МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Управління крос-культурними віртуальними командами в міжнародних ІТ-компаніях на прикладі ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0732-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Ткаченко Роман Ігорович
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, к. пед.н., доцент
Юдіна О.В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Ткаченко Роман Ігорович

1. Тема роботи «Управління крос-культурними віртуальними командами в міжнародних ІТ-компаніях на прикладі ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»»

керівник роботи: Юдіна О.В., доцент кафедри бізнесадміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, к. пед.н.

затверджені наказом ЗНУ від 08.12.2025 року № 1775-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КРОС-КУЛЬТУРНИМИ ВІРТУАЛЬНИМИ КОМАНДАМИ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ У СФЕРІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
2 ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КРОС КУЛЬТУРНИМИ ВІРТУАЛЬНИМИ КОМАНДАМИ В МІЖНАРОДНІЙ ІТ КОМПАНІЇ ЕРАМ SYSTEMS ТА ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
9 таблиць
5 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Юдіна О.В.		
2	Юдіна О.В.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.25-13.11.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.25-23.12.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.25-31.01.26	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.26-21.02.26	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.26-20.03.26	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.26-29.04.26	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.26-08.05.26	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2026	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.26-31.05.26	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2026	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2026	

Студент _____ Р. І. Ткаченко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. В. Юдіна
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Є. В. Маказан
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 42 стор., 9 табл., 5 рис., 38 джерел.

Об’єкт дослідження: процеси управління крос-культурними віртуальними командами в міжнародних компаніях галузі інформаційних технологій.

Предмет дослідження: теоретико-методичні засади та практичні механізми організації, координації й мотивації крос-культурних віртуальних команд, а також інструменти стратегічного аналізу та оцінки ефективності цих процесів на прикладі EPAM Systems.

Мета роботи: теоретичне обґрунтування та практичний аналіз системи управління крос-культурними віртуальними командами в міжнародних компаніях галузі інформаційних технологій і розроблення пропозицій щодо її удосконалення на прикладі EPAM Systems.

Методи дослідження: системний підхід, концепції крос-культурного менеджменту, теорія організаційної поведінки, методи фінансово-економічного та стратегічного аналізу.

У роботі уточнено сутність віртуальних команд як географічно розподілених груп, що об’єднані цифровими технологіями, та визначено особливості крос-культурної взаємодії в умовах комп’ютерно-опосередкованої комунікації. Проведено організаційно-економічну характеристику EPAM Systems та її українського підрозділу ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», що є ключовим інжиніринговим хабом групи.

Здійснено комплексну діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, яка підтвердила лідерські позиції на ринку попри воєнні ризики в Україні. На основі SPACE-аналізу обґрунтовано доцільність реалізації стратегії агресивного зростання через розширення участі українських фахівців у глобальних проєктах та розвиток нових технологічних доменів.

Розроблено напрями вдосконалення системи управління, що передбачають створення спеціалізованого центру методологічної підтримки, стандартизацію онбордингу та впровадження наскрізних показників ефективності віртуальних команд. Прогнозні розрахунки демонструють високу економічну доцільність запропонованих заходів із рентабельністю маркетингових та управлінських інвестицій на рівні понад 200%.

ВІРТУАЛЬНА КОМАНДА, КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ІТ-ГАЛУЗЬ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, EPAM SYSTEMS, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ.

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 42 pages, 9 tables, 5 figures, 38 sources.

Object of research: processes of managing cross-cultural virtual teams in international companies in the information technology industry.

Subject of research: theoretical and methodological principles and practical mechanisms of organization, coordination and motivation of cross-cultural virtual teams, as well as tools for strategic analysis and assessment of the effectiveness of these processes using the example of EPAM Systems.

Purpose of work: theoretical justification and practical analysis of the system of managing cross-cultural virtual teams in international companies in the information technology industry and development of proposals for its improvement using the example of EPAM Systems.

Research methods: systems approach, concepts of cross-cultural management, theory of organizational behavior, methods of financial, economic and strategic analysis.

The paper clarifies the essence of virtual teams as geographically distributed groups united by digital technologies, and identifies the features of cross-cultural interaction in the context of computer-mediated communication. An organizational and economic characteristic of EPAM Systems and its Ukrainian division, EPAM SYSTEMS LLC, which is the key engineering hub of the group, is carried out.

A comprehensive diagnosis of the external and internal environment of the company was carried out, which confirmed its leading positions in the market despite the military risks in Ukraine. Based on SPACE analysis, the feasibility of implementing a strategy of aggressive growth through the expansion of the participation of Ukrainian specialists in global projects and the development of new technological domains was substantiated.

Directions for improving the management system were developed, which include the creation of a specialized methodological support center, standardization of onboarding, and the introduction of end-to-end indicators of the effectiveness of virtual teams. Forecast calculations demonstrate the high economic feasibility of the proposed measures with the profitability of marketing and management investments at a level of over 200%.

VIRTUAL TEAM, CROSS-CULTURAL MANAGEMENT, IT INDUSTRY, STRATEGIC MANAGEMENT, EPAM SYSTEMS, MANAGEMENT EFFICIENCY.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА 2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КРОС-КУЛЬТУРНИМИ ВІРТУАЛЬНИМИ КОМАНДАМИ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ У СФЕРІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ 11
1.1 Сутність, ознаки та типологія віртуальних команд 11
1.2 Крос-культурний вимір управління віртуальними командами 13
1.3 Методи та інструменти управління крос-культурними віртуальними командами 16
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КРОС-КУЛЬТУРНИМИ ВІРТУАЛЬНИМИ КОМАНДАМИ В МІЖНАРОДНІЙ ІТ-КОМПАНІЇ ЕРАМ SYSTEMS ТА ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» 19
2.1 Загальна характеристика міжнародної ІТ-компанії ЕРАМ Systems та ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» як її українського підрозділу 19
2.2 Аналіз бізнес-середовища ЕРАМ Systems і ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» у контексті управління віртуальними командами 23
2.3 Організаційне забезпечення управління крос-культурними віртуальними командами в ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» 27
2.4 Напрями удосконалення управління крос-культурними віртуальними командами в ЕРАМ Systems і ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» 29
ВИСНОВКИ 34
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 37

ВСТУП

Цифровізація бізнесу, розвиток хмарних технологій та поширення дистанційної роботи зумовили стрімке зростання ролі віртуальних команд у міжнародних компаніях, що працюють у сфері інформаційних технологій. Віртуальні команди як стійка форма організації праці дозволяють об’єднувати фахівців з різних країн, часових поясів та культур для реалізації складних інноваційних проєктів. Наукові дослідження визначають віртуальну команду як групу працівників, які спільно виконують завдання, перебуваючи в різних локаціях і, нерідко, у різних часових поясах, спираючись переважно на електронні засоби комунікації.

За таких умов управління віртуальними командами набуває яскраво вираженого крос-культурного характеру. Працівники з різних національних культур відрізняються у сприйнятті влади, ставленні до колективу та індивідуальних досягнень, толерантності до невизначеності, часових орієнтаціях

Теоретичне підґрунтя для вивчення процесів управління віртуальними командами та крос-культурної взаємодії сформоване у працях численних вітчизняних та зарубіжних науковців. Аналіз актуальних публікацій дозволяє констатувати, що в сучасній економічній науці приділяється значна увага трансформації управлінських технологій під впливом цифровізації та глобалізації.

Питання крос-культурного менеджменту як інструменту підвищення ефективності міжнародного бізнесу та механізму адаптації підприємств до сучасних умов розвитку широко представлені у дослідженнях А. Капліної [9-11], М. Хмари та Б. Пилипенка [34], О. Компанієць та Г. Пікули [35]. Автори обґрунтовують роль міжкультурної взаємодії у формуванні сильної управлінської культури організації та ефективному використанні людського капіталу. Особливе значення мають праці В. Кравченко [12] та колективу

авторів під керівництвом М. Латиніна [13], де розглядаються стратегії управління в глобальному середовищі та виклики, що постають перед міжнародними корпораціями.

Проблематика управління саме віртуальними командами, їхні ключові особливості та цифрові інструменти комунікації як чинники ефективності детально розкриті у роботах С. Пєвнєва та Д. Загірняка [18]. Дослідники Г. Бей та А. Синиченко [1] акцентують увагу на складниках підвищення продуктивності таких команд у контексті сучасних загроз, тоді як С. Бондаренко та К. Соколовська розглядають віртуальні команди як невід'ємний елемент сучасного бізнес-середовища [2]. Питання формування системного управління віртуальними командами в умовах цифрової економіки також відображені у працях О. Калініна та Р. Дубенського [8].

