вестник* 2012, №10 С. 54-60.
13. Черняк Н.В. Классификации моделей межкультурной компетенции Альманах современной науки и образования. Тамбов: Грамота, 2015. № 2. С. 119-125
14. Панченко А., Тихомирова И. Менеджмент в глобальной деревне // *Менеджмент, маркетинг, PR рубрика: Корпоративная культура*, <http://www.m21.com.ua/?p=104>, (эл. ресурс, дата обращения 23.03.2017)
15. Жабин А.П., Волкодавова Е.В., Шатрова Е.С. Компетентностный подход к организации процесса импортозамещения на предприятиях российской промышленности // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2016. № 9. С. 129-140.
16. Яковлев Г.И. Системные свойства конкурентоспособности предприятий промышленности в мирохозяйственных связях // *Вестник Самарского государственного экономического университета*. 2007. № 4. с. 193-201.

Поступила в редакцию – 4 мая 2018 г.

Принята в печать – 15 июня 2018 г.

References

1. McClelland, D.C. (1973), Testing for competence rather than for intelligence, *American Psychologist*, 28, p.1-14
2. Richard Boyatzis (2008): *Competent manager. Model of Effective Work*, 1982 Publishing House: GIPPO, 352p.
3. Spencer L., Spencer S.(2010) *Competencies at work. Models of maximum efficiency*, Publisher: GIPPO, 372 с.

4. S. Widdet, C. Holliford (2008): A Handbook of Competencies Publishing House: Hippo, 228p.
5. R. Lewis (2013) The clash of cultures. A guide for all who do business abroad-M: Mann, Ivanov and Ferber, 2013.-640 p.
6. Geert Hofstede, Culture's Consequences SAGE, 1984, 327 p.
7. Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov. (2012), Allemaal andersdenkenden: omgaan met cultuurverschillen, Business contact, 576 p.
8. F. Trompenaars and C. Hampden-Turner. (2004) National-cultural differences in the context of global business. -Mn.: "Popcry" Ltd., -528p.
9. Chao Miao, Ronald H. Humphrey, Shanshan Qian. (2018) A cross-cultural meta-analysis of how leader emotional intelligence influences subordinate task performance and organizational citizenship behavior // Journal of World Business.
10. Robert C. Weigl. (2009) Intercultural competence through cultural self-study: A strategy for adult learners // International Journal of Intercultural Relations, Volume 33, Issue 4, p. 346-360.
11. Myasoedov S., Martirosyan E., Bronnikova Yu. (2015) Problems of Human Resource Management in Transnational Corporations Theory and Practice of Management Problems No. 11.
12. Balakirev, S.M. (2012). Managerial competencies of managers as a condition for increasing the competitiveness of foreign trade organizations. Russian foreign economic bulletin №10 С. 54-60.
13. Chernyak NV (2015) Classifications of models of intercultural competence Almanac of modern science and education. Tambov: Diploma, № 2. P. 119-125
14. Panchenko A., Tikhomirova I. (2017) Management in a global village // Management, marketing, PR rubric: Corporate culture, <http://www.m21.com.ua/?p=104>, (electronic resource, circulation date 23.03.2017)
15. Zhabin AP, Volkodavova EV, Shatrova ES (2016). Competent approach to the organization of import substitution process at the enterprises of Russian industry. *Ekonomika: vchera, segodnja, zavtra* = Economy: yesterday, today, tomorrow, 9, 129-140.
16. Yakovlev G.I. (2007). Systemic properties of the competitiveness of industrial enterprises in world economic relations. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo jekonomicheskogo universiteta* = Vestnik Samara State University of Economics, 4, 193-201.

Received – 4 May 2018.

Accepted for publication – 15 June 2018.