

УДК 005.96:005.57:316.77:793.33

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.207.3-12>**Крупський О.П.**

кандидат психологічних наук

Дніпровський національний університет ім. Олеса Гончара

Krupskyi Oleksandr

PhD in Psychology Sc.

Oles Honchar Dnipro National University

<https://orcid.org/0000-0002-1086-9274>**Стасюк Ю.М.**

Дніпровський національний університет ім. Олеса Гончара

Stasiuk Yuliia

Oles Honchar Dnipro National University

<https://orcid.org/0000-0001-6644-8658>**Кобченко А.А.**

Дніпровський національний університет ім. Олеса Гончара

Kobchenko Andrii

Oles Honchar Dnipro National University

<https://orcid.org/0000-0002-5095-6815>

КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЦИФРОВИХ КОМАНД НА ПРИКЛАДІ Е-SPORT ПРАКТИК

У статті досліджено особливості крос-культурного менеджменту цифрових команд на прикладі кіберспортивного середовища, зокрема гри *League of Legends*. Обґрунтовано специфіку комунікаційних процесів у мультикультурних e-sport командах, де висока динаміка, обмежений час на прийняття рішень та віртуальний формат взаємодії зумовлюють необхідність адаптивних управлінських моделей. Визначено ключові чинники ефективної взаємодії: культурну дистанцію, стилі зворотного зв'язку, роль лідерства, темп комунікації, рівень цифрової компетентності учасників та ситуативні патерни поведінки. Розроблено адаптивну модель управління, що поєднує класичні комунікаційні теорії з параметрами цифрового середовища та культурної різноманітності. Показано, що ефективне керівництво у мультикультурних командах ґрунтується на гнучкості лідера, здатності до міжкультурної інтерпретації сигналів, забезпеченні прозорості інформаційних потоків і стандартизації комунікаційних протоколів. Зроблено висновок, що практики кіберспорту можуть бути застосовані у ширших сферах – IT-проєктах, цифровій освіті, міжнародних волонтерських мережах та креативних індустріях, що підвищує практичну цінність дослідження.

Ключові слова: цифрові команди, комунікаційний менеджмент, кіберспорт, *League of Legends*, транзакційна модель, ситуативна комунікація, командна взаємодія, інформаційні потоки, віртуальні команди.

CROSS-CULTURAL MANAGEMENT OF DIGITAL TEAMS BASED ON E-SPORT PRACTICES

The article investigates the theoretical and applied dimensions of cross-cultural management in digital teams, using professional e-sports – specifically the *League of Legends* environment – as a representative empirical context. It is argued that e-sports teams provide a unique model for examining intercultural coordination under conditions characterized by accelerated decision-making cycles, limited communication timeframes, and high information density. The research focuses on identifying communicative and behavioral patterns that emerge within multicultural digital groups, emphasizing the role of cultural distance, feedback mechanisms, temporal communication dynamics, and adaptive leadership behavior.

Methodologically, the study integrates conceptual analysis with case-based observations, drawing upon classical communication theories and contemporary frameworks of cultural intelligence. The proposed analytical model conceptualizes cross-cultural coordination as an adaptive, multi-layered process influenced by synchronous and asynchronous communication modalities, heterogeneous role distribution, and hybrid hierarchical structures. The

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Крупський О.П., Стасюк Ю.М., Кобченко А.А., 2025

findings demonstrate that effective leadership in multicultural digital environments requires the ability to dynamically shift between directive and facilitative modes, accurately interpret culturally mediated signals, and ensure transparent structuring of information flows.

The results highlight the relevance of e-sports practices for broader digital management contexts, suggesting that principles of situational communication management, standardized interaction protocols, and culturally responsive coordination can be effectively transferred to IT development teams, global online education platforms, remote research consortia, and creative digital industries. The study contributes to the scholarly discourse on digital organizational behavior and intercultural management by offering an empirically informed conceptual model that captures the complexity and fluidity of communication in virtual multicultural teams. Directions for further research include quantitative behavioral modeling, cross-platform comparative analysis, and investigation of socio-cognitive moderating factors influencing team cohesion and performance.

Keywords: digital teams, communication management, eSports, League of Legends, transactional model, situational communication, team interaction, information flows, virtual teams.

JEL classification: M12, M14, M54, L86, O33.

Постановка проблеми. Умови глобалізованого цифрового середовища вимагають від менеджменту нових підходів до організації взаємодії в мультикультурних командах, зокрема у сфері кіберспорту. Віртуальні команди функціонують у середовищі підвищеної динаміки, де поєднуються національні, професійні та ігрові ідентичності, що суттєво впливає на комунікаційні моделі. Як показують сучасні дослідження, культурне різноманіття за наявності чіткої геймерської ідентичності може не послаблювати, а навпаки – посилювати стратегічну ефективність цифрової команди [1]. Це створює унікальні можливості для застосування принципів крос-культурного менеджменту в межах новітніх форм цифрової організації, що все частіше виносяться за межі традиційних корпорацій.

