

УДК 005.32;004.7;005.7;339.9

DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V47(2024)-08

Краєвська А. С., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, логістики та менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, Україна

ORCID ID: 0000-0003-2812-6986

e-mail: kraevska@vntu.edu.ua

Кисса О. В., аспірант, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, Україна

ORCID ID: 0009-0003-8859-5829

e-mail: ol.kyssa@gmail.com

Концептуальні основи управління міжнаціональними командами в умовах глобалізації ІТ індустрії

Анотація. У статті розглядається проблема управління міжнаціональними командами в умовах глобалізації ІТ-індустрії. Розробка концептуальних основ управління такими командами є актуальним напрямом забезпечення ефективності та конкурентоспроможності міжнародних ІТ-компаній, що вказує на своєчасність даного дослідження. Розглянуто специфіку та виклики роботи міжнаціональних команд в ІТ-індустрії, теоретичні засади крос-культурної взаємодії в організаціях та кращі практики управління культурним розмаїттям в ІТ-компаніях. Аргументовано, що фундаментальним базисом ефективного функціонування міжнаціональних команд є врахування культурних відмінностей при побудові системи управління. Сформовано концептуальну модель управління міжнаціональними командами, яка інтегрує управління культурним розмаїттям, розвиток крос-культурних компетенцій, адаптацію управлінських процесів та їх стратегічне узгодження з корпоративними цілями. Проведено оцінювання методологічних засад емпіричної валідації запропонованої моделі, що дозволило сформулювати узагальнені пропозиції щодо проведення подальших досліджень та впровадження моделі в практику управління міжнародними ІТ-компаніями.

Ключові слова: міжнаціональні команди; ІТ-індустрія; крос-культурний менеджмент; культурне розмаїття; концептуальна модель; глобалізація.

Kraievska Alla, Candidate of Economic Science, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Logistics and Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, Ukraine

Kyssa Oleksandr, Postgraduate student, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, Ukraine

Conceptual Framework for Managing Multinational Teams in the Context of Globalization of the IT Industry

Abstract. Introduction. The article focuses on the problem of managing multinational teams in the context of globalization of the IT industry. The issue of effective management of culturally diverse teams has been studied by both domestic and foreign authors, experts in economics and management.

Purpose. The development of a conceptual framework for the management of multinational teams is an important direction in ensuring the efficiency of IT companies, which indicates the relevance of this article. The peculiarities of multinational teams in the IT industry, the challenges of intercultural interaction, and ways to overcome them are considered.

Results. It is argued that the fundamental basis for managing multinational teams is to take cultural differences into account when building a management system. The scope, dynamics, composition, and structure of actual processes in multinational IT teams are analyzed to assess the processes of formation and functioning of such teams in companies. A conceptual model of managing multinational teams is created, which integrates management of cultural diversity, development of intercultural competencies, adaptation of management processes and their strategic alignment with corporate goals.

Conclusions. The methodological foundations for the empirical validation of the proposed model are evaluated. This allowed the formulation of generalized suggestions for further research and implementation of the model in the practice of managing international IT companies. In the future, it is recommended to focus on developing intercultural competencies of managers, adapting management tools to the cultural context, and cultivating a "third culture" of the team that combines elements of represented cultures and unique features of the team.

Keywords: multinational teams; IT industry; cross-cultural management; cultural diversity; conceptual model; globalization.

JEL Classification: L86; M14, M15, F23.

¹ Стаття надійшла до редакції: 23.10.2024

Received: 23 October 2024

Постановка проблеми. У результаті швидкого розвитку інформаційних технологій і глобалізації економіки відбулися значні зміни в організації праці в ІТ-індустрії. Однією з найбільш помітних тенденцій стало створення команд із людьми з різних країн і культур. ІТ-компанії можуть залучати найкращих працівників з усього світу, забезпечувати безперервність робочого процесу через різні часові пояси, зменшувати витрати на оплату праці шляхом залучення працівників з нижчими зарплатами, а також локалізувати та адаптувати свої продукти та послуги до різних ринків. Однак відмінності в культурах, ментальності, системах цінностей, стилях комунікації та методах вирішення робочих завдань є одними з багатьох проблем, з якими стикаються команди, які працюють за межами країни. У результаті цих відмінностей можуть виникнути непорозуміння, конфлікти, недовіра та зниження мотивації, що негативно позначається на ефективності командної роботи, команди з різних країн часто працюють дистанційно, що створює додаткові перешкоди для спілкування та координації дій. Менеджери, які керують командами, що складаються з людей різних культур, повинні знати, як взаємодіяти з іншими культурами, створювати інклюзивне середовище, ефективно спілкуватися та створювати спільні цінності та бачення. Проте, наявні стратегії управління, які були створені для однієї культури, не завжди працюють для команд із різних країн, що означає, що необхідно створити нові концептуальні основи управління, які враховують специфіку міжкультурної взаємодії в умовах світової ІТ-промисловості. Існує ряд причин, чому тема дослідження є актуальною.