Специфіка функціонування ІТ-сектору України та управління людськими ресурсами в цій галузі досліджувалася Ю. Полусмяк, Т. Павлюк та А. Ждановим [20] у розрізі адаптивного управління проєктними командами. Напрями підвищення ефективності діяльності команд розробки та впровадження мікрокоманд висвітлено у працях Ю. Семененка [21] та А. Волохи [5]. Дослідження А. Ваніна [3] та О. Хоменко [29] присвячені аналізу інноваційних HR-практик, а роботи О. Устименка [28] та Є. Чупруна [30] - особливостям стратегічного управління та вибору організаційних структур в ІТ-аутсорсингових компаніях.

Окремий пласт досліджень становлять праці, присвячені методологічним аспектам оцінювання ефективності. В. Дружинін [7] запропонував методичний підхід до комплексного оцінювання дистанційної роботи, а А. Шевчук обґрунтувала значущість компетентностей менеджерів у системі адаптації до глобального ринку [32]. Питання мотиваційного менеджменту та талан-менеджменту в міжнародних компаніях знайшли відображення у публікаціях К. Слюсаренко та Т. Петрішиної [25].

Водночас, попри солідну наукову базу, стрімка зміна зовнішніх умов, зокрема через геополітичну нестабільність та активне впровадження штучного

інтелекту, вимагає подальшого уточнення механізмів управління крос-культурними віртуальними командами. Потребують додаткового опрацювання аспекти поєднання глобальних корпоративних стандартів із локальними особливостями функціонування великих інженерних центрів у кризові періоди, що й зумовило вибір теми та об’єкта даного дослідження.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному аналізі системи управління крос-культурними віртуальними командами в міжнародних компаніях галузі інформаційних технологій і розробленні пропозицій щодо її удосконалення на прикладі EPAM Systems.

Для досягнення поставленої мети передбачається виконати такі завдання:

– розкрити економічну сутність, характерні ознаки та типологію віртуальних команд у міжнародному бізнесі;

– узагальнити теоретичні підходи до крос-культурного менеджменту та визначити їх застосовність у віртуальних командах галузі інформаційних технологій;

– проаналізувати сучасні методи та інструменти управління крос-культурними віртуальними командами, що використовуються в провідних компаніях;

– надати загальну характеристику EPAM Systems, здійснити фінансово-економічний аналіз її діяльності та структурно-географічний аналіз кадрового потенціалу;

– оцінити економічний ефект запропонованих заходів щодо вдосконалення управління крос-культурними віртуальними командами в EPAM Systems.

Об’єктом дослідження є процеси управління крос-культурними віртуальними командами в міжнародних компаніях галузі інформаційних технологій.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні механізми організації, координації й мотивації крос-культурних віртуальних

команд, а також інструменти стратегічного аналізу та оцінки ефективності цих процесів на прикладі EPAM Systems.

Теоретичною та методологічною основою роботи є системний підхід, концепції крос-культурного менеджменту, теорія організаційної поведінки, основи стратегічного менеджменту. Використано загальнонаукові методи аналізу й синтезу, індукції та дедукції, порівняння, групування, графічної інтерпретації.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КРОС-КУЛЬТУРНИМИ ВІРТУАЛЬНИМИ КОМАНДАМИ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ У СФЕРІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

1.1 Сутність, ознаки та типологія віртуальних команд

Теоретичне визначення поняття «віртуальна команда» та виокремлення її характерних ознак, таких як географічна розподіленість та опосередкованість цифровими технологіями, представлено у працях С. Бондаренка та К. Соколовської [2], С. Пєвнєва та Д. Загірняка [19]. Дослідження Г. Бея та А. Синиченка [1] присвячені аналізу сучасних викликів, що впливають на складники ефективності таких команд у нестабільному середовищі. Концептуальні засади формування систем управління віртуальними командами в умовах цифрової економіки ґрунтовно розкрито у публікаціях О. Калініна та Р. Дубенського [8].

Сучасна наукова література пропонує різні підходи до визначення поняття «віртуальна команда». Узагальнення ключових підходів подано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «віртуальна команда» в економічній літературі [2, 8, 19]

Автори / джерело	Ключовий зміст визначення
С. Бондаренк та К. Соколовськ	Група географічно, організаційно та/або часово розподілених працівників, які об’єднані інформаційними та телекомунікаційними технологіями для виконання спільних завдань.
С. Пєвнєв та Д. Загірняк	Група людей або зацікавлених сторін, які працюють разом із різних локацій і, можливо, часових поясів, використовуючи цифрові засоби взаємодії.
Калінін О., Дубенський Р.	Географічно розподілена команда, що складається з представників різних країн та культур, найчастіше – багатонаціональна, з інтегрованими професійними ролями.

На основі цих підходів віртуальну команду в міжнародній компанії галузі інформаційних технологій доцільно визначити як цілеспрямоване об’єднання фахівців, розміщених у різних країнах та часових поясах, які за допомогою цифрових технологій спільно виконують завдання розроблення, підтримки та впровадження програмних продуктів, не маючи постійної фізичної співприсутності.

Для кращого розуміння природи віртуальних команд доцільно зіставити їх з традиційними (співрозташованими) командами (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Порівняння традиційних та віртуальних команд [4, 15, 17, 38]

Ознака	Традиційна команда	Віртуальна команда
Просторове розміщення	Спільний офіс або виробничий майданчик	Географічно розподілена, часто між країнами та континентами
Канали комунікації	Переважно особисті зустрічі, наради	Відеоконференції, месенджери, електронна пошта, системи спільної роботи
Часова координація	Переважно один часовий пояс	Різні часові пояси, асинхронна взаємодія
Соціальна динаміка	Висока частота неформального спілкування, сильні неформальні норми	Менше неформальної взаємодії, ризик ізоляції та формування «субкоманд»
Культурний склад	Часто однорідний за національною культурою	Високий рівень культурного різноманіття, мультинаціональний склад

На рис. 1.1 зображено структурно-логічну схему віртуальної команди міжнародної компанії галузі інформаційних технологій, у якій виділено розподілені функціональні та крос-функціональні підкоманди (аналітика, архітектура, розроблення, тестування, експлуатація) та центральні координуючі ролі керівника проєкту й власника продукту.

Управління віртуальною командою ускладнюється необхідністю забезпечити синхронізацію робіт, прозорість статусу завдань та узгодження очікувань за відсутності фізичної присутності. Досвід провідних компаній, зокрема Atlassian, демонструє важливість усвідомлення того, що в розподіленій

організації фактично кожна команда є віддаленою, а отже, всі процеси мають від початку бути спроєктовані як прозорі, документовані та відкриті для членів команд у різних локаціях.

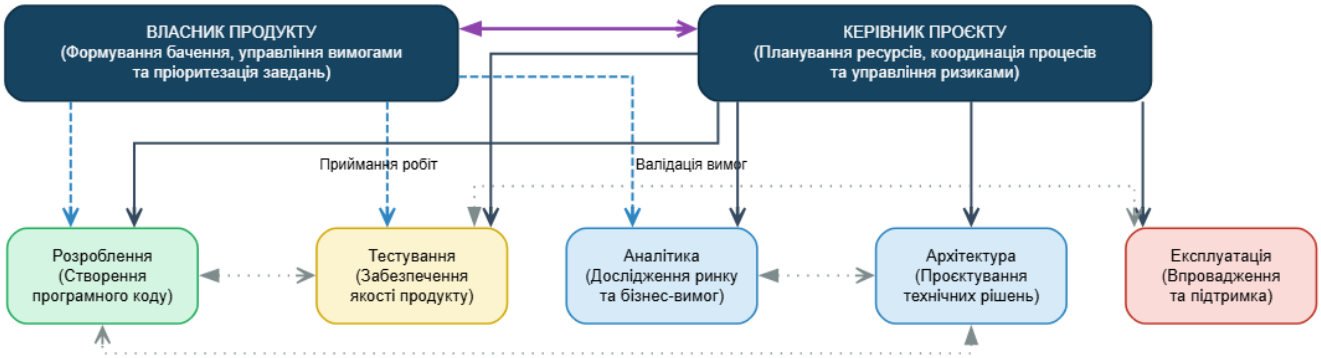


Рис. 1.1 – Структурно-логічна схема віртуальної команди міжнародної компанії галузі інформаційних технологій [26, 31, 33, 36, 37]

Типологію віртуальних команд доцільно будувати за кількома критеріями: характер завдань (проєктні, операційні, інноваційні), ступінь розподіленості (внутрішньокорпоративні, міжорганізаційні), рівень культурної різноманітності (мононаціональні, бінарні, мультинаціональні), тривалість існування (тимчасові, постійні). У міжнародних компаніях, подібних до EPAM Systems, домінують мультинаціональні проєктні команди, які формуються під конкретного клієнта та можуть поєднувати фахівців з кількох регіонів світу.