Практика управління мультикультурними e-sport командами засвідчує потребу в глибокому розумінні культурної чутливості, інклюзивності та адаптивності, особливо в умовах асинхронної чи гібридної взаємодії [2, 3]. У таких командах ключову роль відіграє здатність менеджера не лише координувати дії, але й враховувати мовні, ментальні та етичні відмінності, що впливають на згуртованість колективу [4]. Важливу роль відіграють цифрові навички й інформаційна компетентність, які дозволяють формувати ефективну архітектуру комунікаційних каналів і мінімізувати ризики непорозуміння [5]. Вивчення таких механізмів на прикладі кіберспортивних колективів, що діють у транснаціональному форматі, дозволяє розширити межі крос-культурного менеджменту як теоретичної дисципліни та практичного інструменту [6]. Отже, аналіз цифрових команд у сфері e-sport виступає репрезентативною моделлю для дослідження ефективності крос-культурного управління в умовах нової цифрової економіки. Таким чином, досвід мультикультурної взаємодії в кіберспортивних командах створює продуктивне емпіричне поле для вивчення прикладних аспектів крос-культурного менеджменту в цифровому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання крос-культурного менеджменту цифрових команд привертає значну увагу дослідників. Фундаментальні підходи до аналізу культурних відмінностей та моделей лідерства закладено у працях Hofstede G. [23], House R.J., Hanges P.J., Javidan M., Dorfman P.W. та Gupta V. [17] та Lewis R. [20]. Особливості взаємодії у

глобальних і віртуальних командах розглядаються у дослідженнях Brandl J. та Neyer A. [15], а також Mahadevan J. та Steinmann J. [22]. Вивчення мультикультурних команд у кіберспорті здійснюють Lin S., Xu Z. та Xie Z. [1], Agrawal A., Gupta S. та Swettenham L. [4], Berzosa A., Ganguly A. та Balusamy B. [13], а структурні та поведінкові особливості ігрових спільнот аналізують Mora-Cantalops M. і Sicilia M. [19]. Додатково проблематику цифрової комунікації та трансформації організаційної культури висвітлюють Hayati D., Sinha S. [12], Pfaff Y., Wohlleber A., Münch C., Küffner C., Hartmann E. [7], Tigre F., Henriques P. і Curado C. [9]. Українські науковці, зокрема, Охота В., Суслов П. [16] та Тесленко Т. [10], також досліджують особливості управління цифровими спільнотами та розвитку комунікацій у цифровому середовищі.

У сучасному науковому дискурсі крос-культурний менеджмент дедалі частіше розглядається як критично важливий напрям у контексті цифрової трансформації форматів командної взаємодії, що зумовлює його посилену теоретико-прикладну актуалізацію в останні роки [3, 7, 8]. Сучасні цифрові колективи, зокрема в e-sport середовищі, функціонують у реальності, де культурні відмінності не лише зберігаються, але й посилюють управлінські виклики. Це створює потребу в управлінських підходах, які враховують не лише мову чи часові зони, а й глибокі культурні патерни, пов'язані з лідерством, спілкуванням і прийняттям рішень [9]. У цих умовах крос-культурна компетентність керівника стає необхідним компонентом ефективного управління цифровими командами.

Зростає усвідомлення того, що саме цифрове середовище виступає чинником радикальної трансформації усталених моделей крос-культурного менеджменту [10]. Зокрема, у віртуальних командах важливими стають такі параметри, як прозорість цифрової взаємодії, адаптивність до стилів спілкування різних культур та інклюзивність управлінських практик [11]. Успішні кейси крос-культурного управління спираються не лише на знання про національні особливості, а й на здатність розпізнавати індивідуальні когнітивні стилі в умовах онлайн-комунікації [12]. Цифрова реальність створює унікальні передумови для переосмислення і модернізації міжкультурних управлінських підходів.

Практика управління у мультикультурних e-sport командах, зокрема в грі *League of Legends*, демонструє необхідність чіткої координації між культурами у віртуальному просторі. Високий темп, обмежений час на прийняття рішень та відсутність фізичної присутності змушують менеджерів формувати ефективні цифрові моделі взаємодії, які враховують культурні відмінності у сприйнятті авторитету, зворотного зв'язку та групової відповідальності [1, 13]. У такому контексті важливо адаптувати елементи класичних теорій комунікації – Шеннона-Вівера, Шрема, Денса – під специфіку крос-культурної взаємодії в цифровому середовищі [14]. Це дозволяє сформувати управлінські інструменти, які ефективно працюють у віртуальному командному просторі. Успішні стратегії базуються на поєднанні культурної обізнаності, цифрової грамотності та структурованих алгоритмів прийняття рішень.

