

УДК 005.95/.96; 316.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/36.17>**Красівська А.С.**

кандидат економічних наук, доцент

Вінницький національний технічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2812-6986>**Кисса О.В.**

аспірант

Вінницький національний технічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8859-5829>

КУЛЬТУРНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ЧИННИК УПРАВЛІННЯ МІЖКУЛЬТУРНИМИ КОМАНДАМИ ТЕХНІЧНОЇ ПІДТРИМКИ В МІЖНАРОДНОМУ ІТ-ПІДПРИЄМСТВІ

У статті досліджено концептуальні засади культурного інтелекту як інноваційного чинника управління міжкультурними командами технічної підтримки в міжнародних ІТ-підприємствах. Обґрунтовано актуальність ефективного менеджменту культурного різноманіття в умовах глобалізації, коли команди формуються з фахівців різних країн, культур і часових поясів. Розкрито суть культурного інтелекту як багатовимірної компетенції, що охоплює мотиваційні, когнітивні, метакогнітивні та поведінкові компоненти. Проаналізовано специфіку діяльності команд технічної підтримки в умовах тиску часу, високих стандартів обслуговування та культурних бар'єрів. Висвітлено механізми впливу культурного інтелекту на індивідуальному, груповому й організаційному рівнях: покращення інтерпретації запитів, комунікації, синергії та довіри в команді. Запропоновано модель розвитку культурного інтелекту, що включає менторство, тренінги, створення бази знань і інтеграцію в систему управління продуктивністю. Обґрунтовано необхідність трансформації організаційної культури, лідерських підходів і впровадження технологічних інновацій. Сформульовано практичні рекомендації та окреслено напрями подальших досліджень.

Ключові слова: культурний інтелект, міжкультурні команди, технічна підтримка, міжнародні ІТ-підприємства, управління культурною різноманітністю, крос-культурна комунікація, глобалізація технологічних послуг, організаційна ефективність, мультикультурне середовище, розвиток персоналу.

Постановка проблеми. Сучасні міжнародні ІТ-компанії функціонують в умовах безпрецедентної культурної різноманітності, коли географічні кордони втрачають своє традиційне значення, а команди формуються з фахівців різних країн, культур та часових поясів. Підрозділи технічної підтримки, які забезпечують критично важливу функцію обслуговування клієнтів по всьому світу, стають епіцентром міжкультурних взаємодій, де традиційні управлінські підходи часто виявляються недостатньо ефективними. Глобалізація технологічних послуг створила унікальну ситуацію, коли від здатності команди ефективно функціонувати в мультикультурному середовищі залежить не лише якість обслуговування клієнтів, але й конкурентоспроможність всієї організації на міжнародному ринку.

Парадоксальність сучасної ситуації в ІТ-секторі полягає в тому, що технологічні компанії, будучи піонерами в запровадженні інноваційних форм організації праці, включаючи віддалену роботу та глобальні розподілені команди, досі не виробили системного підходу до управління культурною різноманітністю. Команди технічної підтримки функціонують в умовах постійного тиску часових обмежень, необхідності миттєвого реагування на запити клієнтів та забезпечення високих стандартів обслуговування, незважаючи на культурні, мовні та комунікаційні бар'єри між членами команди [1]. Складність ситуації поглиблюється тим, що співробітники технічної підтримки повинні не лише ефективно взаємодіяти всередині власної мультикультурної команди, але й адаптувати свої комунікаційні стратегії до культурних особливостей клієнтів з різних регіонів світу.

Відсутність належної уваги до розвитку культурного інтелекту в командах технічної підтримки призводить до численних організаційних дисфункцій. Непорозуміння, спричинені культурними відмінностями в стилях комунікації, підходах до вирішення проблем та сприйнятті ієрархії, можуть призводити до затримок у наданні підтримки, неправильної інтерпретації технічних проблем та зниження загальної продуктивності команди [2]. Водночас, зростання складності технологічних систем та підвищення очікувань клієнтів щодо швидкості та якості обслуговування, вимагають від команд технічної підтримки безперешкодної співпраці та синергії, яку важко досягти без розвинутого культурного інтелекту.