1.2 Крос-культурний вимір управління віртуальними командами

Питання впливу національних культур на управлінську взаємодію та формування міжкультурної компетенції фахівців досліджували А. Капліна [9], М. Хмара та Б. Пилипенко [34]. О. Компанієць та Г. Пікула розглядають крос-культурний менеджмент як інструмент ефективного використання людського капіталу організації [35]. В. Кравченко акцентує увагу на ролі міжкультурних аспектів у реалізації стратегій розвитку міжнародних компаній [12], а Г. Попова

та В. Шинкаренко аналізують цей напрям як механізм адаптації підприємств до глобальних трансформацій [21]. Психологічні аспекти командної взаємодії та подолання культурних бар'єрів висвітлені у працях О. Вартанової та А. Стоян [4].

Крос-культурний менеджмент вивчає вплив національних і організаційних культур на управлінську поведінку та взаємодію в організаціях. У віртуальних командах, де представлено кілька національних культур, ці відмінності посилюються через переважання комп'ютерно-опосередкованої комунікації.

Модель шести вимірів національної культури надає зручний інструментарій для систематизації культурних відмінностей. Узагальнена характеристика цих вимірів подана в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Основні виміри національної культури та їх управлінське значення [14, 21, 22, 38]

Вимір	Зміст	Значення для роботи віртуальної команди
Дистанція влади	Ступінь прийняття нерівномірного розподілу влади	Визначає очікування щодо стилю керівництва, прийняття рішень та зворотного зв'язку
Індивідуалізм – колективізм	Пріоритет особистих чи групових інтересів	Впливає на готовність брати індивідуальну відповідальність, ділитися знаннями
Уникнення невизначеності	Толерантність до неоднозначності та ризику	Формує ставлення до експериментів, змін, гнучких методів управління
Маскулінність – фемінність	Орієнтація на досягнення чи соціальну підтримку	Визначає акценти на конкуренції або співпраці, баланс результатів і добробуту
Довгострокова орієнтація	Спрямованість на майбутнє або на традиції	Впливає на ставлення до інвестицій у навчання, інновації, побудову кар'єри
Індульгенція – стриманість	Ступінь дозволеності задоволення базових бажань	Пов'язана з балансом роботи й особистого життя, стилем мотивації

На рис. 1.2 подано узагальнену схему впливу культурних вимірів на ключові елементи управління віртуальною командою: лідерство, комунікацію, прийняття рішень, мотивацію, вирішення конфліктів.

Дослідження глобального розподіленого розроблення програмного забезпечення засвідчують, що культурні бар'єри можуть проявлятися у небажанні ставити уточнювальні запитання, уникання критики, нерівномірному

розподілі ініціативи, різному розумінні терміновості та якості виконання завдань. У командах, які поєднують представників культур з високою дистанцією влади та колективістських культур з культурами з низькою дистанцією влади та високим рівнем індивідуалізму, часто спостерігається напруження між очікуваннями щодо директивності керівника та прагненням до автономії.

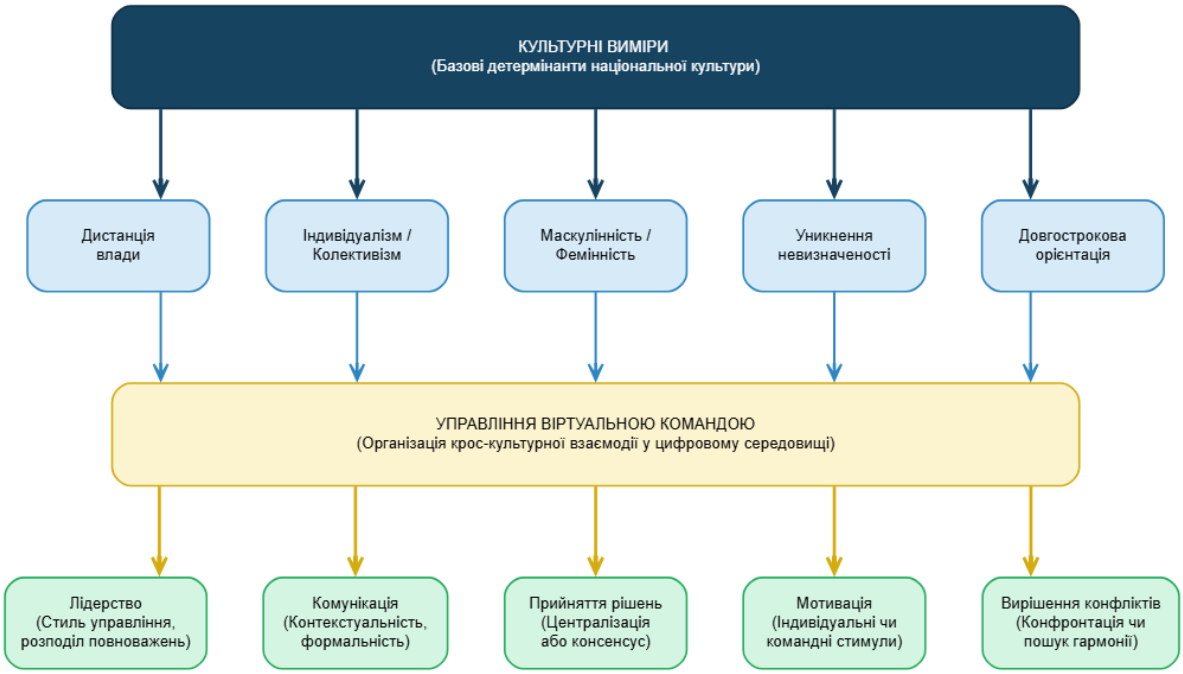


Рис. 1.2 – Модель впливу культурних вимірів на управління віртуальною командою [14, 21, 22, 38]

Важливу роль відіграє також організаційна культура компанії. У міжнародних компаніях галузі інформаційних технологій домінує культура інженерної досконалості, орієнтації на результат і навчання. Прикладом є ініціативи EPAM у сфері «engineering excellence», що передбачають формування стандартів якості розроблення, підвищення прозорості процесів та розвиток спільнот практики. У віртуальних крос-культурних командах така організаційна культура може виконувати інтегруючу функцію, зменшуючи негативний вплив відмінностей національних культур.

1.3 Методи та інструменти управління крос-культурними віртуальними командами

Прикладні аспекти інструментарію управління, зокрема цифрові засоби комунікації та гнучкі методики, стали об’єктом вивчення С. Пєвнєва та Д. Загірняка [18]. Ю. Полусмяк, Т. Павлюк та А. Жданов пропонують підходи до адаптивного управління проєктними командами в ІТ-сфері [20], а А. Волоха [5] розглядає методології впровадження мікрокоманд. Компетентнісний підхід до підготовки менеджерів для роботи на глобальному ринку та питання талан-менеджменту в міжнародних корпораціях детально описані у роботах А. Шевчук [32] та К. Слюсаренко [25].

Управління крос-культурною віртуальною командою передбачає узгоджене використання організаційних, комунікаційних, технологічних та мотиваційних інструментів. Узагальнення їх груп наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Групи інструментів підвищення ефективності управління крос-культурними віртуальними командами [6, 27]

Група інструментів	Зміст та приклади
Організаційні	Чітке визначення ролей і відповідальності, формування невеликих крос-функціональних команд, використання гнучких методів управління проєктами
Комунікаційні	Регулярні відеозустрічі, спільні простори знань, прозорі канали для прийняття рішень, документування домовленостей
Технологічні	Системи керування завданнями, платформи для спільної розробки коду, інструменти для відеозв’язку та миттєвих повідомлень
Мотиваційні	Врахування культурних відмінностей у винагороді, визнанні, можливостях навчання й кар’єрного зростання
Крос-культурні	Тренінги міжкультурної компетентності, тимчасові ротації між офісами, програми наставництва між регіонами

Компанії, які успішно працюють з розподіленими командами, приділяють значну увагу прозорості процесів та чіткості комунікації. Практика Atlassian наголошує, що в розподіленій організації «кожна команда є віддаленою», тому

всі важливі рішення мають бути задокументовані в доступних для всієї команди просторах, а не обговорюватися виключно в «коридорних розмовах».

Теоретичні засади управління крос-культурними віртуальними командами в міжнародних компаніях галузі інформаційних технологій спираються на інтеграцію концепцій крос-культурного менеджменту, віртуальної взаємодії та гнучких методів управління проєктами, а також на використання комплексу організаційних і технологічних інструментів, які забезпечують прозорість, довіру та спільну відповідальність.

У результаті теоретичного аналізу сутності та особливостей управління крос-культурними віртуальними командами у міжнародних компаніях галузі інформаційних технологій сформульовано такі висновки.

Встановлено, що віртуальна команда є специфічною формою організації праці, де географічно та часово розподілені фахівці об’єднуються за допомогою цифрових технологій для виконання спільних інноваційних завдань. На відміну від традиційних колективів, віртуальні команди характеризуються асинхронною взаємодією, опорою на електронні канали комунікації та високим ступенем культурної неоднорідності. Типологізація таких команд дозволяє виокремити мультинаціональні проєктні групи як домінуючу модель у сфері розроблення програмного забезпечення.