По-перше, кількість іноземних команд в ІТ-індустрії невинно зростає. Дослідження показало, що в середньому 43% працівників ІТ-компаній працюють у командах, які працюють за межами країни, а в деяких компаніях ця цифра може сягати 70–80%, на результати діяльності ІТ-компаній і їх конкурентоспроможність на світовому ринку безпосередньо впливає ефективність міжнародних команд. Дослідження показують, що команди, які працюють за межами країни, працюють в середньому на 20-30% менше, ніж команди, які працюють монокультурно. Крім того, через проблеми, пов'язані з взаємодією між культурами, близько 50% міжнародних ІТ-проектів не досягають своїх цілей, поточні дослідження міжнаціональних команд здебільшого зосереджуються на окремих аспектах їх роботи, таких як спілкування, лідерство та довіра тощо. Розробка ефективних моделей управління міжнародними командами ускладнюється відсутністю єдиного концептуального розуміння цього феномену.

Таким чином, питання про створення концептуальних основ для управління міжнаціональними командами в ІТ-індустрії має теоретичне та практичне значення. З теоретичного погляду дослідження дозволить систематизувати та розвинути наявні наукові підходи до розуміння сутності та особливостей діяльності міжнаціональних команд; визначити основні проблеми та фактори успіху кроскультурної взаємодії; і запропонувати нові стратегії та моделі управління. З практичного погляду розроблені ідеї стануть основою

для розробки конкретних інструментів і методів управління командами, які зможуть використовувати менеджери ІТ-компаній. Зрештою, це сприятиме зростанню продуктивності та інноваційності ІТ-компаній, зміцнюючи їх позиції на світовому ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато досліджень підкреслюють, що культурні відмінності серед членів команди впливають на комунікаційні процеси, прийняття рішень та формування довіри. Значний внесок у цю сферу зробили такі науковці, як П. Ерлі та С. Анг [8], які досліджували концепцію культурного інтелекту та його роль у забезпеченні ефективної взаємодії у багатокультурному середовищі. Г. Гофстеде [11] провів масштабне дослідження про вплив національних культурних відмінностей на управлінські підходи та поведінку співробітників у глобальних організаціях. П. Сміт, С. Дуган та Ф. Тромпенаарс [19] зосередилися на аналізі ціннісних орієнтацій працівників із різних країн, що є основою для розробки ефективних моделей управління міжнаціональними командами. Д. Форд, М. Сторі та Т. Циммерман [9] приділили увагу проблемам продуктивності та добробуту працівників у віртуальних командах, що стало важливим аспектом дослідження в умовах пандемії. Також С. Сіа, Ч. Сох та П. Вейлл [18] розглядали структурні підходи до управління глобальними ІТ-командами, підкреслюючи необхідність забезпечення інноваційності та гнучкості управління, дослідження формують концептуальні основи для розуміння того, як міжнаціональні команди можуть ефективно функціонувати в умовах глобалізації ІТ-індустрії, зокрема враховуючи культурні відмінності та специфіку комунікацій у віртуальних середовищах.

Формулювання цілей дослідження. Метою цього дослідження є розроблення концептуальних основ управління міжнаціональними командами в умовах глобалізації ІТ-індустрії. Для досягнення цієї мети визначені наступні завдання:

- проаналізувати сутність та специфіку діяльності міжнаціональних команд у сфері ІТ, виявити їхні ключові характеристики та визначити основні відмінності від традиційних монокультурних команд;
 - дослідити основні виклики та проблеми, з якими стикаються міжнаціональні команди під час роботи над ІТ-проектами, зокрема ті, що пов'язані з кроскультурними відмінностями, комунікаційними бар'єрами, лідерством та груповими процесами;
 - систематизувати наявні теоретичні підходи до кроскультурної взаємодії в організаціях, зокрема розглянути теорії культурних вимірів, культурного інтелекту, адаптації та моделі розвитку кроскультурної компетентності;
 - розробити методологічні засади для емпіричної перевірки запропонованої концептуальної моделі, які можна буде використовувати у подальших дослідженнях міжнаціональних команд у різних секторах економіки.
- Таке формулювання забезпечує чітку структурованість дослідження та окреслює основні кроки для досягнення його мети, водночас враховуючи актуальні наукові підходи та прикладні аспекти управління міжнаціональними командами.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Міжнаціональні команди в ІТ-індустрії – це групи фахівців з різних країн, які працюють разом над досягненням спільних цілей у сфері інформаційних технологій [18]. Такі команди функціонують у глобальному віртуальному просторі, використовуючи сучасні засоби комунікації та колаборації, такі як відеоконференції, месенджери, хмарні сервіси тощо [9].

