

## Соціальна психологія

УДК 159.9:336.71:316.77

DOI: 10.31499/2617-2100.16.2026.355939

*Максим Павлович Геркогло,  
здобувач третього (освітньо-наукового)  
рівня вищої освіти  
кафедри теоретичної та  
консультативної психології,  
Український державний університет  
імені Михайла Драгоманова,  
м. Київ, Україна,  
ORCID:0009-0000-4843-0171  
mgerkoglo@gmail.com*

**ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МІЖКУЛЬТУРНОЇ КОМУНІКАЦІЇ  
В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ: РОЛЬ РОЗУМІННЯ КУЛЬТУРНИХ  
ВІДМІННОСТЕЙ У СПІЛКУВАННІ З ІНОЗЕМНИМИ КЛІЄНТАМИ**

*У статті досліджено психологічні чинники ефективності міжкультурної комунікації банківського персоналу з іноземними клієнтами. Вперше емпірично диференційовано предиктивну силу компонентів культурної інтелігентності у банківському контексті та верифіковано роль метакогнітивного CQ як медіатора між знаннями і поведінковою адаптацією. У змішаному дизайні дослідження взяли участь банківські працівники (n = 104) та іноземні клієнти (n = 96) трьох культурних кластерів. Встановлено позитивний зв'язок між міжкультурною компетентністю персоналу та задоволеністю клієнтів ( $r = .51, p < .001$ ). Виявлено асиметричний профіль компетентності: достатній афективний компонент поєднується з дефіцитами поведінкового та метакогнітивного компонентів. Запропоновано модель культурно компетентного банківського обслуговування.*

***Ключові слова:** міжкультурна комунікація, банківська сфера, культурна інтелігентність, міжкультурна чутливість, задоволеність клієнтів, культурна компетентність, міжкультурні сервісні зустрічі.*

***Maksym Herkohlo,**  
PhD Candidate,  
Department of Theoretical  
and Counseling Psychology,  
Dragomanov Ukrainian State University,  
Kyiv, Ukraine,  
ORCID:0009-0000-4843-0171  
mgerkoglo@gmail.com*

**PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF INTERCULTURAL COMMUNICATION  
IN THE BANKING SECTOR: THE ROLE OF UNDERSTANDING CULTURAL  
DIFFERENCES IN INTERACTIONS WITH FOREIGN CLIENTS**

*This study investigates the psychological factors determining the effectiveness of intercultural communication between banking personnel and foreign clients, with the aim of developing evidence-based recommendations for improving service quality in multicultural banking contexts. For the first time in financial services research, the predictive power of individual Cultural Intelligence (CQ) components has been empirically differentiated within a banking service environment. The study verified the role of metacognitive CQ as a crucial mediator between cultural knowledge and actual behavioral adaptation – a mechanism that remained theoretically postulated but empirically unconfirmed in the financial services domain. Additionally, the research accounts for the unique wartime context of Ukraine as a moderating factor influencing the development of intercultural competence among banking staff. A mixed-methods research design was employed, combining quantitative psychodiagnostics using the Intercultural Sensitivity Scale and the Cultural Intelligence Scale with qualitative structured interviews based on the critical incident technique. The sample consisted of banking employees with experience*

*serving foreign clients (n=104) and foreign clients of Ukrainian banks (n = 96) representing three cultural clusters: Western (Europe, North America), Middle Eastern, and Asian, with a minimum of 30 participants per cluster to ensure reliable intergroup comparisons. Data were analyzed using correlational, multiple regression, and cluster analysis methods. Results demonstrated that the level of intercultural competence among personnel positively correlates with foreign client satisfaction ( $r = .51, p < .001$ ). An asymmetric competence profile was identified: while banking staff demonstrated adequate levels of the affective component (respect for differences, engagement motivation), substantial deficits were recorded in behavioral ( $M = 3.24$ ) and metacognitive ( $M = 3.31$ ) CQ components. Multiple regression analysis confirmed that metacognitive and behavioral components are the strongest independent predictors of service quality ( $R^2 = .34$ ), whereas the cognitive component – knowledge about cultures – showed no significant effect. This finding challenges the prevalent logic in personnel management that «more cultural knowledge equals better interaction» and indicates the necessity of fundamentally reorienting training programs from informational to reflective-behavioral formats. Content analysis of critical incidents revealed five distinct categories of psychological barriers to intercultural interaction: verbal misunderstandings, differences in time perception and urgency, expectations regarding service personalization, nonverbal discrepancies, and attitudes toward documentation and formalities. The study proposes an integrative model of culturally competent banking service in which metacognitive CQ functions as the central mediator between available cultural knowledge and actual adaptive communicative behavior. Practical recommendations include implementing intercultural training programs emphasizing behavioral flexibility and reflective practices, developing differentiated «cultural maps» of main client groups for internal use, and incorporating CQ diagnostics into personnel selection and certification procedures for staff working with foreign clients.*

**Keywords:** intercultural communication, banking sector, cultural intelligence, intercultural sensitivity, customer satisfaction, cultural competence, intercultural service encounters, metacognitive reflection.