Попередні дослідження підкреслюють, що в умовах цифрового простору класичне поняття «командної культури» трансформується в напрямку гнучкої, адаптивної системи, де управлінські практики повинні балансувати між єдністю і різноманітністю. У мультикультурному середовищі команд, таких як e-sport колективи, виникають специфічні виклики, пов'язані з інтерпретацією мовних знаків, темпу комунікації, очікувань щодо ієрархії та норм взаємодії [15, 16]. Тому формування моделей лідерства та менеджменту в таких умовах потребує залучення концептів культурної інтелігентності (CQ), адаптивного стилю керівництва та візуалізованої цифрової координації. Значну роль відіграє також інституційна підтримка принципів інклюзії, безпеки та відкритого зворотного зв'язку. Всі ці фактори є необхідними для мінімізації ризиків дезінтеграції командного процесу. Застосування практик e-sport дозволяє вивчити не лише технічні аспекти цифрового управління, а й складні культурні динаміки, що впливають на загальну ефективність команди.

Незважаючи на наявність значної кількості досліджень, присвячених крос-культурному менеджменту [17, 20, 23] та особливостям віртуальних команд [3, 12], питання адаптації моделей міжкультурної комунікації до високодинамічних цифрових середовищ, зокрема e-sport команд, залишається недостатньо опрацьованим. Існуючі теоретичні підходи фокусуються переважно на корпоративних структурах або змішаних онлайн-офлайн форматах, тоді як мультикультурні кіберспортивні команди функціонують у контексті підвищеної швидкості, негайного зворотного зв'язку та нестабільного розподілу ролей. Це створює дослідницьку прогалину, пов'язану з необхідністю формування адаптивної, динамічної моделі міжкультурного лідерства для цифрових команд.

Метою статті є аналіз особливостей крос-культурного менеджменту в цифрових командах на прикладі практик мультикультурної взаємодії у грі *League of Legends (LoL)* та розробка управлінських рекомендацій для ефективної координації віртуальної командної роботи. Об'єктом дослідження виступає цифрова команда взаємодія в умовах транснаціонального середовища. Предметом дослідження є комунікаційні

патерни, рольова структура та механізми культурної адаптації в e-sport командах. Автори прагнуть довести, що кіберспортивне середовище, зокрема гра *League of Legends*, може слугувати ефективною моделлю для вивчення прикладних аспектів крос-культурного менеджменту в цифрову епоху.

Дослідження має міждисциплінарний характер і поєднує елементи концептуального аналізу, кейс-стаді та міжкультурної типологізації. Тип дослідження – якісне, концептуально-аналітичне, з елементами емпіричної інтерпретації. Дослідження спрямоване на моделювання управлінських підходів до крос-культурної взаємодії у цифрових командах на основі глибинного аналізу одного з найрепрезентативніших прикладів мультикультурної діджитал-співпраці – командної гри *League of Legends* у сфері кіберспорту.

Кейс-об'єкт було обрано не випадково: *League of Legends* вирізняється високою інтенсивністю командної взаємодії, складною ролевою структурою, частими міжкультурними конфліктами і гібридною формою неформального лідерства (shotcalling), що робить її надзвичайно показовою для вивчення особливостей цифрового крос-культурного менеджменту. В рамках аналізу було здійснено операціоналізацію таких ключових понять, як культурна дистанція, адаптивність комунікації, інтерпретація тиші, ритм зворотного зв'язку, стиль лідерства в умовах віртуального простору. Для інтерпретації культурних типів використовувалися моделі Льюїса (2006), Хофстеде (2001) та GLOBE [17], зіставлені з емпіричними спостереженнями за структурою комунікації у *LoL*-командах.

Для побудови аналітичної рамки дослідження було здійснено систематизований пошук літературних джерел у наукових базах Google Scholar та Scopus, із часовим охопленням 1970-2025 рр. Було використано такі ключові слова: «Cross-Cultural Management», «Digital Teams», «E-Sport Practices», «Cultural Diversity», «Virtual Teams», «Social Categorization Theory», «Crossvergence Theory», «Digital Transformation», «League of Legends». Загальний обсяг наукової бази охопив понад 160 мільйонів наукових публікацій. Пошук здійснювався за критеріями релевантності, наявності ключових слів у заголовках, анотаціях та ключових поняттях, що дозволило сформувати початковий масив з 51 джерела.

Для зниження інформаційного шуму та забезпечення цільової аналітичної глибини було застосовано декілька фільтраційних критеріїв:

1. Наявність міжкультурного компонента – джерело повинне містити аналітику культурних різниць, їх впливу на комунікацію, лідерство або динаміку цифрової взаємодії;
2. Згадка або аналіз цифрових (віртуальних) команд – офлайн-контексти без прив'язки до віртуальної комунікації виключались;
3. Міжтеоретична доповнюваність – обирались джерела, що або взаємно цитують одне одного, або теоретично узгоджуються (наприклад, CQ + Hofstede, або Social Categorization + e-sport);
4. Актуальність – пріоритет надавався працям,

що були опубліковані у 2015–2025 рр., проте класичні джерела було використано як методологічну основу.