Критичність проблеми підсилюється специфічними характеристиками роботи в сфері технічної підтримки. На відміну від інших підрозділів ІТ-компаній, де проекти можуть мати довгострокові терміни виконання, команди технічної підтримки працюють в режимі постійної готовності та швидкого реагування. Кожна хвилина затримки через культурні непорозуміння або неефективну комунікацію може призвести до значних фінансових втрат для клієнтів та репутаційних ризиків для компанії. Крім того, робота в різних часових поясах створює додаткові виклики для координації діяльності команди та забезпечення безперервності обслуговування [3].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концепція культурного інтелекту, вперше запропонована на початку 2000-х років, еволюціонувала від теоретичної

конструкції до практичного інструменту управління, що підтверджується численними емпіричними дослідженнями в різних організаційних контекстах [18]. Сучасні дослідники розглядають культурний інтелект як багатовимірну здатність, що включає когнітивні, емоційні, мотиваційні та поведінкові компоненти, кожен з яких відіграє критичну роль у забезпеченні ефективної міжкультурної взаємодії.

О. О. Калініченко, І. В. Мосійчук та І. О. Пойта [2] у своєму дослідженні управління проєктами в глобальному контексті акцентують увагу на важливості культурної адаптації як ключового фактору успіху міжнародних проєктів. Автори демонструють, що ефективне управління в глобалізованому середовищі вимагає не лише технічних компетенцій, але й глибокого розуміння культурних нюансів та здатності адаптувати управлінські практики до локальних контекстів.

В. Карковська та І. Дорош [17] досліджують сучасне лідерство в контексті мультикультурних організацій, виявляючи специфічні вимоги та виклики, з якими стикаються лідери в глобалізованому світі. Автори підкреслюють, що ефективне лідерство в мультикультурному середовищі вимагає не лише традиційних управлінських навичок, але й розвинутого культурного інтелекту, здатності до емпатії та гнучкості в адаптації лідерського стилю до культурних особливостей команди.

С. Ллойд та С. Хартел [19] розширили розуміння міжкультурних компетенцій, необхідних для ефективної роботи в культурно різноманітних командах. Автори розробили комплексну модель міжкультурних компетенцій, яка включає здатність до культурної емпатії, гнучкість у комунікації та адаптивність поведінки.

Н. Стукало та співавтори [3] досліджують концепцію «зеленої» економіки в контексті локального розвитку, підкреслюючи важливість врахування культурних факторів при впровадженні глобальних концепцій на місцевому рівні. Хоча їхнє дослідження фокусується на екологічній тематиці, висновки про необхідність культурної адаптації глобальних практик мають пряме відношення до управління міжнародними командами в IT-секторі.

Н. А. Бочарова та І. О. Яровий [1] аналізують значення людських ресурсів у мультикультурному організаційному контексті, виявляючи ключові виклики та перспективи розвитку міжкультурної компетентності.

В. Г. П. А. Хідаят [15] проводить систематичний огляд літератури щодо інновацій в управлінні людськими ресурсами, спрямованих на створення кращого робочого середовища та сприяння організаційному успіху. Дослідник виявляє, що інноваційні підходи до управління людськими ресурсами, які враховують культурну різноманітність, можуть значно підвищити організаційну ефективність та конкурентоспроможність.

А. Шафаї та М. Неджат [20] досліджують взаємозв'язок між «зеленим» управлінням людськими ресурсами та інноваційною поведінкою співробітників, розглядаючи роль інклюзивного лідерства як модератора.

М. Юрасек та П. Вавроз [16] аналізують взаємозв'язок між культурним інтелектом та міжкультурною адаптацією, надаючи емпіричні докази важливості CQ для успішної інтеграції в нове культурне середовище. Їхнє дослідження показує, що співробітники з високим рівнем культурного інтелекту демонструють кращі резуль-

тати адаптації, вищу продуктивність та більшу задоволеність роботою в міжнародних командах.

Мета статті полягає у комплексному дослідженні концептуальних засад культурного інтелекту та розробці науково обґрунтованого підходу до його використання як стратегічного інструменту управління міжкультурними командами в специфічному контексті технічної підтримки міжнародних IT-компаній.