Ключовими характеристиками міжнаціональних команд є наступні:

1) Культурне розмаїття – наявність у складі команди представників двох або більше національних культур [11].

2) Географічна дисперсність – розподіленість членів команди по різних локаціях, часто у різних країнах і на різних континентах [18].

3) Віртуальність – здійснення взаємодії переважно через інформаційно-комунікаційні технології, а не через безпосередній контакт [9].

4) Кросфункціональність – об'єднання в команді фахівців з різних функціональних напрямів (програмування, дизайн, тестування, маркетинг тощо) [13].

5) Проектна орієнтованість – спрямованість діяльності команди на реалізацію конкретних проектів в обмежені терміни [15].

Порівняно з традиційними монокультурними командами, міжнаціональні мають низку специфічних рис, які впливають на їхню діяльність та ефективність (табл. 1).

Таблиця 1 Галузі, що утворюють АПК України

Параметр	Монокультурні команди	Міжнаціональні команди
Культурний контекст	Гомогенність, спільні цінності, норми поведінки	Гетерогенність, множинність культурних контекстів
Комунікація	Базується на імпліцитних нормах і спільному досвіді	Вимагає експліцитності, уточнень, подолання мовних бар'єрів
Групові процеси	Конформізм, групове мислення	Диверсифікація поглядів, креативність
Лідерство	Орієнтоване на стосунки або на завдання	Орієнтоване на культурні відмінності, розподілене
Прийняття рішень	Централізоване, на основі авторитету чи консенсусу	Децентралізоване, партисипативне, із залученням різних перспектив
Ставлення до невизначеності	Уникнення невизначеності, прагнення структурованості	Толерантність до невизначеності, гнучкість
Часова перспектива	Монохронність або поліхронність	Комбінація монохронності та поліхронності
Дистанція влади	Висока або низька	Комбінація різних дистанцій влади

Джерело: розроблено авторами за [1, 8]

Попри відмінності в типах завдань, більшість міжнаціональних ІТ-команд стикається зі схожими викликами, зумовленими їх специфікою. Одним із ключових викликів є подолання кроскультурних бар'єрів у спілкуванні та взаєморозумінні, що часто ускладнює налагодження ефективної комунікації та співпраці. Важливим аспектом також є управління культурно зумовленими відмінностями у стилях роботи та очікуваннях, оскільки учасники команд можуть мати різні підходи до виконання завдань і ставлення до часу. Формування єдиної командної ідентичності та довіри попри різне культурне підґрунтя стає вирішальним чинником для злагодженої роботи, адже тільки на основі довіри можна досягти високої продуктивності. Не менш важливим є забезпечення ефективної координації дій та обміну знаннями у віртуальному середовищі, що потребує спеціальних навичок та інструментів для підтримки синхронізації процесів. Важливою задачею є запобігання міжкультурним конфліктам та їх продуктивне вирішення, оскільки непорозуміння на ґрунті культурних відмінностей можуть негативно впливати на робочу атмосферу та результати

діяльності. Реалізація переваг культурного розмаїття для досягнення синергетичного ефекту стає одним з основних завдань менеджменту, адже правильно використаний потенціал різноманітних поглядів і досвіду здатен підвищити креативність та інноваційність команди [8, 9].

Діяльність міжнаціональних ІТ-команд відбувається в контексті глобальної проектної взаємодії, яка передбачає узгодження дій між командою та зовнішніми стейкхолдерами (клієнтами, партнерами, інвесторами) з різних частин світу. Така взаємодія вимагає розвитку навичок кроскультурної компетентності не лише у членів команди, а й у менеджерів, відповідальних за комунікацію з зовнішнім середовищем проекту. В основі комунікаційних проблем часто лежать мовні бар'єри, оскільки члени міжнаціональних команд можуть мати різний рівень володіння мовою спілкування (найчастіше англійською), що призводить до проблем з розумінням завдань, обговоренням технічних деталей, узгодженням позицій. Крім того, комунікаційні непорозуміння виникають внаслідок відмінностей у вербальних та невербальних патернах

спілкування, прийнятих у різних культурах, а також через нездатність учасників взаємодії розпізнавати культурний підтекст повідомлень. Члени міжнаціональних команд часто мають різні уявлення про те, як має бути організована робота, які методи є найбільш ефективними, як має відбуватися контроль виконання завдань тощо, відмінності зумовлені культурними нормами та цінностями, які визначають ставлення до роботи, часу, ієрархії, індивідуалізму/колективізму [11].