У результаті до основного аналізу увійшли 18 джерел, які одночасно відповідали вищезазначеним критеріям, мали наукову цінність та дозволяли сформувати міждисциплінарну аналітичну рамку дослідження. Ці джерела були інтегровані в аналітичну частину роботи, доповнені кейсовими спостереженнями і стали основою для побудови адаптивної моделі управління.

У цілому, дослідницький підхід об'єднує понятійно-категоріальний аналіз, кейс-інтерпретацію, контент-типологізацію та модельне узагальнення, що дозволило створити концептуально обґрунтовану і прикладно корисну схему управління крос-культурними цифровими командами в умовах глобалізованої цифрової економіки.

Виклад основних результатів дослідження. Управління мультикультурними командами у цифровому середовищі є одним із найдинамічніших викликів сучасної управлінської науки. Саме в цифрових колективах, сформованих на основі платформ синхронної взаємодії, стикаються не лише технологічні, а й глибоко культурні бар'єри – від комунікаційних норм до сприйняття лідерства. Унікальним прикладом такої взаємодії виступають команди у грі *League of Legends*, де учасники з різних країн за лічені секунди мають приймати спільні рішення, узгоджувати дії та адаптуватися до мікрозмін ситуації [18, 19]. У цих умовах традиційні моделі командної роботи зазнають істотної трансформації, що потребує не лише нового погляду, а й створення адаптивних управлінських механізмів. Кейс e-sport команд у *League of Legends* дозволяє розглядати мультикультурну комунікацію не як абстрактний об'єкт дослідження, а як живу, динамічну практику, що розгортається в режимі реального часу. Саме тому дослідження комунікативної специфіки цифрових колективів починається з аналізу характерних патернів взаємодії у цьому середовищі.

Комунікативна специфіка мультикультурних e-

sport команд.

Цифрові команди у сфері e-sport функціонують у середовищі високої інтенсивності комунікації, де ключовими стають не лише технічні навички, а й здатність швидко інтерпретувати повідомлення у межах культурно змішаного простору. У грі *League of Legends* типовий процес командної взаємодії включає використання голосового чату (наприклад, Discord), текстових повідомлень у внутрішньоігровому чаті, пінгів, реакцій і коротких маркерів дій (наприклад, “ss”, “back”, “all in”). Усі ці канали створюють мультимодальну систему комунікації, де вибір форми часто залежить від національних комунікативних норм, стилю спілкування та ігрового контексту.

Як засвідчують емпіричні спостереження, представники культур з високим рівнем контексту (наприклад, Японія, Корея) частіше уникають прямої критики та опираються на непрямі сигнали, зокрема мовчання або реакції у формі згоди/несхвалення. Учасники з низькоконтекстних культур (США, Німеччина, Польща) віддають перевагу швидкому прямому зворотному зв'язку, у тому числі під час ігрового конфлікту або помилки. Такі розбіжності впливають на швидкість прийняття командних рішень, довіру до лідера та загальну згуртованість групи. Іноді культурні протиріччя посилюються ігровим стресом або мовними бар'єрами: наприклад, у командах з домінуванням англійської мови комунікативна пасивність часто інтерпретується як відсутність ініціативи, хоча може бути наслідком лінгвістичної невпевненості.

У табл. 1 подано узагальнене порівняння типових комунікативних патернів для представників різних культур, що найчастіше беруть участь у міжнародних e-sport командах. Дані ґрунтуються на адаптації класифікацій Льюїса [20], доповнених емпіричними інтерв'ю та аналітикою з ігрових середовищ [1]. Таблиця ілюструє не лише вербальні відмінності, а й ставлення до тиші, темпу реакцій, очікувань щодо пояснення дій.

Таблиця 1

Порівняння комунікативних стилів учасників мультикультурних e-sport команд

Культура Характеристика	Корея / Японія	США / Німеччина	Польща / Україна	Латинська Америка
Тип комунікації	Непряма, контекстуальна	Пряма, прямолінійна	Гібридна, адаптивна	Емоційна, варіативна
Зворотний зв'язок	Обережний, через наляки	Чіткий, короткий	Залежно від статусу	Емоційно забарвлений
Ставлення до мовчання	Нейтральне / позитивне	Незручне	Мінливе	Малозначуще
Стиль реакцій	Затримана, обережна	Швидка, директивна	Адаптивна	Імпульсивна
Частота пінгів / сигналів	Помірна, фокус на мапу	Висока, командна	Висока / ситуативна	Середня / емоційна

Джерело: розроблено авторами на основі [1, 20]

Таким чином, навіть у високотехнологічному середовищі, де взаємодія здійснюється через стандартизовані інтерфейси, культурні відмінності продовжують відігравати визначальну роль у побудові ефективної командної комунікації. Важливими змінними у цьому

процесі стають: швидкість реакцій, яка відображає готовність до ухвалення рішень у стресових умовах; стиль лідерства, що варіюється від директивного до фасилітаційного; допуск до зворотного зв'язку, який у різних культурах може бути як відкритим, так і

стриманим; та інтерпретація тиші – в одних командах вона сприймається як згода, в інших – як відсутність ініціативи. Усі ці параметри впливають на злагоженість дій, довіру до колег і загальну ефективність гри. Менеджменту цифрових команд необхідно враховувати ці особливості, формуючи адаптивні протоколи комунікації, здатні знижувати ризики міжкультурних непорозумінь та підвищувати командну синергію..

