

*Шафеева Э.И.,
Аспирант,
Башкирский государственный педагогический университет
им.М.Акмиллы*

**РОЛЬ КУЛЬТУРНОГО ИНТЕЛЛЕКТА ПРОЕКТНОГО
МЕНЕДЖЕРА В УСПЕХЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ
ИННОВАЦИОННЫХ ИНИЦИАТИВ**

Аннотация: В статье анализируется роль культурного интеллекта (CQ) проектного менеджера как критического фактора успеха международных инновационных инициатив. На основе SWOT-анализа делается вывод, что системное развитие культурного интеллекта и его интеграция в корпоративные процессы являются стратегическим преимуществом для управления мультикультурными инновационными командами.

Ключевые слова: культурный интеллект, проектный менеджер, инновационные инициативы, SWOT-анализ, мультикультурная команда

Ключевые слова:

**Shafeyeva E.I.
Graduate student,
Bashkir State Pedagogical University
named after M.Akmulla**

**THE ROLE OF A PROJECT MANAGER'S CULTURAL
INTELLIGENCE IN THE SUCCESS OF INTERNATIONAL
INNOVATION INITIATIVES**

Abstract: The article analyzes the role of cultural intelligence (CQ) of a project manager as a critical success factor for international innovation initiatives. Based on the SWOT analysis, it is concluded that the systematic development of cultural intelligence and its integration into corporate processes are a strategic advantage for managing multicultural innovation teams.

Keywords: cultural intelligence, project manager, innovative initiatives, SWOT analysis, multicultural team

Современная экономика знаний характеризуется ростом числа международных инновационных проектов, в которых участники представляют разные страны, деловые традиции и ценностные системы. В таких условиях первый план выходит способность эффективно взаимодействовать с людьми.

Культурный интеллект представляет собой многосоставную компетенцию, включающую когнитивный, мотивационный и поведенческий компоненты. Когнитивный компонент предполагает знание культурных моделей: понимание различий между индивидуалистскими и коллективистскими обществами, осведомлённость о высококонтекстных и низкоконтекстных культурах, знание национальных особенностей деловой этики. Мотивационный компонент отражает внутреннюю готовность менеджера работать в неопределённой культурной среде, его устойчивость к когнитивному диссонансу и стремление адаптировать собственные управленческие подходы под запросы мультикультурной команды. Поведенческий компонент проявляется в реальных действиях: выборе стиля коммуникации, манере давать обратную связь, способе проведения совещаний и переговоров.

В контексте международных инновационных проектов значение культурного интеллекта возрастает по нескольким причинам. Во-первых, инновационная деятельность по своей природе сопряжена с высокой степенью неопределённости и требует открытого обмена идеями. В

культурах с высокой дистанцией власти сотрудники могут не решаться высказывать критические замечания или предлагать альтернативные решения, если это противоречит субординации. Во-вторых, инновационные проекты часто предполагают нарушение устоявшихся процедур и принятие рискованных решений.

В ходе одного из исследований, проведённого в европейских технологических корпорациях, было установлено, что проекты, руководимые менеджерами с высоким CQ, на 23 процента реже сталкивались с конфликтами, связанными с недопониманием ролей и ответственности. Эффективными методами повышения CQ признаны кросс-культурные тренинги с элементами ролевых игр, программы наставничества, предполагающие работу в паре с представителем другой культуры, и рефлексивные практики, при которых менеджер анализирует собственные коммуникативные неудачи и корректирует стратегию поведения. Кроме того, важную роль играет предварительное изучение культурного профиля стран-участниц проекта: использование моделей Хофстеде, Тромпенаарса или Глобального проекта GLOBE позволяет менеджеру составить прогноз возможных точек напряжения и подготовить альтернативные сценарии взаимодействия. Необходимо отметить, что высокий культурный интеллект означает о способности различать, когда следует адаптироваться, а когда настаивать на универсальных стандартах проектного управления. Для более подробного представления, проведем SWOT-анализ роли культурного интеллекта проектного менеджера.