Невідповідність між очікуваннями та реальною поведінкою членів команди створює підґрунтя для напруженості та конфліктів. Географічна дисперсність міжнаціональних команд, їх робота у різних часових поясах, переважно віртуальний характер взаємодії створюють виклики для координації дій та управління командою. Менеджерам доводиться долати просторово-часові обмеження, налагоджувати ефективний обмін інформацією, контролювати виконання завдань на відстані. Крім того, в міжнаціональних командах ускладнюється процес прийняття рішень через необхідність врахування різних думок та культурних преференцій [13, 15].

Формування командної єдності та довіри є складним завданням для міжнаціональних колективів. На відміну від монокультурних команд, де ідентичність базується на спільності цінностей і досвіду, в міжнаціональних вона має формуватися з урахуванням культурних відмінностей. Брак безпосередньої взаємодії, непорозуміння на ґрунті культури, стереотипне мислення можуть перешкоджати розвитку довіри та залученості членів

команди. Культурні відмінності та непорозуміння нерідко стають причиною конфліктів у міжнаціональних командах. Найчастіше вони виникають через розбіжності в комунікаційних стилях, підходах до розв'язання проблем, ставленні до часу, владних відносинах тощо. Загострення культурних розбіжностей може призводити до емоційної напруги, стресу, зниження задоволеності роботою та мотивації членів команди. За відсутності навичок конструктивного врегулювання конфлікту здатні блокувати роботу команди та ставити під загрозу досягнення проектних цілей [14].

Таким чином, робота в умовах культурної різноманітності пов'язана з низкою викликів, подолання яких вимагає цілеспрямованих зусиль з розвитку кроскультурної компетентності та адаптації управлінських підходів. Теоретичне осмислення проблем міжкультурної взаємодії в організаціях спирається на доробок різних наукових дисциплін – антропології, соціології, психології, менеджменту. В основі сучасних концепцій лежить розуміння культури як набору базових припущень, цінностей, норм і патернів поведінки, які поділяються членами певної спільноти та програмують їхнє мислення і дії. Одними з найбільш впливових у кроскультурному менеджменті є теорії культурних вимірів, які дозволяють порівнювати та систематизувати відмінності між національними культурами.

Піонерською в цьому напрямку стала концепція Г. Хофстеде, який емпірично обґрунтував шість вимірів культури (рис. 1).



Рисунок 1 – Елементи концепції Г. Хофстеде

Джерело: розроблено авторами за [11]

Ступінь прийняття суспільством нерівності у розподілі влади називається дистанцією влади. Уникнення невизначеності характеризується прагненням уникати ситуацій, у яких є багато ризиків. Індивідуалізм, також відомий як колективізм, характеризується домінуванням особистих або групових цілей і цінностей. Маскулінність або фемінність демонструє пріоритет самоствердження, конкуренції та співпраці. Як короткострокова, так і довгострокова орієнтація вказують на те, що пріоритет лежить на майбутніх перевагах або швидких результатах. Поблажливість або стриманість є мірою вільного задоволення основних потреб і бажань людей у суспільстві.

Модель Хофстеде дозволяє визначити позиції різних країн у просторі культурних вимірів і передбачити характерні відмінності у поведінці представників цих країн на робочому місці. Інші дослідники, такі як Ф. Тромпенаарс, Р. Льюїс і Е. Холл, додали кілька параметрів до класифікації Хофстеде, параметри включають ставлення до часу (монохронність або поліхронність), контекстність комунікації (висока або низька), внутрішній або зовнішній локус контролю та інші [11].

Важливу роль у вивченні кроскультурної взаємодії відіграє теорія культурного інтелекту, розроблена К. Ерлі та С. Ангом. Культурний інтелект (CQ) розглядається як здатність ефективно функціонувати та взаємодіяти в ситуаціях, що характеризуються культурною різноманітністю. Дослідники виділяють чотири виміри CQ:

- метакогнітивний – здатність набувати та розуміти культурні знання;

- когнітивний – наявні знання про подібності, відмінності та взаємодії між культурами;

- мотиваційний – бажання та впевненість, необхідні для функціонування в міжкультурних ситуаціях;

- поведінковий – здатність проявляти відповідні вербальні та невербальні дії під час взаємодії з людьми з різних культур.

Теорія культурного інтелекту дозволяє операціоналізувати та вимірювати індивідуальну компетентність у сфері кроскультурної взаємодії, а також розробляти програми її розвитку. Процес взаємного пристосування представників різних культур описується в теорії культурної адаптації, яка розглядає траєкторію проходження індивідом фаз культурного шоку під час взаємодії з новою культурою – від ейфорії до неприйняття, а потім до поступового пристосування та інтеграції. Важливим поняттям є культурна дистанція – ступінь розбіжності між рідною та чужою культурою, яка визначає складність адаптаційних процесів. Системне уявлення про компетенції, необхідні для ефективної кроскультурної взаємодії, дають моделі міжкультурної компетентності. Одна з найбільш відомих належить Д. Діардорфф, яка розглядає міжкультурну компетентність як здатність розвивати цільові знання, вміння та ставлення, що призводять до видимої поведінки та комунікації, що є й ефективними, і доречними в міжкультурних ситуаціях [7].