Лідерство в умовах цифрової багатокультурності.

Однією з найменш досліджених, але критично важливих тем у сфері крос-культурного цифрового менеджменту є трансформація лідерства в умовах віртуальної мультикультурної взаємодії. Особливо це проявляється у таких середовищах, як кіберспорт, де відсутність формалізованих ієрархій поєднується з необхідністю негайної координації. У грі *League of Legends* не існує офіційної ролі лідера, але в багатьох командах формується позиція *shotcaller'a* – гравця, який бере на себе відповідальність за оперативне ухвалення рішень у грі [21]. Роль *shotcaller'a* часто виникає природно, однак її ефективність суттєво залежить від культурних очікувань членів команди щодо лідерства, стилю управління та допустимого рівня директивності.

У культурах із високою дистанцією влади (наприклад, Латинська Америка, Східна Азія) *shotcaller*

сприймається як авторитет, який не підлягає публічній критиці під час гри. Натомість у низькоієрархічних культурах (Скандинавія, США, частково Україна) можливе делегування або навіть ротація лідерських функцій, що підвищує горизонтальність управління. Це створює певну управлінську напругу в мультикультурних командах: один і той самий стиль координації може бути витлумачений як надмірний контроль або як пасивність - залежно від культурного бекграунду учасників. Отже, крос-культурне лідерство в цифрових умовах потребує високої адаптивності, рефлексивності та розвитку культурної інтелігентності (CQ) керівника [22].

У цифровому середовищі особливого значення набуває здатність лідера не лише формулювати зрозумілі рішення, а й транслювати їх у форматі, що відповідає культурним нормам команди. В умовах обмеженого часу та високого інформаційного навантаження надзвичайно важливо розуміти, які комунікативні стилі підвищують згуртованість, а які - провокують замикання або пасивність. У таких умовах виникає потреба у динамічному профілі лідера, що змінюється залежно від ігрового сценарію, статусу команди та культурного складу. Цей підхід ми представимо у вигляді схеми трансформації функцій лідера у мультикультурній цифровій команді (рис. 1).



Рис. 1. Динамічна модель лідерських ролей у мультикультурних e-sport командах

Вісь X: Стиль координації (Авторитарний ← → Фасилітаційний)

Вісь Y: Дистанція влади (Висока ↑ ↓ Низька)

Джерело: розроблено авторами

Запропонована динамічна модель лідерських ролей у мультикультурних e-sport командах (рис. 1) ілюструє змінність функціонального стилю керівника залежно від ступеня культурної дистанції та комунікативної активності учасників. Горизонтальна вісь демонструє градацію стилів координації – від авторитарного до фасилітаційного, а вертикальна – рівень культурної дистанції у команді. Такий двовимірний підхід дозволяє візуалізувати ситуаційні адаптації, коли один і той самий лідер змушений балансувати між директивним стилем і інклюзивним фасилітаторством. Віртуальність команди посилює цю гнучкість, оскільки жодна модель не є стабільною – вона трансформується у відповідь на ігрову напругу, внутрішню динаміку та культурну наповненість.

Розробка адаптивної моделі крос-культурного менеджменту.

В умовах цифрової мультикультурної взаємодії постає потреба у моделі управління, що не лише враховує національні культурні параметри, але й адаптується до ритму комунікації, технологічного навантаження та ролей у команді. Існуючі концепції міжкультурного менеджменту, такі як GLOBE [17] або модель Хофстеде [23], залишаються цінними для аналітичної класифікації культурних відмінностей, однак демонструють обмежену функціональність у високодинамічних цифрових середовищах, зокрема в e-sport. Ці теорії здебільшого розраховані на офлайн-команди з формалізованими структурами та стабільним комунікаційним контекстом.

На відміну від них, запропонована нами модель базується на гібридному підході – інтеграції класичних моделей комунікації (Шеннон-Вівер, Шремм, Денс) із параметрами цифрової взаємодії та культурної гетерогенності команд. Основними змінними виступають: ступінь культурної дистанції у команді, інформаційна насиченість платформи комунікації, швидкість реагування та структура ігрових ролей. Наприклад, у командах з низьким рівнем дистанції та високою технічною навченістю переважає горизонтальна модель, де фокус робиться на рівному розподілі зворотного зв'язку та децентралізованих лідерських ролях. Натомість у більш ієрархічних культурах важливим стає чітке протоколювання рішень і уніфікація каналів комунікації.