Глобалізація фінансових ринків суттєво змінила структуру клієнтської бази банківських установ: за даними Банку міжнародних розрахунків, обсяг транскордонних банківських вимог у країнах ЄС перевищив 23 трлн доларів США у 2023 році, що відображає стійку тенденцію до інтернаціоналізації фінансових послуг [2]. Для України цей процес набув особливої динаміки після 2022 року: активна євроінтеграція, присутність іноземних партнерів, донорів та представників діаспори сформували новий сегмент клієнтів із принципово різними культурними очікуваннями щодо банківського обслуговування. Банківське середовище є психологічно специфічним простором взаємодії: на відміну від інших сервісних галузей, воно пов'язане з довірою, фінансовою безпекою та конфіденційністю – категоріями, зміст і межі яких культурно детерміновані. Дослідження Р. Хоуджера і Р. Бреннана [9] та Дж. Паттіт і К. Паттіт [16], підтверджують, що сприйняття надійності банку та готовність до розкриття фінансової інформації суттєво варіюються залежно від культурного походження клієнта, зокрема рівня індивідуалізму та дистанції влади в його культурі. Відповідно, комунікативні стратегії, що є нейтральними в одному культурному контексті, можуть сприйматися як тиск, некомпетентність або неповага – в іншому [17].

Практичний запит на вирішення цих проблем підкріплюється накопиченими емпіричними даними. Дослідження П. Шарма і колег [17] на вибірках клієнтів і персоналу з різних культурних середовищ продемонструвало, що сприймана культурна дистанція та рівень міжкультурної компетентності персоналу безпосередньо впливають на комфорт взаємодії, оцінку якості сервісу та задоволеність клієнта. Ці закономірності підтверджуються й у банківському контексті: крос-культурне дослідження С. Чженмена і колег [21], проведене на вибірках клієнтів банків Пакистану та Китаю ( $n = 593$ ), показало, що культурні відмінності є значущим позитивним предиктором задоволеності клієнта, а їх вплив на лояльність виявився культурно специфічним – довіра до банку детермінувала утримання клієнта в китайській вибірці, проте не в пакистанській. Це свідчить про неможливість уніфікованих комунікативних стратегій у мультикультурному банківському середовищі і про пряму залежність між якістю міжкультурної взаємодії та фінансовими результатами установи. Попри зростаючу увагу до клієнтського досвіду (customer experience), банківські установи здебільшого зберігають стандартизовані протоколи обслуговування, зорієнтовані на усередненого клієнта. Така уніфікація входить у

суперечність з індивідуалізованими культурними очікуваннями іноземних клієнтів щодо форми звернення, дистанції у спілкуванні, темпу прийняття рішень і ступеня формалізації взаємодії [19; 20]. Окремою проблемою є характер підготовки персоналу: навчальні програми для банківських працівників, як правило, охоплюють іноземну мову та стандарти сервісу, однак залишають поза увагою міжкультурну сенситивність як психологічну компетентність. Дослідження Deloitte [5] свідчать, що лише 14 % банківських установ Центральної Європи включають міжкультурні тренінги до обов'язкової програми розвитку персоналу. Це означає, що навіть мовно компетентний працівник може систематично припускатися атрибутивних помилок, неправильно інтерпретувати поведінку клієнта або мимоволі порушувати культурно обумовлені межі у спілкуванні – що безпосередньо знижує якість обслуговування та рівень довіри з боку іноземного клієнта [4; 6].

Теоретичне осмислення міжкультурної комунікації у сервісних відносинах охоплює кілька взаємопов'язаних концептуальних рівнів – від класичних моделей культурних вимірів до сучасних психологічних конструктів міжкультурної компетентності – кожен з яких має безпосереднє прикладне значення для банківської практики. Класичним і досі методологічно затребуваним залишається підхід Г. Гофстеде [8], який виокремив п'ять культурних вимірів – індивідуалізм/колективізм, дистанцію влади, уникнення невизначеності, довгострокову орієнтацію та потурання собі, – що безпосередньо детермінують очікування клієнта щодо форми, темпу та змісту банківської взаємодії. Однак модель Гофстеде зазнає обґрунтованої критики за надмірне усереднення культурних профілів на рівні країн і недостатнє врахування внутрішньокультурної варіативності [14], що особливо актуально для транзитивних суспільств і мультикультурних мегаполісів. Е. Гол [7] запропонував вимір контекстності комунікації: у висококонтекстних культурах значення передається переважно імпліцитно через невербальні сигнали й ситуаційний контекст, тоді як у низькоконтекстних домінує пряме вербальне повідомлення. Модель монохронного/поліхронного сприйняття часу пояснює суттєві розбіжності у ставленні клієнтів різних культур до регламентів, черг та термінів виконання банківських операцій. Р. Льюїс [12] систематизував культурні типи за поведінковими патернами ділової взаємодії: лінійно-активні культури орієнтовані на завдання і планування, мультиактивні – на стосунки й емоції, реактивні – на повагу та збереження обличчя. Попри описову цінність цих класичних моделей, вони мають спільне обмеження: фіксують культурні відмінності, але не пояснюють психологічних механізмів, за допомогою яких конкретний працівник адаптує свою поведінку в реальній взаємодії. Цю прогалину заповнює концепція культурної інтелігентності (CQ) К. Ерлі та С. Анга [6], операціоналізована у чотирьохфакторній шкалі [1]: метакогнітивний, когнітивний, мотиваційний і поведінковий компоненти. Принципово, що CQ описує компетентність як діяльнісний конструкт, а не як набір знань про культури – що робить її значно продуктивнішою для діагностики та розвитку персоналу порівняно з моделями Г. Гофстеде чи Е. Гола. Емпіричні дослідження підтверджують, що поведінковий і метакогнітивний компоненти CQ є найсильнішими предикторами ефективності взаємодії у сервісних і крос-культурних контекстах [11]. Теорія міжкультурної сенситивності М. Беннета [3] у формі шкали DMIS доповнює CQ у важливому вимірі: якщо CQ описує компетентність як наявний потенціал, то DMIS дозволяє відстежити її розвиток як процес від етноцентризму до етнорелятивізму – що робить їх поєднання особливо продуктивним для діагностики готовності персоналу до роботи з культурно різноманітними клієнтами.