Виклад основного матеріалу дослідження. Культурний інтелект у контексті управління міжкультурними командами технічної підтримки представляє собою складну багатовимірну компетенцію, яка виходить далеко за межі простого розуміння культурних відмінностей. У специфічному середовищі технічної підтримки міжнародних IT-компаній культурний інтелект набуває особливого значення, оскільки від нього залежить не лише внутрішня ефективність команди, але й якість обслуговування клієнтів з різних культурних середовищ. Розуміння культурного інтелекту як динамічної здатності, що розвивається через досвід та цілеспрямоване навчання, дозволяє розглядати його як стратегічний ресурс організації, який може бути систематично розвинений та інтегрований у управлінські практики [17].

Специфіка функціонування команд технічної підтримки в міжнародних IT-компаніях створює унікальний контекст для застосування культурного інтелекту. На відміну від інших підрозділів, де проєктна робота може передбачати тривалі періоди планування та підготовки, команди технічної підтримки працюють в режимі постійної готовності та швидкого реагування. Кожен запит від клієнта вимагає миттєвої мобілізації ресурсів команди, координації зусиль фахівців, які можуть знаходитися в різних часових поясах, та забезпечення ефективної комунікації незважаючи на мовні та культурні бар'єри. У такому середовищі культурний інтелект стає не просто бажаною компетенцією, а критичним фактором операційної ефективності [18].

Структура культурного інтелекту в контексті команд технічної підтримки включає чотири взаємопов'язані компоненти, кожен з яких відіграє унікальну роль у забезпеченні ефективної міжкультурної взаємодії. Мотиваційний компонент відображає внутрішню готовність та бажання працювати в мультикультурному середовищі, долати труднощі, пов'язані з культурними відмінностями, та навчатися з міжкультурного досвіду. У командах технічної підтримки цей компонент проявляється через готовність співробітників адаптувати свої комунікаційні стратегії до культурних особливостей колег та клієнтів, терпіння при роботі з представниками інших культур та позитивне ставлення до культурної різноманітності як джерела навчання та розвитку.

Когнітивний компонент культурного інтелекту охоплює знання про культурні системи, розуміння того, як культура впливає на поведінку, комунікацію та прийняття рішень. Для фахівців технічної підтримки це означає не лише загальне розуміння культурних відмінностей, але й специфічні знання про те, як представники різних культур сприймають технологію, звертаються за допомогою та оцінюють якість обслуговування. Наприклад, розуміння того, що в деяких культурах пряме визнання незнання або помилки вважається неприйнятним, може допомогти правильно інтерпретувати непрямі сигнали від клієнтів та колег, уникаючи непорозумінь та конфліктів [1].

Метакогнітивний компонент представляє здатність до рефлексії та регулювання власних когнітивних процесів під час міжкультурної взаємодії. У практиці технічної підтримки це проявляється через здатність усвідомлювати власні культурні упередження, контролювати їх вплив на інтерпретацію поведінки інших та адаптувати свої ментальні моделі відповідно до нової культурної інформації. Фахівці з розвиненим метакогнітивним компонентом культурного інтелекту демонструють вищу точність у діагностиці технічних проблем, описаних клієнтами з інших культур, оскільки вони здатні виявляти та коригувати культурно обумовлені припущення, які можуть спотворювати розуміння ситуації.

Поведінковий компонент культурного інтелекту відображає здатність адаптувати вербальну та невербальну поведінку відповідно до культурного контексту. У віртуальному середовищі, де працює більшість команд технічної підтримки, цей компонент набуває особливих форм прояву. Адаптація стилю письмової комунікації, вибір відповідного рівня формальності, врахування культурних норм щодо часу відповіді та детальності пояснень – усі ці аспекти вимагають свідомої регуляції поведінки на основі культурного розуміння [2].