Обґрунтовано, що крос-культурний вимір є визначальним фактором ефективності віртуальної взаємодії. Використання моделі національних культур дозволяє систематизувати відмінності у сприйнятті влади, ставленні до ризику та індивідуальної відповідальності, що безпосередньо впливає на процеси лідерства та прийняття рішень. Доведено, що за умов дефіциту невербальних сигналів культурні бар’єри можуть призводити до непорозумінь та зниження командної продуктивності, що вимагає формування сильної організаційної культури як інтегруючого механізму.

Визначено, що система управління такими командами має базуватися на комплексному поєднанні організаційних, технологічних та мотиваційних інструментів. Ключове значення має забезпечення прозорості процесів, чітке

документування домовленостей та розвиток міжкультурної компетентності персоналу. Життєвий цикл віртуальної команди потребує специфічного супроводу на кожному етапі — від структурованого знайомства учасників до регулярного аналізу результатів спільної діяльності.

Отже, теоретичне підґрунтя свідчить, що ефективність управління крос-культурними віртуальними командами залежить від здатності менеджменту адаптувати класичні управлінські підходи до умов цифрового та мультикультурного середовища.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КРОС-КУЛЬТУРНИМИ ВІРТУАЛЬНИМИ КОМАНДАМИ В МІЖНАРОДНІЙ ІТ-КОМПАНІЇ EPAM SYSTEMS ТА ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

2.1 Загальна характеристика міжнародної ІТ-компанії EPAM Systems та ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» як її українського підрозділу

EPAM Systems є однією з провідних у світі компаній з розроблення програмного забезпечення та цифрової трансформації бізнесу, що надає послуги з інжинірингу програмних продуктів, консалтингу та дизайну для клієнтів більш ніж у сорока країнах світу. Компанія спеціалізується на комплексній підтримці замовників у сфері цифрових платформ, хмарних рішень, автоматизації процесів та аналітики даних.

В Україні EPAM працює з 2005 року і є найбільшою ІТ-компанією країни за кількістю фахівців: у різні роки чисельність персоналу перевищувала 10–11 тис. співробітників, які працюють у Києві, Львові, Харкові, Дніпрі, Вінниці та у віддаленому форматі [16, 23].

Юридичним ядром українського бізнесу виступає ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», зареєстроване 28.11.2005 року в місті Києві. Основний вид діяльності – розроблення комп’ютерного програмного забезпечення (КВЕД 62.01), статутний капітал перевищує 86 млн грн. ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» є частиною міжнародної групи EPAM та виконує функції ключового операційного центру в Україні, через який проходить основний грошовий потік компанії на українському ринку.

За відкритими джерелами, дохід українського бізнесу EPAM у 2020 році становив близько 10,44 млрд грн, а прибуток – 0,94 млрд грн; компанія входила до переліку 200 найбільших підприємств України. У 2022 році дохід EPAM в

Україні оцінювався на рівні близько 20,2 млрд грн, що підтверджує роль ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» як одного з найбільш значущих гравців ІТ-галузі країни.

Для узагальнення ключових характеристик міжнародної корпорації та її української доньки доцільно подати їх у табличному вигляді (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Характеристика EPAM Systems та ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» [16, 23]

Показник	EPAM Systems (глобально)	ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» (Україна)
Рік заснування	1993	2005
Географія діяльності	40+ країн світу	Україна (офіси та віддалена робота)
Основний вид діяльності	Цифрова трансформація, розроблення ПЗ	Розроблення ПЗ (КВЕД 62.01)
Дохід	Понад 4,8 млрд дол. США у 2022 р.	20,2 млрд грн у 2022 р.
Кількість співробітників	60+ тис. у світі	10–11 тис. в Україні
Юридичний статус	Публічна компанія (NYSE: EPAM)	Товариство з обмеженою відповідальністю
Основна роль у групі	Материнська компанія, стратегічний центр	Ключовий інжиніринговий та експортний хаб групи

Управлінська взаємодія між EPAM Systems та ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» має матричний характер. З одного боку, українська компанія підзвітна глобальним функціональним підрозділам (фінанси, маркетинг, управління персоналом, інформаційна безпека, якість), з іншого – зберігає автономію у питаннях дотримання національного законодавства, податкових режимів, організації трудових відносин та взаємодії з локальними партнерами. Через це ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» виступає посередником між глобальною стратегією EPAM та специфікою українського ринку, забезпечуючи адаптацію корпоративних політик до національного контексту.

Схематично місце ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» у структурі міжнародної групи EPAM подано на рис. 2.1, де українська компанія представлена як ключовий елемент єдиної глобальної мережі центрів розроблення, інтегрований у транснаціональні віртуальні команди.

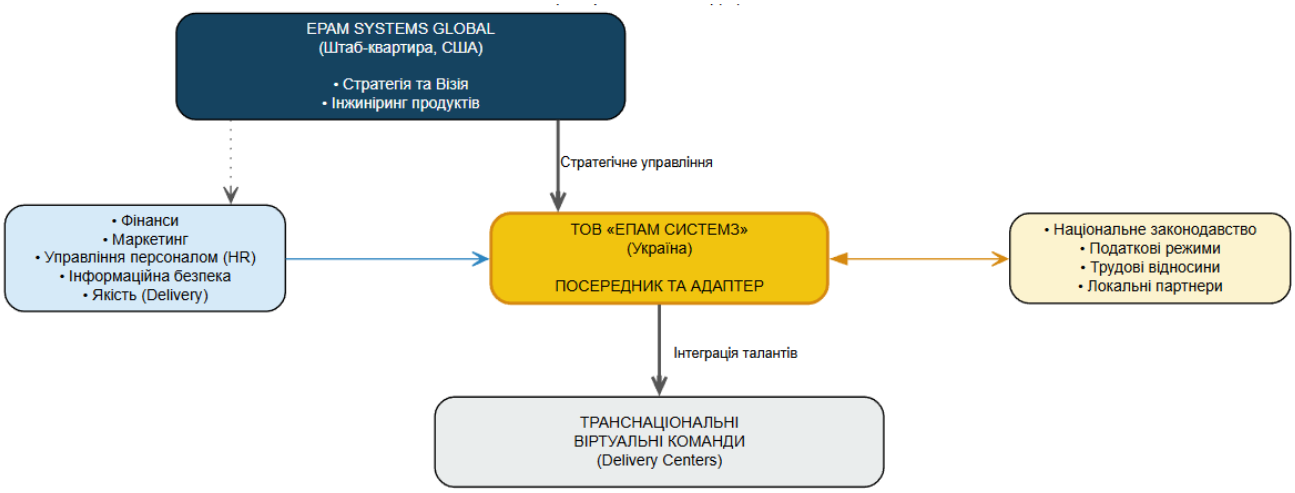


Рисунок 2.1 – Місце ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» у структурі міжнародної групи EPAM [16, 23]

Корпоративна місія EPAM Systems полягає у створенні інноваційних цифрових рішень, що допомагають клієнтам трансформувати бізнес-моделі, підвищувати ефективність процесів та забезпечувати стійкий розвиток. Візія компанії пов'язана з позиціонуванням EPAM як глобального лідера з інжинірингу продуктів і цифрових платформ, здатного поєднувати технологічну компетентність, консалтинг та дизайн, орієнтований на людину.

Систему корпоративних цінностей EPAM можна згрупувати навколо таких ідей, як інженерна досконалість, орієнтація на клієнта, командна робота, відповідальність перед суспільством і підтримка постійного навчання. Компанія робить значні інвестиції у розвиток освіти та програм безперервного навчання: за даними EPAM, співробітники присвятили сотні тисяч годин менторству та навчанню, у тому числі у форматі проєктів EPAM University.

В Україні місія та цінності EPAM транслюються через діяльність ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» та бренду «EPAM Україна». Окрім бізнес-цілей, компанія декларує пріоритет підтримки працівників та їхніх родин, а також допомоги країні в умовах війни, що підтверджується значними гуманітарними програмами та рішенням про припинення роботи з клієнтами в росії.

На рівні ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» стратегічні цілі можна узагальнити у таких напрямах:

- зміцнення позицій українського офісу як одного з ключових центрів розроблення в групі EPAM;
- збереження та розвиток висококваліфікованого кадрового потенціалу в умовах воєнних ризиків та релокації;
- нарощення портфелю складних інженерних проєктів з високою доданою вартістю;
- подальший розвиток компетенцій управління крос-культурними віртуальними командами як базової форми організації роботи;
- посилення соціальної відповідальності та партнерства з університетами через освітні програми й інтернатури.