Психологічні перешкоди ефективної міжкультурної взаємодії функціонують на кількох рівнях. На когнітивному рівні стереотипізація та етноцентризм формують упереджені очікування щодо поведінки іноземного клієнта ще до початку реальної взаємодії [11]. Фундаментальна помилка атрибуції набуває в міжкультурному контексті особливої гостроти: персонал схильний пояснювати культурно специфічну поведінку клієнта

диспозиційними чинниками – грубість, некомпетентність, ненадійність – ігноруючи її культурну детермінованість [18]. Це є ключовим психологічним механізмом, який відрізняє міжкультурні сервісні невдачі від звичайних і робить їх значно важчими для виправлення засобами стандартного сервіс-рекавери. Невербальні бар'єри – розбіжності у проксеміці, інтенсивності зорового контакту, тактильній поведінці та темпі мовлення – є особливо проблематичними у банківському середовищі, де фізична дистанція та невербальна закритість можуть інтерпретуватися клієнтом як недовіра або зневага [7]. Культурні відмінності в емоційній регуляції – між відкритим вираженням незадоволення, характерним для романських і близькосхідних культур, та стримуванням емоцій, притаманним східноазійським, – створюють суттєвий ризик взаємного нерозуміння у фінансових переговорах, оскільки стримана реакція клієнта може помилково інтерпретуватись персоналом як згода [8].

Банківська взаємодія психологічно відрізняється від інших сервісних контекстів передусім центральною роллю довіри. Дослідження А. Кааса та Л. Андріані [10] демонструють, що в індивідуалістичних культурах переважає інституційна довіра – клієнт орієнтується на репутацію та процедури банку, тоді як у колективістських домінує персоналізована довіра, де вирішальним є ставлення конкретного працівника. Це означає, що стандартизований скрипт обслуговування, ефективний для клієнтів із низькоконтекстних культур, може сприйматись як холодний і ненадійний представниками висококонтекстних – і навпаки, надмірна персоналізація може порушувати очікування клієнтів, орієнтованих на інституційну взаємодію. Поняття фінансової особи клієнта – його ставлення до ризику, заощаджень, кредитування – також культурно детерміноване: культури з високим показником уникнення невизначеності демонструють значно нижчу схильність до кредитних продуктів і вищу потребу в детальних роз'ясненнях умов угоди [8]. У комунікативному вимірі банківської взаємодії невербальна складова формує первинне враження про надійність установи ще до змістового обміну інформацією [17] – що робить невербальну адаптивність персоналу не естетичним, а функціонально значущим компонентом якості обслуговування.

Зарубіжна дослідницька традиція у сфері міжкультурних сервісних зустрічей представлена низкою концептуальних і емпіричних праць. П. Шарма і колеги [17] розробили та валідували розширену ICSE-модель, що встановлює зв'язок між культурною дистанцією, міжкультурною компетентністю та задоволеністю обох сторін взаємодії. Т. Вітковський та М. Вольфінбаргер [20] зафіксували крос-культурні відмінності в оцінці якості сервісу між американськими і німецькими споживачами, підтвердивши культурну залежність самого конструкту «якості обслуговування». Р. Лю та П. Макклор [13] показали, що схильність до скарг і стратегії реагування на незадоволення суттєво варіюються між культурами. С. Чженмен і колеги [21] у крос-національному дослідженні банківських клієнтів підтвердили, що вплив культурних відмінностей на лояльність є не прямим, а опосередкованим через задоволеність – що свідчить про ключову роль якості безпосередньої взаємодії. Водночас у цій галузі зберігаються значні дослідницькі прогалини. Більшість існуючих досліджень зосереджені на готельно-ресторанному або роздрібному сервісі; банківська сфера з її специфікою довіри і фінансової конфіденційності залишається недостатньо вивченою. Наявні інструменти – ISS, CQ Scale – не адаптовані до контексту фінансових послуг і не враховують специфічних комунікативних ситуацій банківської взаємодії. Нарешті, український банківський контекст практично не представлений в академічній літературі – попри очевидну актуальність проблеми в умовах євроінтеграції та зростання частки іноземних клієнтів. Саме ці прогалини визначають мету, завдання і методологічний дизайн пропонованого дослідження. Окреслені теоретичні прогалини – відсутність банківсько-специфічних діагностичних інструментів, брак