Механізми впливу культурного інтелекту на ефективність команд технічної підтримки проявляються на кількох рівнях організаційної діяльності. На індивідуальному рівні культурний інтелект підвищує здатність фахівців до точної інтерпретації запитів клієнтів, ефективної комунікації з колегами та адаптації робочих стратегій до мультикультурного контексту. Дослідження показують, що співробітники з високим рівнем культурного інтелекту демонструють кращі результати в розв'язанні складних технічних проблем, які вимагають координації зусиль міжнародної команди, оскільки вони здатні ефективніше мобілізувати ресурси команди та уникати непорозумінь, спричинених культурними відмінностями [3].

На груповому рівні культурний інтелект сприяє формуванню синергії в міжкультурних командах через покращення взаєморозуміння, довіри та координації. Команди з високим середнім рівнем культурного інтелекту демонструють кращі показники в таких критичних для технічної підтримки аспектах, як швидкість вирішення проблем, якість документування рішень та задоволеність клієнтів. Культурний інтелект також знижує рівень конфліктів у команді, сприяє більш ефективному обміну знаннями та підвищує інноваційність через синтез різних культурних перспектив [4].

На організаційному рівні культурний інтелект стає джерелом конкурентних переваг для міжнародних ІТ-компаній. Організації, які систематично розвивають культурний інтелект своїх співробітників, демонструють кращі фінансові результати, вищу лояльність клієнтів та більшу привабливість як роботодавці для талановитих фахівців з різних країн. У контексті технічної підтримки це проявляється через здатність обслуговувати глобальну клієнтську базу з урахуванням локальних культурних особливостей, що створює додаткову цінність для клієнтів та диференціює компанію на ринку [5].

Розвиток культурного інтелекту в командах технічної підтримки вимагає системного підходу, який інтегрує індивідуальне навчання, командні практики та організаційні системи. Ефективна модель розвитку

культурного інтелекту повинна враховувати специфіку роботи технічної підтримки, включаючи високий темп роботи, необхідність постійного навчання новим технологіям та обмежений час для формального навчання. Тому програми розвитку культурного інтелекту повинні бути інтегровані в щоденну робочу практику, використовуючи реальні робочі ситуації як навчальні можливості [6].

Першим елементом моделі розвитку культурного інтелекту є створення культурно різноманітних проектних груп для вирішення складних технічних проблем. Така практика дозволяє співробітникам набувати досвіду міжкультурної взаємодії в контексті реальних робочих завдань, одночасно підвищуючи якість технічних рішень через синтез різних перспектив. Важливо, щоб такі групи отримували не лише технічні завдання, але й явні цілі щодо розвитку міжкультурної компетентності, з відповідними механізмами рефлексії та зворотного зв'язку [7].

Другим ключовим елементом є впровадження системи менторства, де досвідчені фахівці з високим рівнем культурного інтелекту підтримують розвиток молодших колег. У контексті технічної підтримки менторство може включати спільну роботу над складними міжнародними кейсами, аналіз культурних аспектів взаємодії з клієнтами та розробку культурно адаптованих комунікаційних стратегій. Ментори можуть ділитися не лише технічними знаннями, але й досвідом навігації в мультикультурному середовищі, допомагаючи молодшим колегам розвивати всі компоненти культурного інтелекту [8].

Третім елементом моделі є створення бази знань з культурної специфіки обслуговування клієнтів з різних регіонів. Така база повинна включати не лише формальну інформацію про культурні особливості, але й практичні кейси, приклади успішних та неуспішних взаємодій, рекомендації щодо адаптації комунікаційних стратегій. Важливо, щоб ця база знань постійно оновлювалася на основі досвіду команди та була легко доступною під час роботи з клієнтами. Використання технологій штучного інтелекту може допомогти автоматизувати процес виявлення культурних патернів у взаємодії з клієнтами та генерувати персоналізовані рекомендації для фахівців підтримки [9].

Четвертим компонентом є регулярні міжкультурні тренінги, адаптовані до специфіки технічної підтримки. Такі тренінги повинні фокусуватися не на абстрактних культурних концепціях, а на конкретних ситуаціях, з якими стикаються фахівці підтримки. Використання симуляцій, рольових ігор та аналізу реальних кейсів дозволяє співробітникам практикувати навички міжкультурної взаємодії в безпечному середовищі. Особливу увагу слід приділяти розвитку навичок культурної емпатії, активного слухання та адаптивної комунікації [10].