Розроблена модель (рис. 2) дозволяє в режимі реального часу оцінювати стан цифрової команди за ключовими параметрами і адаптувати до неї управлінську поведінку. Візуально вона подана у вигляді чотирисполюсної системи, де перетинаються осі культурної дистанції та щільності комунікації, створюючи чотири умовні зони управління: директивну, фасилітаційну, децентралізовану та конфліктно-ризиковану. Менеджер або лідер може за допомогою цієї моделі прогнозувати вірогідність комунікаційних збоїв, адаптувати формат зворотного зв'язку, змінювати частоту контролю або перебудовувати ролі. При цьому модель не є універсальним рецептом, а виступає адаптивним інструментом, що трансформується разом з командною динамікою.

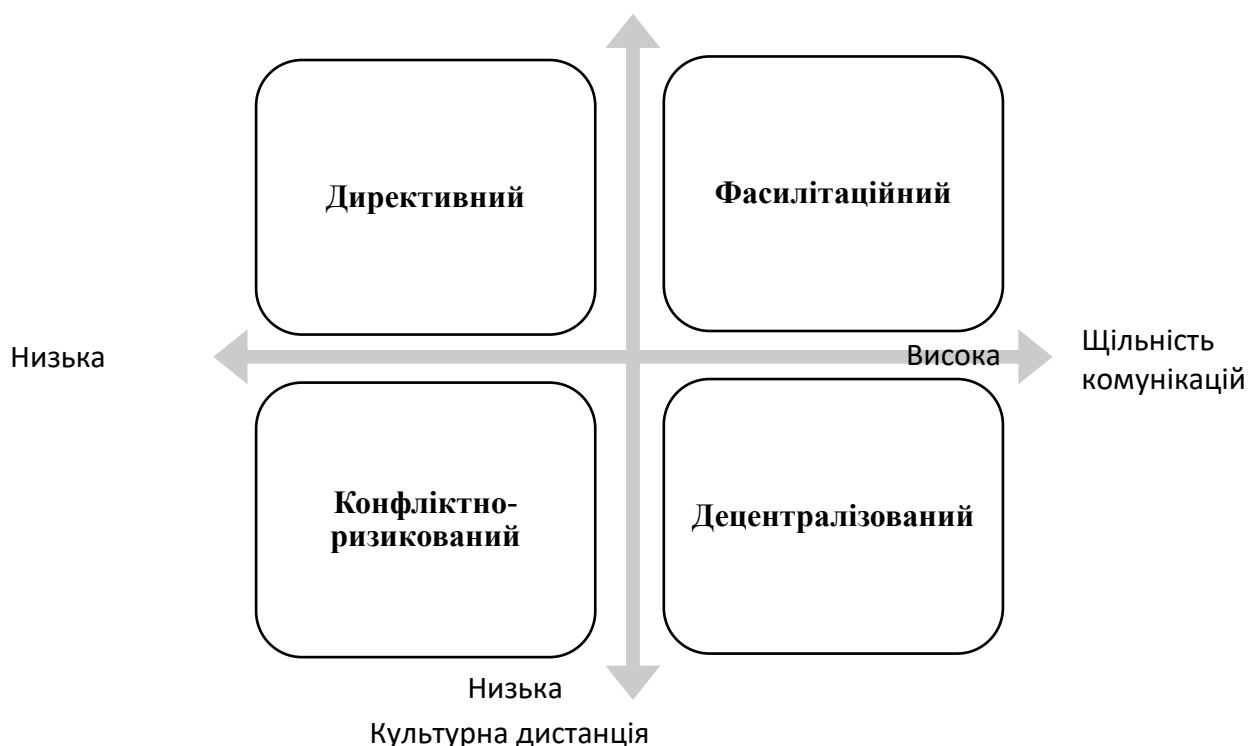


Рис. 2. Адаптивна модель крос-культурного менеджменту в цифрових командах

Джерело: розроблено авторами

Попри широку представленість концепту культурної інтелігентності (CQ) у сучасній літературі [22],

багато підходів до крос-культурного лідерства залишаються надто статичними, базуючись на фіксованих

типологіях (наприклад, GLOBE або Hofstede). Наша модель, навпаки, підкреслює контекстуальну мобільність лідера в реальному часі. У цьому сенсі вона вступає в конструктивну полеміку з класичними схемами, де пріоритет віддається прогнозуванню очікуваної поведінки на основі національного профілю. У середовищі e-sport, де рішення приймаються за секунди, критично важливо не стільки знати культурні шаблони, скільки вміти реагувати на них у динаміці, трансформуючи стиль управління відповідно до комунікативної температури команди.

Практичні рекомендації та застосування результатів.

Результати дослідження, засновані на аналізі мультикультурних e-sport команд, зокрема у грі *League of Legends*, мають потенціал виходу за межі кіберспортивного контексту та можуть бути інтегровані у практику управління цифровими командами у сферах IT, онлайн-освіти, креативних індустрій та громадських цифрових платформ. Оскільки всі ці середовища об'єднує спільна структурна характеристика - наявність віртуальної взаємодії між представниками різних культур - рекомендації на основі кіберспорту мають високий ступінь релевантності. Основні з них стосуються чотирьох компонентів: платформне середовище, медіастратегії, управління конфліктами, стандартизація шаблонів спілкування.