емпіричних даних з українського контексту та недостатня увага до психологічних механізмів міжкультурної взаємодії у фінансових послугах – визначають мету пропонованого дослідження: визначити психологічні чинники, що обумовлюють ефективність / неефективність міжкультурної комунікації банківського персоналу з іноземними клієнтами, та розробити психологічні рекомендації для підвищення якості такої взаємодії. Досягнення зазначеної мети передбачає вирішення таких завдань: (1) систематизувати теоретичні підходи до міжкультурної комунікації у контексті сервісних відносин; (2) визначити психологічні бар'єри міжкультурної взаємодії у банківській сфері; (3) емпірично дослідити рівень міжкультурної компетентності банківського персоналу; (4) виявити зв'язок між міжкультурною сенситивністю працівників та задоволеністю іноземних клієнтів; (5) розробити практичні рекомендації для банківських установ. Об'єктом дослідження є міжкультурна комунікація у системі «банківський працівник – іноземний клієнт». Предметом – психологічні аспекти культурних відмінностей та їх вплив на якість і ефективність банківського обслуговування. Робоча гіпотеза дослідження: рівень міжкультурної компетентності банківського персоналу позитивно корелює із задоволеністю іноземних клієнтів якістю обслуговування та їхньою готовністю до подальшої співпраці з банком.

Дослідження реалізоване у змішаному дизайні (mixed-methods): кількісний компонент забезпечує вимірювання рівня міжкультурної компетентності персоналу та задоволеності клієнтів, якісний – дозволяє розкрити психологічний зміст міжкультурних взаємодій, недоступний для стандартизованих шкал. Крос-секційний характер дослідження з елементами порівняльного аналізу між культурними кластерами клієнтів забезпечує можливість виявлення як загальних закономірностей, так і культурно-специфічних патернів взаємодії. Дослідження охопило дві групи учасників. Групу 1 склали банківські працівники з досвідом безпосереднього обслуговування іноземних клієнтів ( $n = 104$ ): менеджери відділень, фахівці з обслуговування корпоративних і приватних клієнтів, касири. Групу 2 склали іноземні клієнти українських банків ( $n = 96$ ), що репрезентують три культурні кластери: західний (Європа, Північна Америка), близькосхідний і азійський – не менше 30 осіб у кожному кластері, що забезпечує надійність міжгрупових порівнянь. Мінімально необхідний обсяг вибірки для групи 1 розраховано за допомогою G\*Power ( $\alpha = .05, 1 - \beta = .80$ , середній розмір ефекту  $f^2 = .15$ ), що становить  $n = 89$ ; фактична вибірка  $n = 104$  забезпечує достатню статистичну потужність дослідження. Формування вибірки здійснюється методом цільового відбору через партнерські банківські установи. Критерії включення для групи 1: стаж роботи не менше одного року, наявність задокументованого досвіду взаємодії з іноземними клієнтами; для групи 2: проживання в Україні або регулярне користування послугами українського банку не менше шести місяців.

Для діагностики банківського персоналу застосовувались три інструменти. Шкала міжкультурної чутливості Дж. Чена і У. Старости (ISS; [4]) – 24 пункти, п'ять субшкал: залученість у взаємодію, повага до відмінностей, впевненість у взаємодії, насолода від взаємодії, уважність. Шкала культурної інтелігентності (CQ Scale; [1]) – чотири компоненти: метакогнітивний, когнітивний, мотиваційний, поведінковий. Поєднання ISS і CQ є методологічно обґрунтованим: перша шкала діагностує афективно-установчий вимір міжкультурної готовності, друга – її операційний і рефлексивний потенціал. Розроблена спеціально для цього дослідження анкета «Досвід міжкультурного обслуговування» охоплює самооцінку труднощів, стратегій адаптації та потреб у навчанні. Для іноземних клієнтів застосовувалась україномовна версія шкали задоволеності на основі SERVQUAL [15], доповнена блоком «культурна адаптивність персоналу». Якісний компонент реалізується через структуровані інтерв'ю за технікою критичних інцидентів: учасників просять описати конкретну ситуацію, де культурні відмінності вплинули на їхній досвід взаємодії з банком.

Дослідження реалізовувалося у три етапи: підготовчий (адаптація інструментарію, отримання інформованої згоди, узгодження з банківськими установами), основний (паралельний збір даних в обох групах) та аналітичний. Дотримання етичних норм забезпечувалося анонімністю відповідей, добровільністю участі та суворою конфіденційністю фінансових даних учасників відповідно до вимог Закону України «Про захист персональних даних».

Таблиця 1

**Дескриптивна статистика показників  
ISS та CQ банківського персоналу (n = 104)**

Шкала / субшкала	M	SD	Min	Max
ISS – загальний показник	3.71	0.48	2.42	4.89
Залученість у взаємодію	3.84	0.52	2.50	5.00
Повага до відмінностей	4.12	0.44	3.00	5.00
Впевненість у взаємодії	3.65	0.61	2.25	5.00
Задоволення від взаємодії	3.48	0.67	1.75	5.00
Уважність	3.52	0.59	2.00	5.00
CQ – загальний показник	3.58	0.51	2.10	4.75
Метакогнітивний CQ	3.31	0.63	1.75	4.75
Когнітивний CQ	3.74	0.55	2.25	5.00
Мотиваційний CQ	3.82	0.49	2.50	5.00
Поведінковий CQ	3.24	0.68	1.50	4.75