П'ятий елемент моделі – це інтеграція оцінки культурного інтелекту в систему управління продуктивністю. Включення показників міжкультурної ефективності в регулярні оцінки продуктивності співробітників створює організаційні стимули для розвитку культурного інтелекту. Важливо, щоб такі показники були конкретними та вимірюваними, наприклад, здатність ефективно вирішувати проблеми клієнтів з різних культурних середовищ, внесок у покращення

міжкультурної співпраці в команді, участь у міжкультурних навчальних ініціативах [11].

Впровадження культурного інтелекту як інноваційного чинника управління вимагає також трансформації організаційної культури та лідерських практик. Лідери команд технічної підтримки повинні демонструвати високий рівень культурного інтелекту, створюючи рольові моделі для своїх підлеглих. Це включає не лише особисту культурну компетентність, але й здатність створювати інклюзивне середовище, де цінується культурна різноманітність, заохочується відкрите обговорення культурних відмінностей та підтримується експериментування з новими підходами до міжкультурної взаємодії [12].

Технологічні інновації відкривають нові можливості для розвитку та застосування культурного інтелекту в командах технічної підтримки. Використання систем машинного перекладу з урахуванням культурного контексту, аналітичних інструментів для виявлення культурних патернів у запитах клієнтів, віртуальної реальності для імерсивного міжкультурного навчання – усі ці технології можуть значно підвищити ефективність розвитку та застосування культурного інтелекту. Водночас, важливо пам'ятати, що технології є лише інструментами, які доповнюють, але не замінюють людський культурний інтелект [13].

Вимірювання ефективності програм розвитку культурного інтелекту є критичним для забезпечення їх сталості та постійного вдосконалення. Ключові показники ефективності повинні включати як кількісні метрики (швидкість вирішення міжнародних запитів, рівень задоволеності клієнтів з різних регіонів, кількість ескаляцій через культурні непорозуміння), так і якісні оцінки (рівень міжкультурної довіри в команді, якість обміну знаннями між представниками різних культур, інноваційність рішень, що виникають з культурної синергії). Регулярний моніторинг цих показників дозволяє ідентифікувати області для покращення та адаптувати програми розвитку до змінних потреб організації [14].

Виклики впровадження культурного інтелекту в організаційну практику включають опір змінам з боку співробітників, які звикли до монокультурного робочого середовища, обмеженість ресурсів для навчання та розвитку, труднощі в оцінці нематеріальних результатів інвестицій у культурний інтелект. Подолання цих викликів вимагає стратегічного підходу, який включає чітку комунікацію бізнес-переваг культурного інтелекту, поступове впровадження з пілотними проєктами, що демонструють швидкі результати, та створення коаліції прихильників серед впливових членів організації [15].

Майбутнє культурного інтелекту в управлінні командами технічної підтримки пов'язане з подальшою глобалізацією IT-послуг, зростанням культурної різноманітності робочої сили та підвищенням очікувань клієнтів щодо персоналізованого обслуговування.

Організації, які зможуть ефективно розвивати та застосовувати культурний інтелект, отримають значні конкурентні переваги в глобальній економіці. Це вимагає переходу від розгляду культурного інтелекту як «м'якої навички» до визнання його як стратегічної організаційної здатності, яка потребує систематичного розвитку та інтеграції в усі аспекти організаційної діяльності [16].

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок про критичну важливість культурного інтелекту як інноваційного чинника управління міжкультурними командами технічної підтримки в міжнародних IT-підприємствах. Культурний інтелект являє собою багатовимірну компетенцію, яка включає мотиваційні, когнітивні, метакогнітивні та поведінкові компоненти, кожен з яких відіграє унікальну роль у забезпеченні ефективної міжкультурної взаємодії. У специфічному контексті технічної підтримки культурний інтелект стає не просто бажаною характеристикою, а критичним фактором операційної ефективності, що безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів та конкурентоспроможність організації.

