

## КРОС-КУЛЬТУРНІ КОМПЕТЕНЦІЇ КЕРІВНИКІВ ВІДДАЛЕНОЇ ТЕХНІЧНОЇ ПІДТРИМКИ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ

<sup>1</sup>Вінницький національний технічний університет

<sup>2</sup>Вінницький національний технічний університет

**Анотація.** Глобалізація ринку інформаційних технологій призвела до формування транснаціональних команд технічної підтримки, члени яких представляють різні культурні традиції, мовні середовища та професійні парадигми. Віддалений формат роботи, який набув масштабного поширення внаслідок пандемії COVID-19, додатково ускладнив процеси управління такими мультикультурними колективами. Культурна варіативність, притаманна глобальним ІТ-командам, породжує специфічні виклики для керівників технічної підтримки, вимагаючи від них розвитку особливого набору крос-культурних компетенцій. Управління віддаленими командами в глобальному контексті потребує від менеджерів не лише технічної експертизи, але й глибокого розуміння культурних відмінностей, здатності адаптувати стиль комунікації та підходи до мотивації співробітників залежно від їх культурного походження. Досліджено ключові аспекти розвитку крос-культурних компетенцій керівників віддаленої технічної підтримки ІТ-підприємств як фактору підвищення продуктивності.

**Ключові слова:** крос-культурні компетенції; культурний інтелект; віддалені команди; технічна підтримка; ІТ-підприємство; продуктивність.

## CROSS-CULTURAL COMPETENCIES OF REMOTE TECHNICAL SUPPORT MANAGERS IN IT ENTERPRISES AS A FACTOR IN ENHANCING PRODUCTIVITY

**Abstract.** The globalization of the information technology market has led to the formation of transnational technical support teams, whose members represent diverse cultural traditions, linguistic environments, and professional paradigms. The widespread adoption of remote work, accelerated by the COVID-19 pandemic, has further complicated the management of such multicultural teams. The cultural diversity inherent in global IT teams presents specific challenges for technical support managers, requiring them to develop a distinct set of cross-cultural competencies. Managing remote teams in a global context necessitates not only technical expertise but also a deep understanding of cultural differences, the ability to adapt communication styles, and the flexibility to tailor motivational approaches based on employees' cultural backgrounds. This study examines key aspects of developing cross-cultural competencies among managers of remote technical support teams in IT enterprises as an essential factor in enhancing productivity.

**Keywords:** cross-cultural competencies; cultural intelligence; remote teams; technical support; IT enterprise; productivity.

Глобалізація ринку інформаційних технологій призвела до формування транснаціональних команд технічної підтримки, члени яких представляють різні культурні традиції, мовні середовища та професійні парадигми. Віддалений формат роботи, який набув масштабного поширення внаслідок пандемії COVID-19, додатково ускладнив процеси управління такими мультикультурними колективами. Культурна варіативність, притаманна глобальним ІТ-командам, породжує специфічні виклики для керівників технічної підтримки, вимагаючи від них розвитку особливого набору крос-культурних компетенцій. Управління віддаленими командами в глобальному контексті потребує від менеджерів не лише технічної експертизи, але й глибокого розуміння культурних відмінностей, здатності адаптувати стиль комунікації та підходи до мотивації співробітників залежно від їх культурного походження [1].

Культурний інтелект (CQ) виступає фундаментальною складовою ефективного лідерства в мультикультурному середовищі ІТ-підприємств. Згідно з концепцією, розробленою Ерлі та Анг, культурний інтелект включає чотири взаємопов'язані виміри: метакогнітивний, когнітивний,

мотиваційний та поведінковий. Метакогнітивний аспект передбачає усвідомлення керівником власних культурних упереджень та здатність критично аналізувати міжкультурні взаємодії. Когнітивний компонент охоплює знання про особливості різних культур, включаючи лінгвістичні нюанси, норми спілкування та професійні традиції. Мотиваційний аспект культурного інтелекту відображає прагнення керівника до ефективної взаємодії з представниками різних культур, тоді як поведінковий вимір характеризує здатність адаптувати власну поведінку відповідно до культурного контексту [2].

Комунікаційні бар'єри становлять одну з найсуттєвіших перешкод для продуктивності віддалених мультикультурних команд технічної підтримки. Культурні відмінності можуть призводити до різноманітних комунікаційних непорозумінь, починаючи від інтерпретації невербальних сигналів під час відеоконференцій та завершуючи розбіжностями у сприйнятті часових рамок виконання завдань. Натомість низькоконтекстні культури, типові для Північної Америки та Північної Європи, надають перевагу прямому формулюванню повідомлень. Неврахування керівниками ІТ-підрозділів технічної підтримки таких культурних особливостей може призводити до неефективного розподілу завдань, неточного розуміння проблем клієнтів та уповільнення процесів вирішення технічних інцидентів [1].