Модель Діардорфф зображено на рис. 2.



Рисунок 2 – Основні компоненти моделі Діардорфф

Джерело: сформовано авторами за [7]

Розглянуті теорії та моделі слугують концептуальним підґрунтям для розробки підходів до управління міжнаціональними командами. Спираючись на теоретичні засади та кращі практики ІТ-компаній, можна запропонувати концептуальну модель управління міжнаціональними командами,

яка інтегрує різні виміри та фактори кроскультурної взаємодії та адаптована до специфіки ІТ-індустрії (рис. 3).

Модель включає чотири ключові компоненти, кожен з яких відображає певний аспект управлінської діяльності.

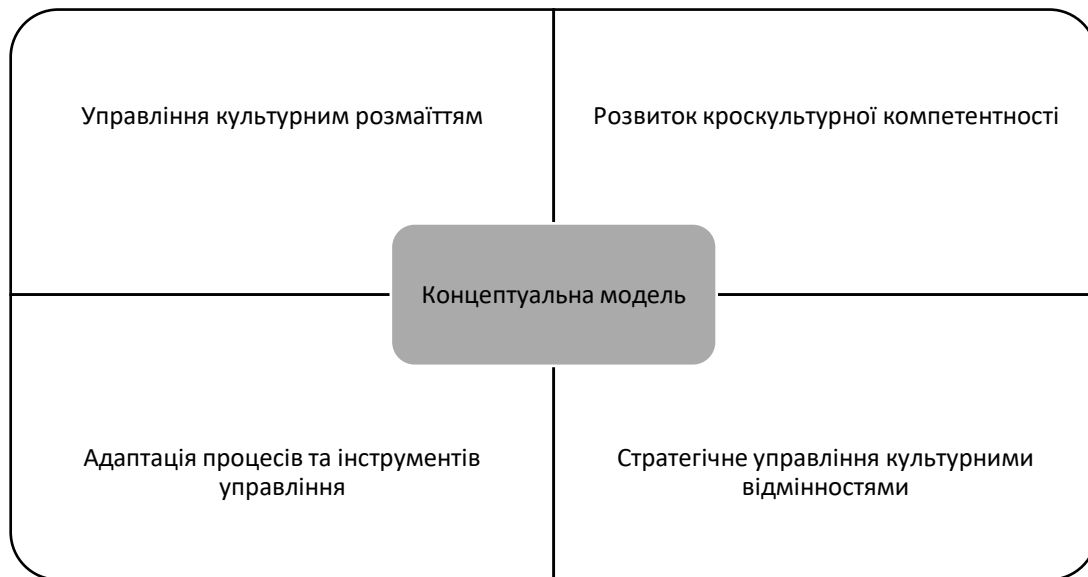


Рисунок 3 – Концептуальна модель управління міжнаціональними командами

Джерело: розроблено авторами

Модель управління міжнаціональними командами в ІТ-індустрії демонструє комплексний підхід до організації роботи культурно різноманітних колективів у глобальному середовищі. Кожна з чотирьох основних частин моделі охоплює різні аспекти управління, які необхідні для максимального використання можливостей міжкультурної взаємодії. У першому компоненті моделі, управлінні культурним розмаїттям, наголошується на тому, що менеджери повинні бути свідомими та проактивними, коли вони сприймають культурні відмінності як джерело можливостей і переваг для своєї команди. Для цього потрібно не лише забезпечити, щоб різні культури були представлені збалансовано під час формування команди, але й докладати зусиль, щоб створити середовище в колективі, де люди є відкритими, толерантними та поважними один до одного. В цій ситуації менеджери повинні боротися з проявами етноцентризму, упереджень і дискримінації, а також сприяти взаємному навчанню та обміну досвідом між людьми з різних культур. Стратегічне значення управління розмаїттям полягає в тому, щоб перетворити культурні відмінності на стимул інновацій, креативності та адаптивності команди до мінливих умов глобального ринку. Менеджери створюють унікальну культуру команди, поєднуючи елементи різних культур у спільні цінності та робочі практики,

культура поєднує найкращі риси національних культур.

Друга частина моделі зосереджена на розвитку навичок, пов'язаних із різними культурами, серед членів команди, яка працює з різними країнами. Розглядається як динамічна комбінація знань про культурні відмінності, здатність ефективно спілкуватися та взаємодіяти з людьми різних культур, а також риси характеру, які включають неупередженість, відкритість і гнучкість.