Механізми впливу культурного інтелекту на ефективність команд технічної підтримки проявляються на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях. На індивідуальному рівні культурний інтелект підвищує точність інтерпретації запитів клієнтів з різних культурних середовищ, покращує комунікацію з колегами та сприяє адаптації робочих стратегій. На груповому рівні він формує синергію через покращення взаєморозуміння, довіри та координації. На організаційному рівні культурний інтелект стає джерелом стійких конкурентних переваг, дозволяючи компаніям ефективно обслуговувати глобальну клієнтську базу та залучати таланти з усього світу.

Розроблена модель розвитку культурного інтелекту в командах технічної підтримки включає створення культурно різноманітних проєктних груп, систему менторства, базу знань з культурної специфіки обслуговування, адаптовані тренінги та інтеграцію оцінки культурного інтелекту в систему управління продуктивністю. Успішне впровадження цієї моделі вимагає трансформації організаційної культури, розвитку культурного інтелегентного лідерства та стратегічного використання технологічних інновацій.

Практичні рекомендації для міжнародних IT-компаній включають необхідність розгляду культурного інтелекту як стратегічної організаційної здатності, систематичні інвестиції в його розвиток, інтеграцію програм розвитку культурного інтелекту в щоденну робочу практику та регулярне вимірювання їх ефективності. Подальші дослідження повинні зосередитися на розробці специфічних інструментів оцінки культурного інтелекту для технічних фахівців, вивченні впливу штучного інтелекту на розвиток міжкультурних компетенцій та дослідженні довгострокових ефектів інвестицій у культурний інтелект на організаційну продуктивність та інноваційність.

Список використаних джерел:

1. Бочарова Н. А., Яровий І. О. Значення людських ресурсів у мультикультурному організаційному контексті: аналіз, виклики та перспективи. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. № 43. С. 31–46.
2. Калініченко О. О., Мосійчук І. В., Пойта І. О. Управління проєктами у глобальному контексті: культурні аспекти та адаптація. *Проблеми економіки*. 2023. № 56. С. 24–30. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/37797/1/Мосійчук.pdf>
3. Стукало Н. та ін. «Зелена» економіка: від глобальної концепції до реальності місцевого розвитку: монографія. Дніпро, 2018. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.1294013>

4. Харечко В. М. Культура, цінності та економічний розвиток: аналіз деяких концепцій. *Наукові записки [Української академії друкарства]*. 2018. № 1. С. 144–153. URL: <http://nz.uad.lviv.ua/static/media/1-56/17.pdf>
5. Adula M., Kant S., Birbisa Z. A. Systematic Literature Review on Human Resource Management Effect on Organization Performance. *Annals of Human Resource Management Research*. 2022. № 2(2). P. 131–146.
6. Agusta N. F., Azmy A. Servant Leadership and Career Development: Supporting Employee Growth. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*. 2023. № 10(12). P. 350–360.
7. Agustian K., Pohan A., Zen A., Wiwin W., Malik A. J. Human resource management strategies in achieving competitive advantage in business administration. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*. 2023. № 1(2). P. 108–117.
8. Andreescu D. Cultural Heritage through Design Thinking. Scientific view on the modern problems of cultural heritage and arts in the context of social development: Collection of Scientific Articles. *Klironomy Journal*. 2021. № 1(1).
9. Chen T., Wu Z. How to facilitate employees' green behavior? The joint role of green human resource management practice and green transformational leadership. *Frontiers in psychology*. 2022. № 13. P. 1–11.
10. De Bono E. Lateral thinking: A textbook of creativity. Penguin UK, 2009. 272 p.
11. Dedhia N. S. Six sigma basics. *Total Quality Management & Business Excellence*. 2005. № 16(5). P. 567–574.
12. Desai D. A. Improving Profitability through Value Engineering: A Case study. *Asian Journal of Engineering and Applied Technology*. 2012. № 1(1). P. 22–30.
13. Gadzali S. S., Gazalin J., Sutrisno S., Prasetya Y. B., Ausat A. M. A. Human resource management strategy in organisational digital transformation. *Jurnal Minfo Polgan*. 2023. № 12(1). P. 760–770.
14. Gdoura I. A., Trabelsi K. The Impact of Human Resource Management Quality on Work Life Quality through The Moderating Role of Organizational Justice: The Case Study of the Expatriate Employees. *Global Journal of Human Resource Management*. 2024. № 12(3). P. 15–29.
15. Hidayat W. G. P. A. Innovation in Human Resource Management to Create a Better Work Environment and Contribute to Organizational Success: A Systematic Literature Review. *Open Access Indonesia Journal of Social Sciences*. 2023. № 6(6). P. 1176–1184.
16. Jurásek M., Wawrosz P. The Relationship between Cultural Intelligence and Cross-cultural Adjustment. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*. 2024. № 32(2). P. 192–204.
17. Karkovska V., Dorosh I. Modern leadership: features, requirements, problems and mistakes. *State and Regions. Series: Economics and Business*. 2019. № 5(110). DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-5-18>
18. Leung A. K., Maddux W. W., Galinsky A. D., Chiu C. Multicultural experience enhances creativity: The when and how. *American Psychologist*. 2008. № 63(3). P. 169–181. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066x.63.3.169>
19. Lloyd S., Härtel C. Intercultural competencies for culturally diverse work teams. *Journal of Managerial Psychology*. 2010. № 25(8). P. 845–875. DOI: <https://doi.org/10.1108/02683941011089125>
20. Shafaei A., Nejat M. Green human resource management and employee innovative behaviour: does inclusive leadership play a role? *Personnel Review*, (ahead-of-print). 2023.
21. Terrien O. A Lean Engineering Journey. In INCOSE International Symposium. 2013. Vol. 23. № 1. P. 16–31.
22. Wilson C. Brainstorming and beyond: a user-centered design method. Newnes, 2013. 75 p.