Мультикультурні віддалені команди стикаються з проблемами управління часом, зумовленими розбіжностями у сприйнятті пунктуальності та дедлайнів представниками різних культур. Для монохронних культур, властивих переважно західноєвропейським країнам, характерне лінійне сприйняття часу та орієнтація на послідовне виконання завдань з дотриманням встановлених термінів. Водночас поліхронні культури, поширені в країнах Латинської Америки та Середземномор'я, демонструють більш гнучкий підхід до часових рамок, віддаючи перевагу одночасному виконанню кількох завдань. Такі відмінності можуть спричинити напруженість у віддалених командах технічної підтримки, особливо в умовах необхідності дотримання жорстких SLA (Service Level Agreement) [2].

Забезпечення культурної інклюзивності у віддалених командах технічної підтримки потребує від керівників впровадження специфічних управлінських практик. Створення атмосфери психологічної безпеки, де співробітники з різним культурним бекграундом почуваються комфортно, висловлюючи власні думки та пропозиції, має критичне значення для стимулювання інноваційного мислення та підвищення залученості команди. Дослідження McKinsey & Company вказують, що компанії з високим рівнем культурного різноманіття на 35% більш схильні до досягнення фінансових результатів, що перевищують середньогалузеві показники. Функціонування крос-культурних віртуальних команд вимагає розробки адаптованих систем оцінки ефективності, які враховують культурні особливості сприйняття зворотного зв'язку. Культури з високим рівнем індивідуалізму зазвичай позитивно реагують на персоналізовані оцінки продуктивності та публічне визнання досягнень, тоді як колективістські культури можуть надавати перевагу груповим формам заохочення [3].

Розвиток крос-культурних компетенцій керівників віддаленої технічної підтримки потребує систематичного навчання та практичного досвіду міжкультурної взаємодії. Програми розвитку крос-культурних компетенцій для керівників ІТ-підрозділів мають охоплювати як теоретичні аспекти культурних відмінностей, включаючи вивчення моделей Хофстеде, Тромпенаарса та проекту GLOBE, так і практичні навички управління конфліктами в мультикультурному середовищі. Ефективні освітні програми поєднують традиційне навчання з методологіями експериментального навчання, такими як крос-культурні симуляції та віртуальні обміни, що дозволяють керівникам розвивати емпатію та адаптивні комунікаційні навички [1]. Інтеграція технологічних рішень виступає ключовим фактором подолання крос-культурних бар'єрів у віддалених командах технічної підтримки. Використання спеціалізованих програмних платформ для асинхронної комунікації, інтегрованих з автоматизованими системами перекладу, сприяє подоланню мовних бар'єрів, забезпечуючи більш ефективну взаємодію між фахівцями з різних країн. Дослідження демонструють, що співробітники, які отримують регулярний зворотний зв'язок, у 12,5 разів більш схильні бути залученими до своєї роботи, підкреслюючи роль зворотного зв'язку у підвищенні морального духу та продуктивності віртуальних команд [2].

Отже, керівники мультикультурних віддалених команд мають впроваджувати практики, спрямовані на підвищення прозорості процесів прийняття рішень, забезпечення регулярних індивідуальних та групових комунікацій, а також створення можливостей для неформальної взаємодії між членами команди.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Cross-Cultural Communication: A Guide for Remote Leaders. Join The Collective. URL: <https://www.jointhecollective.com/article/cross-cultural-communication-a-guide-for-remote-leaders/>
2. Pacheco, F. Training for cultural intelligence and communication in remote work: challenges and opportunities. REVISTA DELOS, 17(60), 2024, e2067. <https://doi.org/10.55905/rdelosv17.n60-016>
3. Stahl, G.K. and Maznevski, M.L. Unraveling the effects of cultural diversity in teams: a retrospective of research on multicultural work groups and an agenda for future research. Journal of International Business Studies. Vol 52. 2021, pp4–22

***Краєвська Алла Станіславівна*** – к.е.н, доцент, доцент кафедри підприємництва, логістики та менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, Україна, [kraevska@vntu.edu.ua](mailto:kraevska@vntu.edu.ua)

***Кисса Олександр Вікторович*** – аспірант, кафедра підприємництва, логістики та менеджменту, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, Україна, [ol.kyssa@gmail.com](mailto:ol.kyssa@gmail.com)

***Kraievska Alla Stanislavivna*** – Candidate of Economic Science, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Logistics and Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, Ukraine, [kraevska@vntu.edu.ua](mailto:kraevska@vntu.edu.ua)

***Kyssa Oleksandr Viktorovych*** – Postgraduate student, Department of Entrepreneurship, Logistics and Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, Ukraine, [ol.kyssa@gmail.com](mailto:ol.kyssa@gmail.com)