Модель передбачає використання різноманітних методів розвитку кроскультурної компетентності, методи включають традиційні тренінги та семінари, а також експериментальне навчання, занурюючи студентів у інші культурні контексти. Спеціальні інструменти, такі як шкала культурного інтелекту, можна використовувати для оцінки поточного рівня міжкультурної компетентності, що дозволяє менеджерам визначати потреби в навчанні та розвитку кожного члена команди та відстежувати загальний прогрес команди. Важливою частиною інтерналізації набутих компетенцій є постійний зворотний зв'язок щодо поведінки членів команди, які належать до різних культур. Крім того, лідери повинні ефективно моделювати такі поведінки як патернів.

Третій аспект моделі вказує на те, що управлінські процеси та інструменти повинні бути адаптовані до специфіки міжнаціональної команди,

що передбачає відхід від етноцентричних підходів і врахування культурного контексту під час прийняття рішень, мотивації, контролю, комунікації та інших процесів. Наприклад, в культурах з високим рівнем уникнення невизначеності може знадобитися більш структурований і чіткий стиль управління, тоді як в культурах з високим рівнем індивідуалізму варто звернути більше уваги на особисту відповідальність і автономію, культурні обмеження щодо контекстуальності, емоційності та формальності спілкування повинні бути враховані при виборі каналів і технологій комунікації. Залежно від культурного профілю команди адаптація стилю лідерства включає можливість змінювати дистанцію влади, ступінь участі підлеглих у прийнятті рішень, баланс між орієнтацією на завдання та стосунками. Узгодження систем мотивації та зворотного зв'язку з цінностями різних культур (наприклад, щодо співвідношення матеріальних і нематеріальних стимулів, публічності визнання досягнень) дозволяє їм працювати краще. Коли мова заходить про організацію командної роботи, культурна чутливість має виявлятися зокрема через поєднання практик, які відрізняються від різних культур, таких як індивідуальна та колективна відповідальність, формальні процедури та неформальні взаємодії.

Важливість стратегічного узгодження міжнаціональної команди з загальною стратегією глобального розвитку ІТ-компанії підкреслюється четвертим компонентом моделі, що включає не лише адаптацію управлінських підходів до конкретної команди, але й впровадження принципів кроскультурного менеджменту в політику корпоративного управління людськими ресурсами. Цілі, цінності та робочі практики міжнародної команди мають відповідати стратегічним пріоритетам компанії та відповідати її культурі. Водночас унікальна команда, яка складається з людей з різних країн, може допомогти навчитися в організації та створити кращі практики кроскультурної взаємодії в компанії. Командна робота може значно підвищити конкурентоспроможність ІТ-компанії на глобальному ринку та сприяти розвитку її світового бренду, для стратегічного управління міжнаціональною командою необхідно враховувати культурні відмінності у взаємодії з зовнішніми стейкхолдерами, такими як партнери, постачальники та клієнти з різних країн. Менеджери повинні навчити свою команду спілкуватися з людьми з різних культур, вести переговори та адаптувати товари та послуги до потреб локальних ринків, створювати ефективні канали комунікації та отримувати зворотний зв'язок, враховуючи культурний контекст. Використання досвіду та знань команди під час

реалізації міжнародних проєктів компанії сприяє професійному розвитку та підвищенню мотивації співробітників.

Таким чином, запропонована модель демонструє різнорівневий підхід до управління командами в ІТ-індустрії, інтегруючи оперативні, тактичні та стратегічні аспекти управління. Розвиток особистих навичок, створення інклюзивного середовища та адаптація процесів є основними методами, за допомогою яких забезпечується ефективна міжкультурна взаємодія в команді. На тактичному рівні важливим є узгодження практики управління командою з політикою та процедурами компанії. Нарешті, зі стратегічного погляду міжнародна команда розглядається в контексті світової ринкової стратегії ІТ-компанії та використовується для покращення її позицій у світі. Узгодження всіх частин моделі дозволяє використовувати культурне різноманіття як стратегічний актив і перетворювати труднощі, пов'язані з взаємодією між культурами, на унікальні переваги компанії.

Висновки. Міжнаціональні команди стають невіддільною реалією сучасної ІТ-індустрії, виступаючи ключовим фактором її конкурентоспроможності та інноваційності в умовах глобалізації. Водночас ефективна робота таких команд вимагає врахування низки викликів, пов'язаних із культурними відмінностями, географічною дисперсністю, віртуальним характером взаємодії. Розроблення концептуальних основ управління міжнаціональними командами покликане запропонувати системне бачення шляхів перетворення культурного розмаїття з потенційної перешкоди на джерело синергії та розвитку команд.