✓ *По-перше*, слід обирати цифрові платформи, які дозволяють одночасно текстову, голосову та візуальну взаємодію, та підтримують гнучке адміністрування ролей – як Discord, Microsoft Teams або Slack.

✓ *По-друге*, менеджерам варто розробити внутрішню медіаполітику, яка визначає стилі зворотного зв'язку, прийнятні канали (синхронні та асинхронні) та частоту обов'язкової взаємодії.

✓ *По-третє*, у мультикультурних командах доцільно впроваджувати комунікаційні буфери – проміжні фігури або канали, які знижують напругу в умовах культурного конфлікту.

✓ *По-четверте*, варто формалізувати шаблони комунікації (наприклад, SOP у відповідях, скороченнях, емої-кодах) з урахуванням культурних обмежень, що особливо актуально в швидкісному середовищі [16].

У табл. 2 запропоновано узагальнення функціональних рекомендацій відповідно до типу цифрової команди, рівня мультикультурності та ключових цілей управління. Це дозволяє адаптувати результати нашого аналізу до ширшого спектру прикладних сфер – не лише геймінгу, але й цифрових стартапів, віддалених освітніх платформ, неурядових організацій, що працюють з транснаціональними волонтерськими мережами.

Таблиця 2

Відповідність управлінських рішень типам цифрових мультикультурних команд

Сфера застосування	Приклад команди	Рівень мультикультурності	Рекомендовані інструменти	Ключові управлінські фокуси
E-sport	LoL-команда	Високий	Discord, ролева ієрархія, чат-команди	Швидкість рішень, скорочення, командна динаміка
IT-команда	Розробка ПЗ в GitHub	Середній / високий	Slack, Jira, asynс протоколи	Документування, культурна гнучкість
EdTech	Міжнародна онлайн-школа	Високий	Zoom, Trello, SOP шаблони	Зворотний зв'язок, управління участю
Онлайн-волонтерство	Краудсорсинг перекладів	Середній	Telegram, Google Docs, модератори	Стандарти, координація, мінімізація шумів
Креативні індустрії	Міжнародна геймдев-студія	Високий	Notion, Miro, голосові стендапи	Візуалізація, гнучка модерація

Джерело: розроблено авторами самостійно.

Таким чином, наш підхід дозволяє не лише описати актуальні проблеми крос-культурного менеджменту цифрових команд, а й надати інструментальні рішення для практиків, що працюють на стику культур, ролей і технологій. У контексті глобальної цифровізації подібна адаптивність і структурованість управління стає не конкурентною перевагою, а умовою виживання командної взаємодії.

Висновки. Проведене дослідження дозволило виявити ключові комунікаційні закономірності у мультикультурних цифрових командах, функціонуючих у високонапружених умовах кіберспортивної взаємодії. Приклад *League of Legends* продемонстрував, що міжкультурні відмінності виявляються не лише у мовному чи поведінковому рівні, але й у швидкості реакцій, стилях лідерства, допуску до зворотного зв'язку та інтерпретації тиші. Саме тому e-sport-команди виявляються надзвичайно продуктивним емпіричним середовищем

для апробації моделей крос-культурного менеджменту у цифрову епоху.

У процесі дослідження нами було запропоновано адаптивну модель, що враховує культурну дистанцію, комунікативну щільність, ролеву структуру команди та тип цифрового середовища. Ця модель не є теоретично-абстрактною - вона має прикладне значення для менеджерів, фасилітаторів та HR-фахівців, що працюють з транснаціональними командами у динамічних галузях. Модель довела свою гнучкість: її параметри можна адаптувати як до умов e-sport, так і до команд в IT, EdTech, креативних індустріях чи волонтерських ініціативах. Особливу увагу слід приділяти динаміці ролі лідера, який в умовах мультикультурної взаємодії повинен виступати не стільки координатором, скільки модератором спільного мислення та комунікації.

Подальші перспективи крос-культурного менеджменту полягатимуть не у стандартизації, а в розвитку

адаптивної, чутливої до контексту управлінської поведінки. Світова практика вже демонструє зрушення від уніфікованих підходів до гнучких гібридних стратегій, які враховують одночасно й алгоритмічну логіку цифрового простору, і культурну багатоманітність людського фактору. Саме тому дослідження подібного типу – не просто академічна спроба зрозуміти нову реальність, а інструмент впливу на якість міжкультурної взаємодії в глобалізованому світі.

Обмеження дослідження. Попри отримані результати, слід зазначити низку методологічних і емпіричних обмежень, які варто враховувати при інтерпретації висновків. Насамперед, кейсова база дослідження зосереджена на конкретному кіберспортивному середовищі – грі *League of Legends*, що, попри її репрезентативність для цифрових мультикультурних команд, має специфічну механіку, формат ролей і структуру комунікації. Це обмежує екстраполяцію результатів на інші цифрові платформи або корпоративні проєкти без відповідної адаптації.