*Примітка. Шкала відповідей: 1 – повністю не згоден, 5 – повністю згоден.*

Кількісні дані опрацьовувалися за допомогою *Jamovi v2.5.5* (описова статистика, кореляційний аналіз ( $r$  Пірсона або  $\rho$  Спірмена залежно від нормальності розподілу), множинний регресійний аналіз для визначення предикторів задоволеності клієнтів та кластерного аналізу для виявлення культурних профілів). Якісні дані аналізувалися методом тематичного аналізу інтерв'ю та контент-аналізу критичних інцидентів з подальшою категоризацією комунікативних бар'єрів. Отримані результати структуровані відповідно до завдань дослідження і охоплюють чотири аналітичні рівні: діагностику міжкультурної компетентності персоналу, ідентифікацію психологічних бар'єрів взаємодії, перевірку основної гіпотези та порівняльний аналіз між культурними кластерами клієнтів. Відповідно до першого і другого завдань дослідження, було проведено діагностику міжкультурної компетентності персоналу за шкалами ISS та CQ. Дескриптивна статистика наведена у таблиці 1.

Профіль компетентності персоналу виявився асиметричним: найвищі показники зафіксовані за субшкалами «повага до відмінностей» ( $M = 4.12$ ) та «мотиваційний CQ» ( $M = 3.82$ ), що свідчить про позитивну установку щодо культурного різноманіття. Водночас найнижчі значення отримані за «поведінковим CQ» ( $M = 3.24$ ) та «метакогнітивним CQ» ( $M = 3.31$ ). Це підтверджує висновки аналізу літератури про парадокс «бажання без інструментарію»: персонал демонструє готовність до міжкультурної взаємодії на рівні установок, однак не має достатніх навичок поведінкової адаптації та рефлексивного моніторингу власної комунікації. Дисперсійний аналіз виявив значущий

вплив досвіду перебування за кордоном на загальний показник CQ ( $F(1, 102) = 8.34, p = .005, \eta^2 = .075$ ): працівники з таким досвідом демонстрували суттєво вищі показники поведінкового і метакогнітивного компонентів. Стаж роботи корелював із показником ISS ( $r = .28, p = .004$ ), натомість вік і рівень освіти статистично значущого впливу не виявили. Відповідно до другого завдання, контент-аналіз 96 критичних інцидентів дозволив виокремити п'ять категорій психологічних бар'єрів (таблиця 2).

Таблиця 2

**Категорії психологічних бар'єрів міжкультурної взаємодії за результатами контент-аналізу критичних інцидентів**

Категорія бар'єру	Частота згадувань	% від загальної кількості
Вербальні непорозуміння	61	63,5
Різне сприйняття часу і терміновості	54	56,3
Очікування щодо персоналізації сервісу	49	51,0
Невербальні розбіжності	38	39,6
Ставлення до документів і формальностей	42	43,8

*Примітка. Один інцидент міг містити кілька категорій бар'єрів.*

Репрезентативні кейси по кластерах ілюструють специфіку бар'єрів. У західному кластері домінували очікування щодо прозорості процедур і прямої відповіді на запитання – персонал нерідко сприймав таку наполегливість як агресію, тоді як клієнт демонстрував звичну для низькоконтекстної культури комунікативну норму. У близькосхідному кластері ключовим бар'єром виявилось ігнорування персоналом ритуалів встановлення особистісного контакту перед переходом до ділової частини – що клієнти інтерпретували як неповагу. В азієському кластері найчастіше фіксувалось нерозуміння персоналом феномену «збереження обличчя»: публічне уточнення помилки клієнта або відмова в присутності інших відвідувачів сприймалися як серйозна образа. Перевірка основної гіпотези дослідження здійснювалась через кореляційний і регресійний аналіз зв'язку між міжкультурною компетентністю персоналу та задоволеністю іноземних клієнтів. Результати підтвердили гіпотезу: загальний показник ISS значуще корелює із загальним індексом задоволеності клієнтів ( $r = .42, p < .001$ ), а загальний показник CQ – ще сильніше ( $r = .51, p < .001$ ). Серед субшкал найвищі кореляції з задоволеністю клієнтів виявлені для поведінкового CQ ( $r = .54, p < .001$ ) та метакогнітивного CQ ( $r = .49, p < .001$ ), що узгоджується з теоретичними передбаченнями К. Леунг та колег [11]. Множинний регресійний аналіз (таблиця 3) підтвердив, що метакогнітивний і поведінковий компоненти CQ є незалежними предикторами задоволеності клієнтів, пояснюючи разом 34% її дисперсії. Примітно, що когнітивний компонент CQ – тобто обсяг знань про культури – не є значущим предиктором задоволеності. Це важливий практичний висновок: інформування персоналу про культурні особливості без розвитку поведінкової гнучкості та рефлексивних навичок не дає відчутного ефекту. Відповідно до четвертого завдання, порівняльний аналіз між культурними кластерами проводився за допомогою однофакторного дисперсійного аналізу (ANOVA). Виявлено значущі відмінності між кластерами за загальним індексом задоволеності ( $F(2, 93) = 6.84, p = .002, \eta^2 = .128$ ): найвищий рівень задоволеності зафіксований у західному кластері ( $M = 3.89$ ), найнижчий