Запропонована в дослідженні модель інтегрує ключові виміри управління міжнаціональними командами в ІТ-індустрії:

- управління культурним розмаїттям через забезпечення інклюзивності, запобігання упередженням та використання переваг різноманітності;
- розвиток кроскультурної компетентності шляхом поєднання різних форм міжкультурного навчання та досвіду;
- адаптацію процесів та інструментів управління з урахуванням культурного контексту та командних особливостей;
- стратегічне узгодження цілей та практик команди із загальною логікою глобального розвитку компанії.

Моделю доповнюється узагальненням кращих практик управління міжнаціональними командами, що використовуються лідерами ІТ-індустрії, такими як культурно чутливий рекрутинг, безперервне кроскультурне навчання, застосування гнучких

Література:

1. Almarzooqi B., Alaamer F. Worker perceptions on working from home during COVID-19 pandemic empirical evidence from Bahrain. *SSRN Electronic Journal*. 2020. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.364389>.
2. Archer N., Ghosh A. Cybersecurity and remote work: A review, synthesis and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 136. P. 192-203.
3. How does working from home affect developer productivity? - A case study of Baidu during the COVID-19 pandemic / Bao L. and etc. *Science China Information Sciences*. 2022. Vol. 65(4). DOI: 10.1007/11432-020-3278-4.
4. Bellmann L., Hübler O. Job satisfaction and work-life balance: Differences between homework and work at the workplace of the company. *IZA Discussion Paper*. 2020. №13504. URL:https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3660250.
5. Carmeli A., Joshi A. Virtual work and team collaboration: An integrative review and synthesis. *Academy of Management Annals*. 2020. Vol. 14. №1. P. 487-524.
6. Cygal K., Gilliland M., Hannibal E., Stirling E. Remote work: The road to the future: Transformation of the Global Workforce. *Deloitte with Worldwide ERC*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Tax/dttl-remote-work-the-road-to-the-future.pdf>.
7. Deardorff D. K. Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization. *Journal of Studies in International Education*. 2006. Vol. 10(3). P. 241-266. DOI: <https://doi.org/10.1177/1028315306287002>.
8. Earley P. C., Ang S. Cultural intelligence: Individual interactions across cultures : Stanford Business Books. Redwood City : Stanford University Press, 2003. 400 p.
9. A Tale of Two Cities: Software Developers Working from Home during the COVID-19 Pandemic / D. Ford and etc. *ACM Transactions on Software Engineering and Methodology (TOSEM)*. 2021. Vol. 31(2). P. 1-37. DOI: <https://doi.org/10.1145/3487567>.
10. Hall Edward. The paradox of culture. B. Landis and ES Tauber (Eds.): In the Name of Life. Essays in Honor of Erich Fromm, New York (Holt, Rinehart and Winston) 1970, pp. 218-235.
11. Hofstede G. Culture's consequences: International differences in work-related values. Beverly Hills, Sage Publications, 1980. 474 p.
12. Jalali Sohi A., Bosch-Rekveltd M., Hertogh M. Does flexibility in project management in early project phases contribute positively to end-project performance? *International Journal of Managing Projects in Business*. 2020. Vol. 13(4). DOI: <https://doi.org/10.1108/IJMPB-07-2019-0173>.
13. Krasnokutskaya N., Podoprykhina T. Types and terminology of remote project teams. *European Journal of Management Issues*. 2020. Vol. 28(1-2). P. 34-40. DOI: 10.15421/192004.
14. Мороз О. О., Кисса О. В. Функції міжнаціональних команд віддаленої підтримки кінцевих користувачів інформаційних систем в глобальному IT підприємстві. *Innovation and Sustainability*. 2023. Вип. 3(4). С. 6-18. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.6.18>.
15. Peters L. M., Manzoni J. F. An exploratory study of remote project management: practices, challenges, and opportunities. *International Journal of Project Management*. 2021. Vol. 39(1). P. 37-52.
16. Prokopenko O., Chechel A., Koldovskiy A., Kidiashvili M. Innovative models of green entrepreneurship: Social impact on sustainable development of local economies. *Economics Ecology Socium*. 2024. Vol. 8(1). P. 89-111. DOI: <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2024.8.1-8>.
17. Russo D., Hanel P. H., Altnickel S., Van Berkel N. Predictors of well-being and productivity among software professionals during the COVID-19 pandemic - A longitudinal study. *Empirical Software Engineering*. 2021. Vol. 26(4). DOI: 10.1007/10664-021-09945-9.
18. Sia S.K., Soh C., Weill P.D. Global IT management: structuring for scale, responsiveness, and innovation. *Communications of the ACM*. 2010. Vol. 53(3) P. 59-64. DOI: <https://doi.org/10.1145/1666420.1666444>.
19. Smith Peter B., Dugan Shaun, Trompenaars Fons. National culture and the values of organizational employees: A dimensional analysis across 43 nations. *Journal of cross-cultural psychology*. 1996. Vol. 27(2). P. 231-264. DOI: <https://doi.org/10.1177/0022022196272006>.
20. Sukmayuda B. C., Kustiawan U. The effect of workplace empowerment, quality of work-life, work-life balance, organizational citizenship behavior on job satisfaction. *International Journal of Demos (IJD)*. 2022. Vol. 4(1). DOI: <https://doi.org/10.37950/ijd.v4i1.182>.