References:

1. Bocharova N. A. & Yarovy I. O. (2024). Znachennia liudskykh resursiv u multykulturnomu orhanizatsiinomu konteksti: analiz, vyklyky ta perspektyvy [The importance of human resources in a multicultural organizational context: analysis, challenges and prospects]. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, no. 43, pp. 31–46.
2. Kalinichenko O. O., Mosiichuk I. V. & Poita I. O. (2023). Upravlinnia proiektamy u hlobalnomu konteksti: kulturni aspekty ta adaptatsiia [Project management in a global context: cultural aspects and adaptation]. *Problemy ekonomiky*, no. 56, pp. 24–30. Available at: <http://eprints.zu.edu.ua/37797/1/Мосійчук.pdf>
3. Stukalo N. et al. (2018). “Zelena” ekonomika: vid hlobalnoi kontseptsii do realnosti mistsevoho rozvytku [“Green” economy: from global concept to the reality of local development] [Monograph]. Dnipro. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.1294013>
4. Kharechko V. M. (2018). Kultura, tsinnosti ta ekonomichnyi rozvytok: analiz deiakykh kontseptsii [Culture, values and economic development: analysis of some concepts]. *Naukovi zapysky [Ukrainskoi akademii drukarstva]*, no. 1, pp. 144–153. Available at: <http://nz.uad.lviv.ua/static/media/1-56/17.pdf>
5. Adula M., Kant S. & Birbisa Z. A. (2022). Systematic Literature Review on Human Resource Management Effect on Organization Performance. *Annals of Human Resource Management Research*, 2(2), pp. 131–146.
6. Agusta N. F. & Azmy A. (2023). Servant Leadership and Career Development: Supporting Employee Growth. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 10(12), pp. 350–360.
7. Agustian K., Pohan A., Zen A., Wiwin W. & Malik A. J. (2023). Human resource management strategies in achieving competitive advantage in business administration. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(2), pp. 108–117.
8. Andreescu D. (2021). Cultural Heritage through Design Thinking. Scientific view on the modern problems of cultural heritage and arts in the context of social development: Collection of Scientific Articles. *Klironomy Journal*, 1(1).
9. Chen T. & Wu Z. (2022). How to facilitate employees' green behavior? The joint role of green human resource management practice and green transformational leadership. *Frontiers in psychology*, 13, pp. 1–11.
10. De Bono, E. (2009). Lateral thinking: A textbook of creativity. Penguin UK.
11. Dedhia, N. S. (2005). Six sigma basics. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(5), pp. 567–574.
12. Desai, D. A. (2012). Improving Profitability through Value Engineering: A Case study. *Asian Journal of Engineering and Applied Technology*, 1(1), pp. 22–30.
13. Gadzali, S. S., Gazalin, J., Sutrisno, S., Prasetya, Y. B., & Ausat, A. M. A. (2023). Human resource management strategy in organisational digital transformation. *Jurnal Minfo Polgan*, 12(1), pp. 760–770.
14. Gdoura I. A. & Trabelsi K. (2024). The Impact of Human Resource Management Quality on Work Life Quality through The Moderating Role of Organizational Justice: The Case Study of the Expatriate Employees. *Global Journal of Human Resource Management*, 12(3), pp. 15–29.
15. Hidayat, W. G. P. A. (2023). Innovation in Human Resource Management to Create a Better Work Environment and Contribute to Organizational Success: A Systematic Literature Review. *Open Access Indonesia Journal of Social Sciences*, 6(6), pp. 1176–1184.

