

**АНАЛІЗ ХАРАКТЕРИСТИК
ВИСОКОКОНТЕКСТНИХ ТА НИЗЬКОКОНТЕКСТНИХ КУЛЬТУР
В УПРАВЛІННІ КОМАНДАМИ МІЖНАРОДНИХ ІТ-ПРОЄКТІВ**

Жаркіх С.Є.

e-mail: sofia.zharkikh@nure.ua

Науковий керівник – к.т.н., доц. Васильцова Н.В.

Харківський національний університет радіоелектроніки, каф. ІУС
м. Харків, Україна

In the context of globalization and the rapid development of international IT projects, cross-cultural communication has become increasingly important. This work examines the differences between high-context and low-context cultures. The prepared analysis shows key differences in such aspects as communication style, conflict perception, hierarchy and feedback. Research helps project managers improve communication, prevent hidden conflicts, and increase the overall effectiveness of international project teams.

В умовах глобалізації та активного розвитку міжнародних ІТ-проектів особливої значущості набуває проблема крос-культурної комунікації. Сучасні проектні команди все частіше формуються із представників різних країн та культур, що створює додаткові управлінські виклики. Одним із ключових підходів до аналізу культурних відмінностей є використання концепції високо контекстних (ВК) та низько контекстних (НК) культур, запропонованої американським антропологом Едвардом Твітчеллом Голлом. Ця теорія дозволяє виявити особливості сприйняття інформації, стилю комунікації та поведінки у професійному середовищі [1].

ВК культури характеризуються тим, що значна частина інформації передається не безпосередньо, а через контекст, невербальні сигнали, інтонацію, соціальні ролі та міжособистісні відносини. Комунікація в таких культурах спирається на імпліцитний сенс та передбачає високий рівень «читання між рядками». До ВК культур зазвичай відносять культуру Японії, Китаю, Південної Кореї, і навіть ряду країн Близького Сходу. Для представників цих культур характерні уникнення відкритих конфліктів, прагнення до збереження гармонії та повага до ієрархії [2]. На противагу цьому НК культури передбачають пряму, чітку та експліцитну передачу інформації. Основне значення надається змісту повідомлення, а не контексту його передачі. Комунікація будується на ясних формулюваннях, конкретних інструкціях та відкритого зворотного зв'язку. До таких культур належать культури США, Німеччини, Канади, країн Скандинавії. У цих культурах цінується індивідуальна відповідальність, ініціативність та прозорість обговорення проблем. На рис. 1 наведено порівняння двох культур за визначеними в роботі критеріями.

КРИТЕРІЙ ПОРІВНЯННЯ	ВИСОКОКОНТЕКСТНА КУЛЬТУРА	НИЗЬКОКОНТЕКСТНА КУЛЬТУРА	ЗАГАЛЬНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ
Стиль комунікації	Непрямий, імпліцитний, завуальований	Прямий, чіткий, експліцитний	Використання вербальної комунікації як основного інструмента взаємодії
Передача інформації	Значна частина сенсу передається через контекст, інтонацію, невербальні сигнали	Основний зміст передається словами та формулюваннями	Необхідність точної передачі інформації для досягнення цілей
Ставлення до конфліктів	Уникнення відкритих конфліктів, збереження гармонії	Відкрите обговорення проблем припустимо	Наявність механізмів вирішення конфліктів
Зворотній зв'язок	Непряма, м'яка, частіше індивідуальна	Пряма, відкрита, можлива публічна	Потреба у коригуванні роботи через зворотний зв'язок
Сприйняття критики	Може сприйматися як загроза репутації	Розглядається як частина робочого процесу	Прагнення покращення якості роботи
Роль ієрархії	Чітко виражена вертикальна структура	Більш горизонтальна структура	Наявність розподілу ролей та відповідальності
Ухвалення рішень	Часто колективне, з урахуванням міжособистісних відносин	Більше індивідуалізоване, орієнтоване на результат	Орієнтація на досягнення цілей проєкту
Пріоритети у роботі	Відносини можуть бути важливішими за завдання	Завдання і результат пріоритетніший від відносин	Важливість командної взаємодії
Ставлення до термінів	Можлива гнучкість у дедлайнах	Суворе дотримання термінів	Орієнтація виконання проєктних зобов'язань

Рисунок 1 – Результати аналізу спільних і відмінних рис висококонтекстних та низькоконтекстних культур

Результати аналізу показують, що основні відмінності між ВК й НК культурами виявляються в таких аспектах як стиль комунікації, відношення до конфліктів, сприйняття ієрархії, а також у способах надання зворотного зв'язку [3, 4]. Наприклад, у НК культурі критика може виражатися відкрито, тоді як у ВК культурі негативна оцінка частіше подається завуальовано, щоб зберегти «обличчя» співрозмовника [5].

Ці типи культур, незважаючи на суттєві відмінності, мають і спільні риси. По-перше, обидві культури прагнуть ефективної координації дій усередині групи. По-друге, в обох культурах існують норми професійної відповідальності та очікування дотримання зобов'язань. Нарешті, й ВК

й НК культури припускають наявність певних правил ділової етики, які хоч і різняться формою, але схожі за принципами стабільної взаємодії співробітників в робочому просторі управління ІТ-проєктами.

При управлінні ІТ-проєктами конфліктні ситуації в ІТ-компаніях або будь-які відмінні від норми випадки варто використовувати як шлях до розвитку. Часто проблемна ситуація не має відкритого характеру, проте вона призводить до зниження ефективності роботи команди. Причиною може бути не професійна некомпетентність сторін, а відмінність у культурних очікуваннях щодо допустимих форм комунікації. Для запобігання подібним ситуаціям менеджеру необхідно враховувати культурний склад команди та адаптувати до нього стиль управління. Можливими рішеннями можуть бути індивідуальний зворотний зв'язок замість публічної критики, встановлення правил комунікації всередині команди, а також проведення тренінгів із крос-культурної взаємодії.

Проведений аналіз спільних і відмінних характеристик ВК та НК культур істотно впливає на процес управління міжнародними ІТ-проєктами. Ігнорування цих відмінностей може призводити до прихованих конфліктів, зниження мотивації та зростання проєктних ризиків. Усвідомлене використання знань про культурні особливості членів команд міжнародних ІТ-проєктів дозволяє підвищити якість комунікації, зміцнити довіру всередині команди та забезпечити більш стійку реалізацію проєкту. Для фахівців у галузі управління ІТ-проєктами володіння інструментами крос-культурного аналізу стає не додатковою, а необхідною професійною навичкою в умовах глобальної цифрової економіки.

Список використаних джерел:

1. Trompenaars F., Hampden-Turner C. *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. Brealey Publishing, Nicholas, 2020. 416 с.
2. Hall E. T. *Beyond culture*. New York : Anchor Books, 1989. 298 с.
3. Длугунович Н.А. Система комунікаційної діяльності в ІТ-компаніях / Н.А. Длугунович, Ю.В. Форкун // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Інформаційні системи та мережі. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. № 872. С. 131–138.
4. Жаркіх С. Є., Васильцова Н. В. Аналіз крос-культурної комунікації при розробці голосових помічників // *Science and Information Technologies in the Modern World: Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference*. International Scientific Unity. May 21-23, 2025. Athens, Greece. P. 257–260. DOI: <https://doi.org/10.70286/isu-21.05.2025>.
5. Lewis R. D. *When Cultures Collide: Leading Across Cultures* 4th Edition. Hodder & Stoughton, 2018. 608 с.