Ці цілі узгоджуються з глобальними орієнтирами EPAM щодо зростання доходів, підвищення частки складних консалтингових та продуктових сервісів, диверсифікації географії бізнесу та зміцнення корпоративної культури.

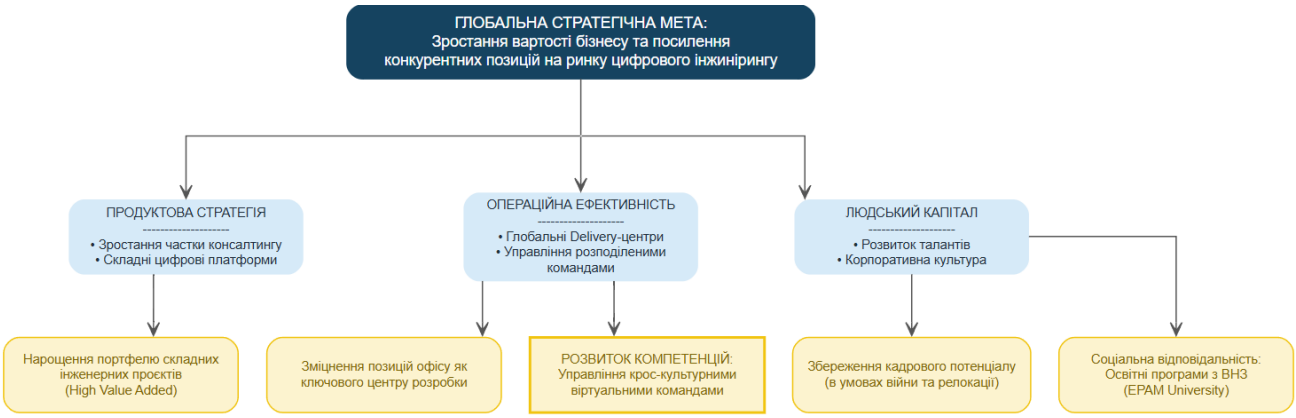


Рисунок 2.2 – Дерево цілей ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» та EPAM Systems [16, 23]

На рис. 2.2 показано дерево стратегічних цілей EPAM Systems і ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», де на верхньому рівні відображено глобальну мету зростання вартості бізнесу та посилення конкурентних позицій, на середньому – цілі за ключовими напрямами (ринок, продукти, клієнти, персонал, операційна ефективність), а на нижньому – конкретизовані цілі українського офісу, зокрема щодо підвищення ефективності управління крос-культурними віртуальними командами.

2.2 Аналіз бізнес-середовища EPAM Systems і ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» у контексті управління віртуальними командами

Зовнішнє середовище діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» формують як глобальні тенденції розвитку IT-ринку, так і специфічні умови функціонування української економіки. Для систематизації впливу факторів доцільно використати PEST-аналіз, результати якого наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Узагальнення PEST-факторів зовнішнього середовища ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» [16, 23]

Група факторів	Ключові характеристики впливу на ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»
Політико-правові	Військова агресія проти України; воєнний стан; ризики безпеки для персоналу; податкові стимули для індустрії через режим «Дія.City»; посилення міжнародних санкцій проти росії, що сприяє перерозподілу замовлень на користь України.
Економічні	Зростання частки IT-сектору в експорті послуг України; певне зниження попиту з боку клієнтів у періоди глобального уповільнення, але збереження високої потреби у цифровій трансформації; коливання валютних курсів, що впливають на витрати та ціноутворення.
Соціокультурні	Високий рівень освіти та технічної підготовки українських фахівців; значна частина персоналу з досвідом віддаленої роботи й участі у міжнародних проєктах; вплив війни на психологічний стан співробітників, необхідність програм підтримки та гнучких форм зайнятості.
Технологічні	Швидкий розвиток хмарних технологій, штучного інтелекту, автоматизації тестування та DevOps-підходів; потреба в організації розподіленої розробки з використанням єдиних цифрових інструментів керування проєктами, що робить віртуальні команди базовою формою роботи EPAM.

Особливістю ринку є висока концентрація глобальних сервісних IT-компаній (EPAM, SoftServe, GlobalLogic, Luxoft тощо), що конкурують за таланти, складні міжнародні проєкти та довгострокові контракти з корпораціями. За рейтингами найбільших IT-компаній України, EPAM Systems стабільно входить до топ-3 за обсягом доходів, що відображає його вагому частку на ринку сервісної розробки.

Для EPAM ключовими споживачами є міжнародні корпорації з Європи, Північної Америки та Азії, які очікують від партнера стабільної якості, предиктивної доставки та здатності швидко масштабувати команди. Відповідно, для ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» критично важливо забезпечувати безперервність роботи українських фахівців у складі крос-культурних віртуальних команд, що розподілені між різними країнами.

Структура конкуренції у сфері управління віртуальними командами характеризується тим, що компанії диференціюються не лише технологічною експертизою, а й зрілістю процесів дистанційної взаємодії: стандартизованими інструментами комунікацій, практикою розподіленої Agile-розробки, підходами до формування змішаних команд з різних культурних контекстів. В EPAM ця здатність закріплена як одна з ключових конкурентних переваг і підтримується на рівні глобальних стандартів, які імплементує і ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».

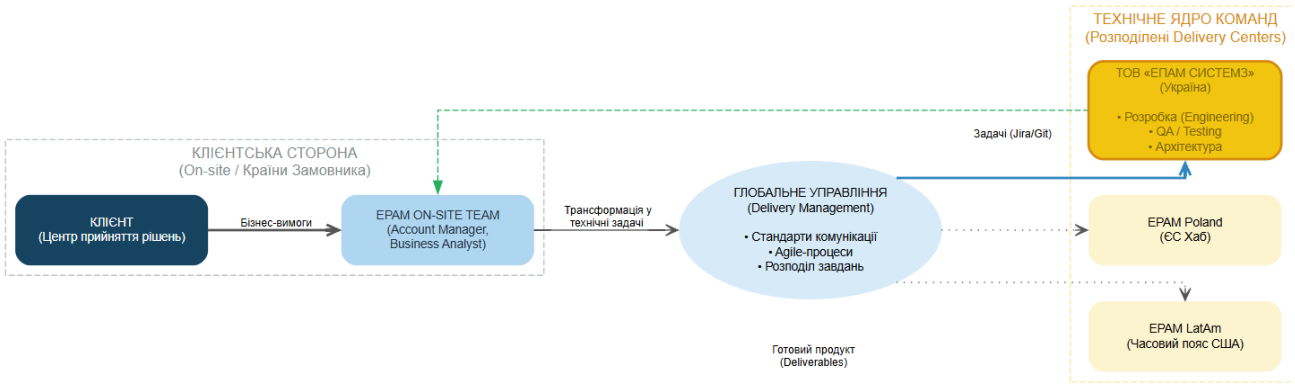


Рисунок 2.3 – Схема взаємодії глобального та локального рівнів управління віртуальними командами ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» та EPAM Systems [16, 23]

На рис. 2.3 наведено схему взаємодії глобального та локального рівнів управління віртуальними командами: клієнтські центри прийняття рішень працюють переважно у країнах замовників, тоді як технічне ядро команд розподілене між офісами EPAM, зокрема й українським ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».

Для комплексної діагностики стратегічних позицій EPAM Systems та її українського підрозділу доцільно використати SWOT-аналіз. Узагальнені результати подано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – SWOT-профіль EPAM Systems та ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» у контексті управління віртуальними командами [16, 23]

Сильні сторони	Слабкі сторони
Потужний глобальний бренд та репутація надійного технологічного партнера; розгалужена мережа інжинірингових центрів; значний досвід управління великомасштабними розподіленими проєктами.	Висока залежність від зовнішнього попиту на послуги аутсорсингу; складність координації великої кількості розподілених команд; ризики перевантаження менеджерів проєктів та лідерів команд.
В Україні – статус найбільшої IT-компанії з великим кадровим резервом, високим рівнем компетенцій фахівців, розвиненими освітніми програмами та сильним HR-брендом.	Чутливість до воєнних ризиків, необхідність масштабних програм релокації та віддаленої роботи; підвищене емоційне навантаження на персонал; додаткові витрати на забезпечення безпеки та резервування інфраструктури.
Стандартизовані процеси управління віртуальними командами, впровадження гнучких методологій, єдині інструменти управління завданнями й знаннями.	В окремих проєктах – залежність від одного ключового клієнта чи домену; можливі комунікаційні бар'єри через культурні відмінності всередині команд.
Можливості	Загрози
Зростання глобального попиту на цифрову трансформацію, хмарні рішення та інженерію даних; розширення сегмента віддаленої роботи і, відповідно, попиту на зрілі моделі управління віртуальними командами.	Тривала війна в Україні, потенційні ризики інфраструктурних атак та відключень; посилення глобальної конкуренції з боку інших IT-хабів; макроекономічні шоки, що можуть скорочувати бюджети на IT-проєкти.
Можливість посилення ролі українського офісу як стратегічного центру групи завдяки високій продуктивності, гнучкості та інноваційності персоналу; розширення освітніх програм і партнерств з університетами.	Регуляторні зміни у сфері оподаткування та трудового законодавства; міграція висококваліфікованих фахівців до інших країн; посилення боротьби за таланти між глобальними компаніями.