– у близькосхідному ( $M = 3.31$ ), азійський кластер посів проміжну позицію ( $M = 3.57$ ). Post-hoc аналіз (*Tukey HSD*) підтвердив значущість різниці між західним і близькосхідним кластерами ( $p = .003$ ). Клієнти з колективістських культур (близькосхідний та азійський кластери) демонстрували значно вищі очікування щодо персоналізації взаємодії та особистісного ставлення, ніж клієнти з індивідуалістських культур ( $t(94) = 3.62, p < .001$ ). Клієнти з культур із високою дистанцією влади очікували більш формалізованої, ієрархічно структурованої взаємодії та негативно реагували на надмірно неформальний тон спілкування ( $r = .33, p = .001$ ). Ці дані підтверджують теоретичні положення Г. Гофстеде [8] і свідчать про необхідність диференційованих комунікативних стратегій залежно від культурного походження клієнта.

Таблиця 3

**Результати множинного регресійного аналізу:  
предиктори задоволеності іноземних клієнтів**

Предиктор	$\beta$	$t$	$p$
Метакогнітивний CQ	.38	4.21	< .001
Поведінковий CQ	.31	3.47	.001
Мотиваційний CQ	.12	1.34	.183
Когнітивний CQ	.09	1.02	.310
ISS – загальний	.18	2.11	.037

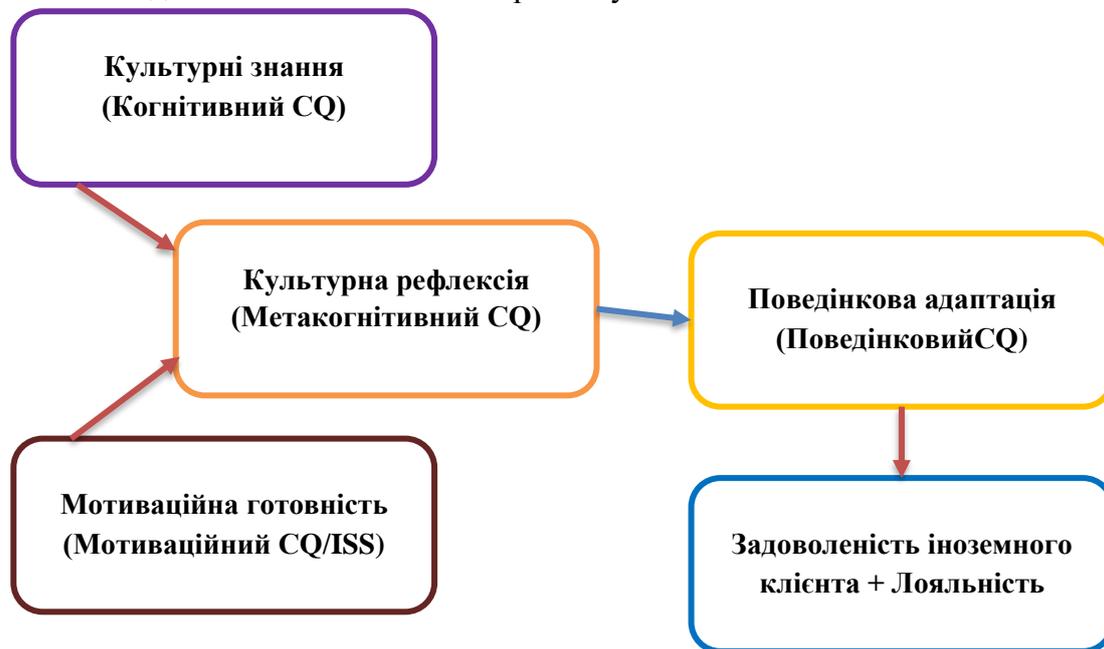
Примітка.  $R^2 = .34, F(5, 98) = 10.12, p < .001$ .

З огляду на вищевикладене, отримані результати не лише підтверджують робочу гіпотезу дослідження, а й розкривають конкретні психологічні механізми, що визначають якість міжкультурної банківської взаємодії, – що є внеском, якого бракувало у попередній літературі. Виявлений профіль міжкультурної компетентності банківського персоналу – високі показники поваги до відмінностей і мотиваційного CQ при суттєвих дефіцитах поведінкового і метакогнітивного компонентів – є не випадковим, а системно обумовленим. Стандартизовані програми підготовки банківського персоналу традиційно орієнтовані на засвоєння процедур і комунікативних скриптів, залишаючи поза увагою рефлексивні практики – усвідомлення власних культурних упереджень, моніторинг ефективності поточної взаємодії, гнучке коригування поведінки в режимі реального часу. Результатом є парадокс «бажання без інструментарію»: персонал щиро налаштований на позитивну взаємодію з іноземним клієнтом, однак не має психологічних інструментів для реалізації цієї установки у конкретних комунікативних ситуаціях. Цей парадокс є, на нашу думку, ключовим поясненням розриву між декларованою і реальною якістю міжкультурного обслуговування у банківській сфері. Показово, що когнітивний компонент CQ – знання про культури – не виявився значущим предиктором задоволеності клієнтів. Це спростовує поширену в практиці управління персоналом логіку «більше знань про культуру – краща взаємодія» і вказує на необхідність принципового переорієнтування навчальних програм: від культурно-інформаційних до рефлексивно-поведінкових форматів.