References:

1. Almarzooqi, B., & Alaamer, F. (2020). Worker perceptions on working from home during COVID-19 pandemic: Empirical evidence from Bahrain. *SSRN Electronic Journal*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.364389>.
2. Archer, N., & Ghosh, A. (2021). Cybersecurity and remote work: A review, synthesis and research agenda. *Journal of Business Research*, 136, 192-203.
3. Bao, L., Li, T., Xia, X., Zhu, K., Li, H., & Yang, X. (2022). How does working from home affect developer productivity? - A case study of Baidu during the COVID-19 pandemic. *Science China Information Sciences*, 65(4). DOI:10.1007/s11432-020-3278-4.
4. Bellmann, L., & Hübler, O. (2020). Job satisfaction and work-life balance: Differences between homework and work at the workplace of the company. *SSRN Electronic Journal*, 13504. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3660250.
5. Carmeli, A., & Joshi, A. (2020). Virtual work and team collaboration: An integrative review and synthesis. *Academy of Management Annals*, 14(1), 487-524.
6. Cygal, K., Gilliland, M., Hannibal, E., & Stirling, E. (2021, July 13). *Remote work: The road to the future: Transformation of the Global Workforce*. Deloitte with Worldwide ERC. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Tax/dttl-remote-work-the-road-to-the-future.pdf>.
7. Deardorff, D. K. (2006). Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization. *Journal of Studies in International Education*, 10, 241-266. <https://doi.org/10.1177/1028315306287002>.

8. Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press.
9. Ford, D., Storey, M., Zimmermann, T., Bird, C., Jaffe, S., Maddila, C., & Nagappan, N. (2021). A tale of two cities: Software developers working from home during the COVID-19 pandemic. *ACM Transactions on Software Engineering and Methodology*, 31(2), 1-37. <https://doi.org/10.1145/3487567>.
10. Hall, E. T. (1971). The paradox of culture. In B. Landis & E. S. Tauber (Eds.). *In the Name of Life: Essays in Honor of Erich Fromm*. Holt, Rinehart, and Winston. 218-235.
11. Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage Publications.
12. Jalali Sohi, A., Bosch-Rekveidt, M., & Hertogh, M. (2020). Does flexibility in project management in early project phases contribute positively to end-project performance? *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(4). <https://doi.org/10.1108/IJMPB-07-2019-0173>.
13. Krasnokutskaya, N., & Podoprykhina, T. (2020). Types and terminology of remote project teams. *European Journal of Management Issues*, 28(1-2), 34-40. <https://doi.org/10.15421/192004>.
14. Moroz, O., & Kyssa, O. (2023). Functions of international remote end-user support teams of information systems in a global IT company. *Innovation and Sustainability*, 3(4), 6-18. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.6.18>.
15. Peters, L. M., & Manzoni, J. F. (2021). An exploratory study of remote project management: Practices, challenges, and opportunities. *International Journal of Project Management*, 39(1), 37-52.
16. Prokopenko, O., Chechel, A., Koldovskiy, A., & Kidiashvili, M. (2024). Innovative models of green entrepreneurship: Social impact on sustainable development of local economies. *Economics Ecology Socium*, 8(1), 89-111. <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2024.8.1-8>.
17. Russo, D., Hanel, P. H., Altnickel, S., & Van Berkel, N. (2021). Predictors of well-being and productivity among software professionals during the COVID-19 pandemic - A longitudinal study. *Empirical Software Engineering*, 26(4). DOI: 10.1007/10664-021-09945-9.
18. Sia, S. K., Soh, C., & Weill, P. D. (2010). Global IT management: Structuring for scale, responsiveness, and innovation. *Communications of the ACM*, 53(3), 59-64. <https://doi.org/10.1145/1666420.166644>.
19. Smith, P. B., Dugan, S., & Trompenaars, F. (1996). National culture and the values of organizational employees: A dimensional analysis across 43 nations. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 27(2), 231-264. <https://doi.org/10.1177/0022022196272006>.
20. Sukmayuda, B. C., & Kustiawan, U. (2022). The effect of workplace empowerment, quality of work-life, work-life balance, organizational citizenship behavior on job satisfaction. *International Journal of Demos (IJD)*, 4(1). <https://doi.org/10.37950/ijd.v4i1.182>.



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License