З точки зору управління крос-культурними віртуальними командами, найбільш значущими сильними сторонами ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» є масштаб кадрової бази, досвід участі у міжнародних проєктах, а також наявність усталених процесів розподіленої роботи. Водночас воєнні ризики та конкуренція за таланти вимагають підвищеної уваги до гнучкості організаційної

структури, програм підтримки персоналу та інструментів збереження знань у віртуальному середовищі.

Для оцінювання стратегічного позиціювання EPAM та її української доньки в роботі використовується SPACE-аналіз, який дозволяє визначити тип доцільної стратегії (агресивна, конкурентна, консервативна чи захисна) з урахуванням фінансової сили, конкурентної позиції, стабільності середовища та привабливості галузі.

З урахуванням високих фінансових показників EPAM Systems (стале зростання виручки, позитивна динаміка прогнозів на наступні роки), лідерських позицій на українському IT-ринку, а також відносно високої привабливості галузі цифрових послуг навіть у періоди турбулентності, інтегральний профіль компанії зміщується у квадрант агресивної/конкурентної стратегії.

Результати SPACE-аналізу можна подати в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Фрагмент результатів SPACE-аналізу для EPAM Systems та ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» [16, 23]

Параметр	Оцінка (-6…+6)	Інтерпретація для EPAM та ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»
Фінансова сила (FS)	+5	Висока рентабельність, значні масштаби бізнесу, стійке зростання доходів.
Привабливість галузі (IS)	+4	Стійкий глобальний попит на цифрові послуги, перспективність хмарних та AI-рішень.
Конкурентна позиція (CA)	+4	Сильний бренд, масштаб кадрової бази в Україні, диверсифікований портфель клієнтів.
Стабільність середовища (ES)	-3	Воєнні ризики в Україні, коливання глобального попиту, загроза посилення конкуренції.

Вектор сумарної оцінки свідчить про доцільність стратегії зростання, яка для ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» полягає в:

- розширенні участі українських фахівців у глобальних крос-культурних віртуальних командах;
- розвитку нових доменних напрямів (штучний інтелект, хмарні платформи, інженерія даних);

- підвищенні ефективності внутрішніх процесів за рахунок стандартизації управління віртуальними командами.

У розрізі матриці «товар – ринки» Ігоря Ансоффа діяльність ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» характеризується комбінацією стратегій проникнення на ринок (нарощення частки в уже наявних сегментах) та розвитку ринку (вихід на нові географічні та галузеві сегменти через глобальні канали EPAM). Нові «продукти» у контексті сервісного бізнесу – це, передусім, нові типи технологічних рішень і моделей взаємодії з клієнтом (наприклад, спеціалізовані центри компетенцій з управління віртуальними командами).

З позицій портфельного аналізу (матричні методи типу McKinsey/GE) діяльність ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» доцільно розглядати як «стратегічну бізнес-одиницю» у портфелі глобальної групи EPAM, що характеризується високою привабливістю ринку (великий кадровий потенціал, експортна орієнтація, значний попит на послуги) та сильною конкурентною позицією. Це обґрунтовує доцільність інтенсивного інвестування у розвиток українського офісу та його системи управління крос-культурними віртуальними командами.

2.3 Організаційне забезпечення управління крос-культурними віртуальними командами в ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Організаційна модель управління крос-культурними віртуальними командами в ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» є частиною глобальної операційної моделі EPAM, але має свої особливості, пов’язані з українським контекстом. В її основі – матрична структура, де перетинаються [16, 23]:

- клієнтський вимір (account management, delivery management для конкретних замовників);
- технологічний та доменний вимір (центри компетенцій за технологіями, доменами та платформами);
- людський вимір (підрозділи з управління персоналом, навчання, адаптації та добробуту співробітників).

Управління віртуальними командами здійснюється через поєднання ролей керівника проєкту (Project/Delivery Manager), технічного лідера (Team/Tech Lead), менеджера з роботи з персоналом та координаторів освітніх програм. Ключові управлінські процеси включають планування завдань, координацію спільної роботи в розподіленому середовищі, забезпечення безперервної комунікації із замовником, проведення регулярних оглядів результатів, ретроспектив та оцінювання ефективності роботи команди.

Важливу роль відіграє EPAM University та інші внутрішні програми навчання, які формують у співробітників компетенції розподіленої роботи, міжкультурної комунікації та володіння англійською мовою на рівні не нижче B2, що є передумовою участі у міжнародних проєктах.

Схематично організаційне забезпечення управління віртуальними командами в ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» доцільно подати на рис. 2.6. Модель включає:

- глобальний рівень (корпоративні стандарти, методології, інструменти, стратегічні рішення);
- український рівень (ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» як юридична та операційна основа, локальні функції з підтримки персоналу, безпеки, інфраструктури);
- рівень проєктів (конкретні віртуальні команди, що складаються з фахівців з України та інших країн).

Взаємодія ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» з міжнародною компанією EPAM Systems проявляється у тому, що:

- український офіс отримує доступ до глобальної бази клієнтів і проєктів, виступаючи постачальником інженерних ресурсів і компетенцій;
- управлінські практики, інструменти та метрики ефективності формуються на глобальному рівні та адаптуються до локальних умов;
- результати роботи українських віртуальних команд інтегруються в єдину систему створення цінності для клієнтів, а їхній внесок оцінюється через загальні корпоративні показники.

Запропонована в роботі система удосконалення організаційного забезпечення управління крос-культурними віртуальними командами для ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» передбачає:

- формалізацію моделі компетенцій керівника віртуальної команди з акцентом на міжкультурну чутливість, роботу з емоційним станом команди та навички фасилітації онлайн-взаємодії;
- посилення практики структурованого онбордингу нових членів команд (стандартизовані сценарії знайомства, чек-листи очікувань, менторські пари з різних країн);
- розширення системи внутрішніх навчальних курсів з міжкультурної комунікації, м'яких навичок та управління віддаленою командою;
- упровадження наскрізних показників результативності саме для віртуальних команд (дотримання термінів, якість комунікації, утримання ключових фахівців, рівень задоволеності клієнта тощо).

Ефективність запропонованої системи доцільно оцінювати за двома групами показників:

1. Нефінансові результати – скорочення кількості конфліктів у командах, зменшення часу адаптації нових учасників, підвищення задоволеності замовників та персоналу, покращення якості комунікації.
2. Фінансові результати – зниження непродуктивних витрат часу, скорочення кількості переробок, зменшення ризику втрати контрактів, пов'язаної з проблемами в управлінні командами.

У подальшому ці ефекти враховуються при розрахунках економічної доцільності вдосконалення системи управління.

2.4 Напрями удосконалення управління крос-культурними віртуальними командами в EPAM Systems і ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

На основі проведеного аналізу запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління крос-культурними віртуальними командами

в ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», узгоджений із глобальною стратегією EPAM Systems. Сутність запропонованих змін полягає у:

- створенні в межах українського офісу спеціалізованого центру компетенцій з управління віртуальними командами (функція методологічної підтримки, розроблення шаблонів, навчальних програм, консультацій для керівників проєктів);
- запровадженні обов'язкових програм підготовки й сертифікації керівників розподілених команд;
- стандартизації процесу онбордингу та ротації співробітників у крос-культурних командах;
- інтеграції показників ефективності віртуальних команд у систему оцінювання роботи менеджерів проєктів і технічних лідерів.

Для оцінки економічної ефективності заходів використано відкриті дані про дохід українського бізнесу EPAM Systems. Згідно з аналітичними оглядами, у 2022 році дохід EPAM в Україні становив близько 20,2 млрд грн.

Якщо припустити, що вдосконалення управління крос-культурними віртуальними командами дозволить зменшити непродуктивні втрати часу та переробки хоча б на 0,5 % від обсягу річної виручки, додатковий умовний дохід (ΔD) становитиме:

$$\Delta D = D \cdot p, \tag{2.1}$$

Де D– річний дохід ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» (20,2 млрд грн), p– частка скорочення непродуктивних втрат (0,5 %, або 0,005).