Отримані результати загалом узгоджуються з ICSE-моделлю П. Шарма і колег [17], яка постулює центральну роль міжкультурної компетентності у формуванні задоволеності клієнта. Однак наше дослідження уточнює цю модель, диференціюючи компоненти компетентності за їхньою предиктивною силою: не компетентність загалом, а саме її метакогнітивний і поведінковий виміри визначають якість взаємодії. Це є змістовним

доповненням до існуючої теоретичної картини. Відповідність моделі Дж. Беннета [3] є частковою: більшість учасників демонструють показники, характерні для етапу мінімізації відмінностей – визнання культурних відмінностей без реальної адаптації поведінки, – що підтверджує діагностичну валідність DMIS у банківському контексті і водночас окреслює цільовий орієнтир розвитку персоналу. Специфічним внеском пропонованого дослідження є врахування українського воєнного контексту. Зафіксований підвищений рівень мотиваційного CQ може частково пояснюватись досвідом адаптації самого персоналу до умов невизначеності та взаємодії з внутрішньо переміщеними особами – специфічним «квaziкультурним» сегментом, що сформував певний досвід роботи з культурно відмінними патернами поведінки. Водночас хронічний стрес воєнного часу, імовірно, є чинником, що пригнічує саме рефлексивний і поведінковий компоненти компетентності – ті, що потребують найбільших когнітивних ресурсів. Регресійний аналіз дозволяє запропонувати інтегративну модель психологічних механізмів ефективної міжкультурної банківської взаємодії (рисунок 1). Центральною ланкою моделі є метакогнітивний CQ – культурна рефлексія – як медіатор між наявними знаннями про культури та реальною поведінковою адаптацією. Без цієї рефлексивної ланки когнітивні знання залишаються інертними і не трансформуються у адаптивну комунікативну поведінку.

Ключову роль у подоланні атрибутивних помилок відіграє перспективне мислення (perspective-taking) – здатність свідомо прийняти точку зору культурно відмінного клієнта перед інтерпретацією його поведінки. Саме цей механізм запобігає типовій помилці, коли стриманість азійського клієнта інтерпретується як згода, а наполегливість західного – як агресія. Розвиток перспективного мислення є, таким чином, пріоритетним напрямом психологічної підготовки банківського персоналу.



Примітка. Стрілки відображають напрям причинно-наслідкових зв'язків, виявлених у регресійному аналізі. Метакогнітивний CQ виступає медіатором між когнітивним і поведінковим компонентами.

**Рис. 1. Модель «культурно компетентного банківського обслуговування»**

Отже, пропоноване дослідження робить щонайменше три оригінальні внески до існуючої наукової картини. По-перше, вперше диференціює предиктивну силу окремих компонентів CQ у банківському сервісному контексті. По-друге, вводить метакогнітивний CQ як медіатор між знанням і поведінкою – механізм, що залишався теоретично постульованим,

але емпірично не верифікованим у фінансових послугах. По-третє, враховує специфіку воєнного контексту як чинника, що модерує розвиток міжкультурної компетентності.

Результати дослідження потребують інтерпретації з урахуванням кількох обмежень. По-перше, цільова вибірка через партнерські банківські установи знижує репрезентативність щодо генеральної сукупності банківського персоналу України. По-друге, самозвітність як основний метод збору даних створює ризик соціальної бажаності відповідей, особливо у шкалах міжкультурної сенситивності. По-третє, обмежена географічна представленість вибірки не дозволяє екстраполювати результати на регіони з іншим складом іноземних клієнтів. По-четверте, умови воєнного стану ускладнили формування достатньої і збалансованої вибірки іноземних клієнтів, що може позначатись на стабільності міжкластерних порівнянь. Зазначені обмеження визначають напрями подальших досліджень, зокрема необхідність лонгітюдних і мультисайтових дизайнів.

Проведене дослідження підтвердило, що міжкультурна комунікація у банківській сфері є психологічно специфічним феноменом, що не зводиться до мовної компетентності чи знання культурних особливостей. Її ефективність визначається взаємодією когнітивних, емоційних і поведінкових компонентів культурної компетентності, де центральну медіаторну роль відіграє метакогнітивний CQ – здатність до рефлексивного моніторингу власної комунікативної поведінки в умовах культурної відмінності. Довіра як ключова психологічна категорія банківських відносин виявилась культурно детермінованою: в індивідуалістичних культурах вона має інституційний характер, у колективістських – персоналізований, що унеможливує уніфіковані комунікативні стратегії і вимагає диференційованого підходу до клієнтів різного культурного походження. Емпіричні результати дослідження ( $n = 104 + n = 96$ ) підтвердили робочу гіпотезу: рівень міжкультурної компетентності банківського персоналу статистично значуще корелює із задоволеністю іноземних клієнтів ( $r = .51, p < .001$ ) та їхньою лояльністю. Профіль компетентності персоналу виявився асиметричним: достатній рівень міжкультурної сенситивності за афективним компонентом поєднується із суттєвими дефіцитами поведінкового ( $M = 3.24$ ) і метакогнітивного ( $M = 3.31$ ) компонентів CQ. Регресійний аналіз підтвердив, що саме ці два компоненти є найсильнішими предикторами якості обслуговування, тоді як когнітивний компонент – обсяг знань про культури – значущого впливу не виявив. Цей результат має принципове практичне значення: він спростовує логіку «більше знань – краща взаємодія» і вказує на необхідність переорієнтування навчальних програм від інформаційних до рефлексивно-поведінкових форматів.