Таблица 1- SWOT-анализ роли культурного интеллекта проектного менеджера в успехе международных инновационных инициатив

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
Точная интерпретация поведения. Высокий CQ позволяет менеджеру избегать ложных атрибуций, снижая количество межличностных конфликтов и ускоряя согласование решений в	Зависимость от личных качеств и опыта. CQ не является техническим навыком, который можно быстро освоить. Развитие требует времени, рефлексии и практического погружения в иную среду,

мультикультурной среде.	что ограничивает масштабирование компетенции внутри организации.
Создание психологической безопасности. Менеджер формирует атмосферу, где участники из разных культур не опасаются высказывать альтернативные мнения. Это критически важно для инноваций, где ценность идеи часто неочевидна на первый взгляд.	Невозможность полной универсализации. Даже опытный менеджер может испытывать трудности с конкретной культурой при отсутствии личного опыта. Существует риск стереотипизации, когда индивиду приписываются обобщённые черты его культуры.
Адаптивное лидерство. Руководитель гибко переключается между директивным и демократическим стилями в зависимости от культурных ожиданий. Например, усиливает формальную иерархию для культур с высокой дистанцией власти и переходит к фасилитации для скандинавских команд.	Сложность измерения. CQ не поддаётся прямому количественному учёту, в отличие от сроков или бюджета. Организациям трудно обосновать инвестиции в его развитие, особенно при ограниченном бюджете и приоритете технических навыков.
Эффективное управление распределёнными коммуникациями. Понимание контекстности культур позволяет выбирать адекватную глубину детализации: максимальная формализация для низкоконтекстных культур (Германия, США) и внимание к невербальным сигналам для высококонтекстных (Япония, Китай).	Снижение скорости при смене руководителя. Организация не может быстро нарастить ресурс CQ при замене менеджера, что создаёт уязвимость в критических фазах проекта.
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
Цифровые платформы для анализа. Современные инструменты автоматически фиксируют паттерны коммуникации: частоту запросов на уточнение, среднее время ответа, тональность переписки. Анализ этих данных помогает быстрее выявлять культурные барьеры.	Культурная гомогенизация. Глобальные корпоративные стандарты создают иллюзию, что CQ не нужен, так как все работают по единому шаблону. На практике унификация подавляет инновационность, снижая вовлечённость участников из разных культур.
Глобализация инновационных экосистем. Компании, системно инвестирующие в CQ проектных менеджеров, получают конкурентное преимущество при выходе на новые рынки. Скорость вывода продукта напрямую зависит от слаженности распределённой команды.	Чрезмерная зависимость от одного руководителя. Если менеджер с высоким CQ покидает проект, накопленный культурный капитал теряется. Замена может привести к замедлению работы и даже распаду команды, где доверие формировалось годами.
Интеграция в программы развития лидерства. Оценка CQ может быть встроена в корпоративные программы. Создание внутренних баз знаний с кейсами взаимодействия с конкретными культурами превращает индивидуальную компетенцию в организационное знание.	Когнитивная перегрузка менеджера. Постоянное переключение между культурными кодами требует значительных ментальных ресурсов. В долгосрочных проектах это приводит к выгоранию и снижению эффективности даже у квалифицированных

	руководителей.
Рост спроса на кросс-культурные компетенции. По мере усложнения международных проектов ценность CQ будет расти, создавая спрос на менеджеров с этой компетенцией и стимулируя развитие образовательных программ.	Недостаток институциональной поддержки. Организации, не предусматривающие механизмы ротации и поддержки менеджеров международных проектов, рискуют столкнуться с кадровыми потерями и снижением качества управления.

Культурный интеллект проектного менеджера выступает критическим фактором успеха международных инновационных инициатив. Исследования показывают, что команды под руководством менеджеров с высоким CQ генерируют более разнообразные решения, что долгосрочной перспективе приводит к формированию так называемой инновационной среды, где различия воспринимаются не как помеха, а как ресурс.

На практике развитие культурного интеллекта должно начинаться ещё на этапе отбора проектных менеджеров для международных инициатив. Рекомендуется включать в процедуру оценки кейсовые задания, моделирующие кросс-культурные конфликты, а также использовать тесты на определение уровня CQ. Однако тестирование не должно быть единственным инструментом — важны опыт работы в мультикультурной среде и наличие рефлексивных навыков[1,с.55].

Таким образом, культурный интеллект проектного менеджера является одним из ключевых факторов успеха международных инновационных проектов.

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).