Підставивши значення, отримаємо:

$$\Delta D = 20{,}2 \text{ млрд грн} \cdot 0{,}005 = 101 \text{ млн грн.}$$

За умови середньої операційної рентабельності 15 % додатковий прибуток (ΔP) від реалізації заходів становитиме:

$$\Delta P = \Delta D \cdot r, \tag{2.2}$$

Де r– операційна рентабельність (0,15).

$$\Delta P = 101 \text{ млн грн} \cdot 0{,}15 = 15{,}15 \text{ млн грн.}$$

Припустимо, що інвестиції в розроблення центрів компетенцій, навчальні програми, удосконалення інструментів комунікації та аналітики становитимуть 5 млн грн. Тоді простий економічний ефект (E) та коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI) можна визначити за формулами:

$$E = \Delta P - I, \tag{2.3}$$

$$ROI = \frac{E}{I}, \tag{2.4}$$

Де I– обсяг інвестицій (5 млн грн).

Тоді:

$$E = 15{,}15 - 5 = 10{,}15 \text{ млн грн},$$

$$ROI = \frac{10{,}15}{5} \approx 2{,}03,$$

що відповідає рентабельності інвестицій понад 200 %.

Узагальнені результати розрахунків доцільно звести в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Оцінка економічної ефективності удосконалення системи управління крос-культурними віртуальними командами в ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» [16, 23]

Показник	Значення
Річний дохід D, млрд грн	20,2
Частка скорочення непродуктивних втрат, %	0,5
Додатковий дохід ΔD, млн грн	101
Операційна рентабельність, %	15
Додатковий прибуток ΔP, млн грн	15,15
Інвестиції в систему удосконалення, млн грн	5
Економічний ефект E, млн грн	10,15
Рентабельність інвестицій ROI, %	≈203

Наведені розрахунки демонструють потенційно високу економічну доцільність інвестицій у вдосконалення системи управління крос-культурними віртуальними командами. Враховуючи масштаб бізнесу ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», навіть незначне підвищення ефективності роботи віртуальних команд трансформується у суттєвий приріст фінансових результатів та

зміцнення конкурентних позицій компанії як в Україні, так і в глобальному портфелі EPAM Systems.

Запропоновані напрями вдосконалення корелюють із загальною стратегією зростання EPAM, яка передбачає подальше розширення присутності на міжнародних ринках, диверсифікацію бізнесу та розвиток компетенцій у сфері розподіленої цифрової розробки, де крос-культурні віртуальні команди є ключовим інструментом створення цінності для клієнта.

Аналіз практичних аспектів управління крос-культурними віртуальними командами в міжнародній компанії EPAM Systems та її українському підрозділі ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» дозволив сформулювати такі висновки/

Встановлено, що ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» виступає ключовим інжиніринговим та експортним хабом у структурі глобальної групи, забезпечуючи високу концентрацію технічної експертизи. Взаємодія між глобальним та локальним рівнями має матричний характер, що дозволяє поєднувати світові корпоративні стандарти з гнучкістю та адаптивністю українського офісу до умов воєнного стану. Місія та стратегічні цілі компанії спрямовані на цифрову трансформацію бізнесу замовників та розвиток людського капіталу через програми безперервного навчання.

Проведена діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища підтвердила стійкі ринкові позиції компанії попри значні політико-правові ризики в Україні. Результати SWOT- та SPACE-аналізу свідчать про доцільність реалізації агресивної стратегії зростання, яка базується на потужному бренді роботодавця та масштабі кадрової бази. Портфельний аналіз за матрицею McKinsey та стратегічне планування за матрицею Ансоффа вказують на пріоритетність нарощування частки ринку в сегментах високих технологій та розширення переліку послуг на основі штучного інтелекту.

Визначено, що організаційне забезпечення управління віртуальними командами в компанії спирається на інтеграцію клієнтського, технологічного та людського вимірів. Ключовими елементами цієї системи є стандартизовані процеси координації, розвинена культура інженерної досконалості та фокус на

підвищенні міжкультурної чутливості керівників. Високий рівень володіння англійською мовою та володіння гнучкими методологіями розроблення є обов’язковими умовами ефективної роботи фахівців у розподіленому середовищі.

Обґрунтовано напрями вдосконалення системи управління, що передбачають створення спеціалізованого центру компетенцій з методологічної підтримки віртуальних команд та впровадження наскрізних показників їхньої результативності. Проведений розрахунок економічної ефективності продемонстрував, що навіть незначне скорочення непродуктивних втрат часу дозволяє отримати суттєвий додатковий прибуток, забезпечуючи рентабельність інвестицій у запропоновані заходи.

ВИСНОВКИ

У роботі систематизовано теоретичні основи управління крос-культурними віртуальними командами. Розкрито сутність віртуальної команди, наведено порівняльну характеристику традиційних та віртуальних команд, виокремлено ключові ознаки та типологію віртуальних команд у міжнародному бізнесі. Детально розглянуто крос-культурний вимір управління, заснований на моделі шести вимірів, та показано, як культурні відмінності впливають на лідерство, комунікацію, прийняття рішень і мотивацію у віртуальних командах. Узагальнено основні групи інструментів управління – організаційні, комунікаційні, технологічні, мотиваційні та крос-культурні – з урахуванням передового досвіду міжнародних компаній.

У другому розділі досліджено практичний аспект проблеми на прикладі EPAM Systems. Надано загальну характеристику компанії як провідного глобального постачальника послуг цифрової інженерії, проаналізовано динаміку її фінансово-економічних показників у 2021–2024 роках, а також особливості географічної структури персоналу. Показано, що EPAM Systems має значний мультикультурний кадровий потенціал із найбільшими центрами поставки послуг в Україні, Індії, Польщі та Латинській Америці.

За допомогою PEST-аналізу визначено основні фактори зовнішнього середовища EPAM Systems, серед яких політико-правова нестабільність у низці регіонів, зростання попиту на цифрові та штучно-інтелектуальні рішення, зміна очікувань працівників щодо дистанційної роботи та швидкий розвиток технологій. Аналіз конкурентів засвідчив, що EPAM Systems конкурує з великими глобальними гравцями, такими як Accenture, Cognizant, Infosys, Capgemini та іншими, однак має виразну інженерну спеціалізацію та сильні позиції у вибраних сегментах.

SWOT-аналіз дозволив виявити сильні сторони компанії (глобальна мережа центрів поставки послуг, культура інженерної досконалості, чіткі

цінності, стабільні фінансові результати), слабкі сторони (складність координації численних віртуальних команд, неоднорідність практик управління), можливості (зростання попиту на цифрові рішення, розширення географії, розвиток програм навчання) та загрози (геополітичні ризики, конкуренція, регуляторна невизначеність). На основі SPACE-аналізу обґрунтовано доцільність стратегії агресивного зростання з одночасним зміцненням внутрішніх компетенцій та диверсифікацією ризиків.

Портфельний аналіз за матрицею McKinsey показав, що основними напрямами для інтенсивного інвестування є фінансові послуги, програмне забезпечення та високі технології, тоді як інші галузеві сегменти потребують вибіркового зростання й захисту позицій у перспективних нішах. Використання матриці Ансоффа дозволило обґрунтувати пріоритет комбінованої стратегії розвитку ринку та продукту, зокрема через розширення присутності на ринках Латинської Америки й Азії та нарощення портфелю рішень на основі штучного інтелекту.

Окрему увагу приділено розробленню напрямів вдосконалення управління крос-культурними віртуальними командами в EPAM Systems. Запропоновано систематизувати крос-культурне навчання персоналу, посилити інструментальну підтримку віртуальних команд, інтегрувати відповідні показники ефективності до системи стратегічного і операційного контролю. Проведений розрахунок економічного ефекту від зниження плинності кадрів унаслідок покращення управління продемонстрував потенційну економію сотень тисяч доларів США на рік для одного центру, що підтверджує практичну вагомість запропонованих заходів.

Таким чином, поставлена у роботі мета – теоретично обґрунтувати та практично проаналізувати систему управління крос-культурними віртуальними командами в міжнародних компаніях галузі інформаційних технологій і розробити пропозиції щодо її вдосконалення на прикладі EPAM Systems – досягнута.

Результати дослідження мають практичне значення для EPAM Systems та інших міжнародних компаній, що використовують крос-культурні віртуальні команди в галузі інформаційних технологій.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бей Г. В., Синиченко А. В. Складники підвищення ефективності управління віртуальними командами в контексті сучасних викликів та загроз. *Економіка і організація управління*. 2024. № 2. С. 54–68. URL: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.2.5 (дата звернення: 17.05.2026).

2. Бондаренко С. М., Соколовська К. В. Управління віртуальними командами в сучасному бізнес-середовищі : thesis. 2019. URL: https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/15298 (дата звернення: 17.05.2026).

3. Ванін А. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В КОМПАНІЯХ ІТ-СЕКТОРУ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙ. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-67 (дата звернення: 17.05.2026).

4. Вартанова О., Бузько І., Стоян А. ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 5(15). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-5(15)-533-543 (дата звернення: 17.05.2026).

5. Волоха А. МЕТОДОЛОГІЇ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ МІКРОКОМАНД В ІТ-КОМПАНІЯХ. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 9(9). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-451-460 (дата звернення: 17.05.2026).