На основі отриманих результатів сформульовано три групи практичних рекомендацій для банківських установ. По-перше, впровадження програм міжкультурного навчання з акцентом на розвиток поведінкової гнучкості, перспективного мислення і рефлексивних практик – а не на культурно-інформаційний контент. По-друге, розробка диференційованих «культурних карт» основних клієнтських груп для внутрішнього використання персоналом. По-третє, включення діагностики CQ, зокрема метакогнітивного і поведінкового компонентів, до процедури відбору і атестації персоналу, що працює з іноземними клієнтами. Перспективи подальших досліджень охоплюють три напрями. Лонгітюдні дослідження дозволять оцінити реальну ефективність міжкультурних тренінгів для банківського персоналу у динаміці. Розробка і валідація україномовної версії CQ Scale, адаптованої до специфіки фінансових послуг, закритим важливу інструментальну прогалину, виявлену у цьому дослідженні. Нарешті, дослідження цифрового виміру міжкультурної комунікації – культурних очікувань іноземних клієнтів щодо онлайн-банкінгу та мобільних додатків – є стратегічно важливим напрямом з огляду на прискорену цифровізацію банківської сфери.

## REFERENCES

1. Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance. *Management and Organization Review*, 3 (3), 335–371. doi:10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x
2. Bank for International Settlements (BIS). (2023). *Locational banking statistics*.
3. Bennett, J. M. (1993). Toward Ethnorelativism: A Developmental Model of Intercultural Sensitivity. In R. M. Paige (Ed.), *Education for the Intercultural Experience* (pp. 21–71). Yarmouth, ME: Intercultural Press.
4. Chen, G.-M., & Starosta, W. J. (2000). The development and validation of the Intercultural Sensitivity Scale. *Human Communication*, 3 (1), 3–14.
5. Deloitte, (2023). 2023 banking and capital markets outlook: A report from the Deloitte Center for Financial Services.
6. Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press.
7. Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Anchor Books.
8. Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Sage.
9. Houjeir, R., & Brennan, R. (2016). Trust in cross-cultural b2b financial service relationships: The role of shared values. *Journal of Financial Services Marketing*, 21, 90–102. DOI: <https://doi.org/10.1057/fsm.2016.4>
10. Kaasa, A., & Andriani, L. (2022). Determinants of institutional trust: the role of cultural context. *Journal of Institutional Economics*, 18 (1), 45–65. DOI: 10.1017/S1744137421000199
11. Leung, K., Ang, S., & Tan, M. L. (2014). Intercultural Competence. *Annual Review Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 489–519. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091229>
12. Lewis, R. D. (2006). *When cultures collide: Leading across cultures* (3rd ed.). Nicholas Brealey.
13. Liu, R. R., & McClure, P. (2001). Recognizing cross-cultural differences in consumer complaint behavior and intentions: an empirical examination. *Journal of Consumer Marketing*, 18 (1), 54–75. <https://doi.org/10.1108/07363760110365813>
14. McSweeney, B. (2002). Hofstede's Model of National Cultural Differences and their Consequences: A Triumph of Faith - a Failure of Analysis. *Human Relations*, 55 (1), 89–118. <https://doi.org/10.1177/0018726702551004>
15. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64 (1), 12–40.
16. Pattit, J. M., & Pattit, K. G. (2024). An empirical exploration of the drivers of trust in consumer financial services. *Financial Planning Review*, 7 (3-4), Article e1190. <https://doi.org/10.1002/cfp2.1190>
17. Sharma, P., Tam, J. L., & Kim, N. (2012). Intercultural service encounters (ICSE): an extended framework and empirical validation. *Journal of Services Marketing*, 26 (7), 521–534. <https://doi.org/10.1108/08876041211266495>
18. Tam, L. M., Sharma, P., & Kim, N. W. (2014). Examining the role of attribution and intercultural competence in intercultural service encounters. *Journal of Services Marketing*, 28 (2), 159–170. <https://doi.org/10.1108/JSM-12-2012-0266>
19. Ueltschy, L. C., Laroche, M., Tamilia, R. D., & Yannopoulos, P. (2007). Cross-cultural invariance of measures of satisfaction and service quality. *Journal of Business Research*, 57 (8), 901–912. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00294-1](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00294-1)

20. Witkowski, T. H., & Wolfinbarger, M. F. (2002). Comparative service quality: German and American ratings across service settings. *Journal of Business Research*, 55 (11), 875–881. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00206-5](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00206-5)
21. Zhengmeng, C., Malik, M., Hussain, M., Hussain, S. (2024). Exploring customer retention dynamics: A comparative investigation of factors affecting customer retention in the banking sector using mediation-moderation approach. *Heliyon*, 10 (19), Article e36919. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36919>.

*Подано до редакції: 03.03.2026.  
Прийнята до друку 18.03.2026 р.  
Опубліковано 29.03.2026 р.*

This work is licensed under a Creative Commons License Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY-4.0).