16. Jurásek M. & Wawrosz P. (2024). The Relationship between Cultural Intelligence and Cross-cultural Adjustment. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 32(2), pp. 192–204.
17. Karkovska V. & Dorosh I. (2019). Modern leadership: features, requirements, problems and mistakes. *State and Regions. Series: Economics and Business*, no. 5(110). DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-5-18>
18. Leung A. K., Maddux W. W., Galinsky A. D. & Chiu C. (2008). Multicultural experience enhances creativity: The when and how. *American Psychologist*, 63(3), pp. 169–181. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066x.63.3.169>
19. Lloyd S. & Härtel C. (2010). Intercultural competencies for culturally diverse work teams. *Journal of Managerial Psychology*, 25(8), pp. 845–875. DOI: <https://doi.org/10.1108/02683941011089125>
20. Shafaei A. & Nejat M. (2023). Green human resource management and employee innovative behaviour: does inclusive leadership play a role? *Personnel Review*, (ahead-of-print).
21. Terrien O. (2013). A Lean Engineering Journey. In INCOSE International Symposium, Vol. 23, no. 1, pp. 16–31.
22. Wilson C. (2013). Brainstorming and beyond: a user-centered design method. Newnes.

Kraievska Alla, Kyssa Oleksandr
Vinnytsia National Technical University

CULTURAL INTELLIGENCE AS AN INNOVATIVE FACTOR IN MANAGING INTERCULTURAL TECHNICAL SUPPORT TEAMS IN AN INTERNATIONAL IT ENTERPRISE

The article examines the conceptual foundations of cultural intelligence as an innovative factor in managing intercultural technical support teams in international IT enterprise. The relevance of the problem of effective cultural diversity management in the context of technological services globalization is substantiated, when teams are formed from specialists from different countries, cultures and time zones. The essence of cultural intelligence as a multidimensional competence is revealed, including motivational, cognitive, metacognitive and behavioral components, each of which plays a unique role in ensuring effective intercultural interaction. The specifics of technical support teams functioning are analyzed, which operate under constant pressure of time constraints, the need for immediate response to customer requests and ensuring high service standards, despite cultural, linguistic and communication barriers. The mechanisms of cultural intelligence impact at individual, group and organizational levels are investigated, manifested through improving the accuracy of customer request interpretation, enhancing communication between colleagues, forming synergy and trust in the team, as well as creating sustainable competitive advantages for the organization. A comprehensive model for cultural intelligence development is proposed, including the creation of culturally diverse project groups, implementation of mentoring systems, formation of knowledge base on cultural specifics of service, conducting adapted training and integration of cultural intelligence assessment into performance management systems. The necessity of organizational culture and leadership practices transformation, as well as strategic use of technological innovations to support cultural intelligence development is substantiated. Practical recommendations for implementing the proposed model in international IT companies activities are formulated and promising directions for further research in this field are identified.

Keywords: cultural intelligence, intercultural teams, technical support, international IT enterprises, cultural diversity management, cross-cultural communication, technological services globalization, organizational effectiveness, multicultural environment, personnel development.

JEL classification: M12, M14, M15, O32