6. Доценко Н. В. Конфігураційне управління проєктними командами. *SCIENCE, ENGINEERING AND TECHNOLOGY: GLOBAL TRENDS, PROBLEMS AND SOLUTIONS*. 2020. URL: https://doi.org/10.30525/978-9934-588-79-2-1.6 (дата звернення: 17.05.2026).

7. Дружинін В. МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО КОМПЛЕКСНОГО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДИСТАНЦІЙНОЮ РОБОТОЮ В ІТ-КОМПАНІЯХ. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 1 (58).

С. 536–542. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-69 (дата звернення: 17.05.2026).

8. Калінін О., Дубенський Р. CONCEPTUAL FOUNDATIONS FOR THE FORMATION OF A VIRTUAL TEAM MANAGEMENT SYSTEM IN THE DIGITAL ECONOMY. *"Scientific notes of the University"KROK"*. 2025. No. 1(77). P. 236–245. URL: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-236-245 (date of access: 17.05.2026).

9. Капліна А. І. КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СФОРМОВАНІЙ КУЛЬТУРІ КОМУНІКАЦІЙ. *Agrosvit*. 2023. № 9-10. С. 71–76. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.9-10.71 (дата звернення: 17.05.2026).

10. Капліна А. І. КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ЦІЛІ, ЗАВДАННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДОСЛІДЖЕННЯ. *Agrosvit*. 2024. № 5. С. 81–85. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.5.81 (дата звернення: 17.05.2026).

11. Капліна А. І. Крос-культурний менеджмент як інструмент організації крос-культурної взаємодії. *Агросвіт*. 2020. № 21, листоп. С. 49–52.

12. Кравченко В. О. КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2018. № 1(51). С. 47–52. URL: https://doi.org/10.24144/2409-6857.2018.1(51).47-52 (дата звернення: 17.05.2026).

13. МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС ТА КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ / М. Латинін та ін. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 7(47). URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7(47)-439-456 (дата звернення: 17.05.2026).

14. Мішин О. Ю. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ. *Електронний журнал "Ефективна*

економіка". 2026. № 1. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.63 (дата звернення: 17.05.2026).

15. Назарова С. О., Слісаренко М. В. ЦИФРОВИЙ ПРОСТІР ГІБРИДНОЇ РОБОТИ УЧАСНИКІВ ІТ-ПРОЄКТУ. *Формування міжнародних економічних відносин в умовах дестабілізації міжнародної системи*. 2025. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-478-1-43 (дата звернення: 17.05.2026).

16. Офіційний сайт EPAM Systems URL: https://www.epam.com/ (дата звернення: 16.05.2026).

17. Пешко М. І. Порівняльний аналіз підходів до управління ІТ-проєктами в міжнародних компаніях. *Актуальні проблеми та стратегічні пріоритети розвитку економіки, управління, фінансової сфери та правових систем*. 2026. С. 103–105. URL: https://doi.org/10.64076/cfer-21.01.2026.002 (дата звернення: 16.04.2026).

18. Пєвнєв С., Загірняк Д. М. УПРАВЛІННЯ ВІРТУАЛЬНИМИ КОМАНДАМИ: ОСНОВНІ ОСОБЛИВОСТІ. *XXXI Міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих учених «Актуальні проблеми життєдіяльності суспільства»*. 2024. URL: https://doi.org/10.32782/2222-5099.2024.10.16 (дата звернення: 17.05.2026).

19. Пєвнєв С., Загірняк Д. М. ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВІРТУАЛЬНИМИ КОМАНДАМИ. *Матеріали XXXII Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених «Актуальні проблеми життєдіяльності суспільства»,*. 2025. С. 189–190. URL: https://doi.org/10.32782/2079-5009.krnu25.7.21 (дата звернення: 17.05.2026).

20. Полусмяк Ю. І., Павлюк Т. С., Жданов А. А. ОСОБЛИВОСТІ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ КОМАНДАМИ В ІТ-КОМПАНІЯХ В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН. *Управління змінами та інновації*. 2026. № 17. С. 194–201. URL: https://doi.org/10.32782/cmi/2026-17-30 (дата звернення: 16.04.2026).

21. Попова Н. В., Шинкаренко В. Г. КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК МЕХАНІЗМ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ДО СУЧАСНИХ УМОВ РОЗВИТКУ. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 54. URL: https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i54.76422 (дата звернення: 17.05.2026).

22. Почтовюк А., Семеніхіна В., Золотаренко В. КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА МІЖКУЛЬТУРНА КОМУНІКАЦІЯ: РЕАКЦІЯ НА ВИКЛИКИ ГЛОБАЛЬНОЇ МІГРАЦІЇ. *Mechanism of an economic regulation*. 2024. № 1 (103). С. 24–29. URL: https://doi.org/10.32782/mer.2024.103.04 (дата звернення: 17.05.2026).

23. Сайт ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/33880213// (дата звернення: 16.05.2026).

24. Семененко Ю. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМАНД РОЗРОБКИ В ІТ КОМПАНІЯХ. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. № 4(32). URL: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-4(32)-396-410 (дата звернення: 17.05.2026).

25. Слюсаренко К. В., Петрішина Т. О. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ: КОНЦЕПЦІЇ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. *Efektyvna ekonomika*. 2023. № 7. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.32 (дата звернення: 17.05.2026).

26. Станіславик О., Коваленко О., Мамонтенко Н. КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 9(49). URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9(49)-531-547 (дата звернення: 17.05.2026).

27. Станько Т. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-88 (дата звернення: 17.05.2026).

28. Устименко О. О. ОСОБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНИХ ІТ-АУТСОРСИНГОВИХ КОМПАНІЙ ЯК ОБ'ЄКТІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2025. № 33. С. 153–158. URL: https://doi.org/10.20535/2307-5651.33.2025.335894 (дата звернення: 17.05.2026).

29. Хоменко О. АНАЛІЗ HR-ПРАКТИК В УКРАЇНСЬКИХ І ЗАРУБІЖНИХ ІТ-КОМПАНІЯХ. *Успіхи і досягнення у науці*. 2026. № 1(23). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1(23)-1281-1292 (дата звернення: 17.05.2026).

30. Чупрун Є. ВИДИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР В ІТ-КОМПАНІЯХ. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 11(39). URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11(39)-1083-1094 (дата звернення: 17.05.2026).

31. Шевченко А. ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНИЙ ВИМІР ЕКОСИСТЕМИ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ: ДОМІНАНТИ В УКРАЇНСЬКИХ ІТ-КОМПАНІЯХ. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 6 (57). С. 766–774. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-106 (дата звернення: 17.05.2026).

32. Шевчук А. УПРАВЛІННЯ ВІРТУАЛЬНИМИ КОМАНДАМИ: КОМПЕТЕНТОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ В СИСТЕМІ АДАПТАЦІЇ ДО ГЛОБАЛЬНОГО ІТ-РИНКУ. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (55). С. 587–595. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-79 (дата звернення: 17.05.2026).

33. Hud Y., Hud Y. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ІТ-КОМПАНІЯХ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ. *International electronic scientific journal "Science*

Online”. 2023. № 8. URL: https://doi.org/10.25313/2524-2695-2023-8-02-20 (дата звернення: 17.05.2026).

34. Khmara M., Pilipenko B. CROSS-CULTURAL MANAGEMENT OF INTERNATIONAL CORPORATIONS. *State and regions. Series: Economics and Business*. 2020. No. 6(117). URL: https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-6-3 (date of access: 17.05.2026).

35. Kompaniiets O. O., Pikula H. S. Cross-Cultural Management as a Tool for Efficient Use of an Organization’s Human Capital. *Business Inform*. 2025. Vol. 9, no. 572. P. 417–425. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-417-425 (date of access: 17.05.2026).

36. Mykhalchenko I., Kryvak A. INCREASING PRODUCTIVITY OF INTERNATIONAL IT-COMPANIES IN THE CONCEPT OF STAFF MARKETING. *Scientific Notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. Series: Economy and Management*. 2021. Vol. 71, no. 4. URL: https://doi.org/10.32838/2523-4803/71-4-10 (date of access: 17.05.2026).

37. Rekun H., Merinova N. THE CHARACTERISTICS OF STAFF DEVELOPMENT MANAGEMENT IN THE UKRAINIAN IT-COMPANIES. *Young Scientist*. 2020. Vol. 3, no. 79. URL: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-3-79-53 (date of access: 17.05.2026).

38. Suduk O. Y., Shcherbakova A. S. САМОМЕНЕДЖМЕНТ ТА КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ – ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ СИЛЬНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ. *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*. 2021. Т. 4, № 96. С. 357. URL: https://doi.org/10.31713/ve4202129 (дата звернення: 17.05.2026).