По-друге, аналітична модель була побудована на

основі якісного аналізу типових ігрових сценаріїв, а не кількісного соціологічного дослідження. У цьому сенсі результати слід розглядати як гіпотетичну рамку, що потребує подальшої валідації через емпіричні дані – опитування, трекінг голосових чатів, аналіз поведінки у командних сесіях. Також слід враховувати, що на формування комунікативних патернів впливають не лише національні культури, а й внутрішньоігрова культура, вік учасників, попередній досвід співпраці та індивідуальні лідерські якості, які не завжди легко формалізувати в рамках теоретичної моделі.

Нарешті, дослідження не охоплює повною мірою гендерні аспекти крос-культурної взаємодії та вплив алгоритмічних медіаплатформ (наприклад, фільтрація комунікацій, автоматичне перекладання), що можуть суттєво змінювати картину лідерства та зворотного зв'язку. Ці напрями відкривають потенціал для майбутніх досліджень, зокрема в напрямі динамічного цифрового фасилітаторства у складних культурних конфігураціях.

Список використаних джерел:

1. Lin S., Xu Z., & Xie Z. (2023). Cultural diversity in semi-virtual teams: A multicultural esports team study. *Journal of International Business Studies*, Vol. 54. No. 4. Pp. 718–730. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-023-00611-4>
2. Makhmudova, A. (2025). Cross-cultural leadership and remote team management in international business. *Успіхи і досягнення у науці. Серія «Економіка»*, № 1(1). С. 478-488. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-1\(1\)-478-488](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-1(1)-478-488)
3. Baptista, N. (2022). The management of cross-cultural virtual teams. *European Journal of Human Resource Management Studies*, Vol. 6, No. 1. Pp. 159-173. DOI: <https://doi.org/10.46827/ejhrms.v6i1.1364>
4. Agrawal, A., Gupta, S., & Swettenham, L. (2024). Same Game, Many Cultures: A Multicultural Reflection on a Trainee's Intervention Work with a Professional Esports Team. *Case Studies in Sport and Exercise Psychology*, Vol. 8. Iss. S1. Pp. S1-36–S1-45. DOI: <https://doi.org/10.1123/cssep.2023-0032>
5. Крупський, О.П., Стасюк, Ю.М. (2010). Формування інформаційної компетентності майбутнього менеджера-економіста в сучасному освітньому просторі. URL: <https://philarchive.org/archive/KRU-20>
6. Крупський, О., Стасюк, Ю., Левенець, А. (2023). Особливості управління ігровими спільнотами на прикладі Minecraft кланів. *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Серія «Економічна»*, № 105. С. 44-56. DOI: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2023-105-05>
7. Pfaff, Y.M., Wohlleber, A.J., Münch, C., Küffner, C., & Hartmann, E. (2023). How digital transformation impacts organizational culture – A multi-hierarchical perspective on the manufacturing sector. *Computers & Industrial Engineering*, Vol. 183. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cie.2023.109432>
8. Yoshino, T., & Maximilian, G. (2024). Navigating Through Cross-Cultural Business Communication Challenges and Opportunities in the Digital Age: Understanding the Impact of Rapid Digital Transformation on Foreign Enterprises' Partnerships with Japanese Businesses. *Journal of Osaka University of Economics*, Vol. 75. No. 2. Pp. 79–88. DOI: https://doi.org/10.24644/keidaironshu.75.2_79
9. Tigre, F.B., Henriques, P.L., & Curado, C. (2024). The Digital Leadership Emerging Construct: a Multi-Method Approach. *Management Review Quarterly*, Vol. 75. No. 1. Pp. 789–836. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00395-9>
10. Тесленко Т.В. (2021). Інформаційна (цифрова) економіка як чинник конкурентоспроможності в умовах адаптації до змін. *Humanities Studies*, № 8(85). С. 57–69. DOI: <https://doi.org/10.26661/hst-2021-8-85-06>
11. Looks, H., Fangmann, J., Thomaschewski, J., Escalona, M.-J., & Schön, E.-M. (2024). Towards improving agility in public administration. *Software Quality Journal*, Vol. 32. No. 1. Pp. 283–311. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11219-023-09657-x>
12. Hayati, D., & Sinha, S. (2024). Decoding Silence in Digital Cross-Cultural Communication: Overcoming Misunderstandings in Global Teams. *Language, Technology, and Social Media*, Vol. 2. No. 2. Pp. 128–144. DOI: <https://doi.org/10.70211/ltsm.v2i2.60>
13. Berzosa, A., Ganguly, A., & Balusamy, B. (2024). Exploring the Impact of Competencies, Leadership Styles, and Cultural Context on Organizational Performance: A Case Study of Esports Organizations. In: *Artificial Intelligence, Digitalization and Regulation*. Cham: Springer, Pp. 579–601. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-67531-7_47

14. Крупський О.П., Стасюк Ю.М., Кобченко А.А. (2025). Комунікаційні моделі у менеджменті цифрових команд на прикладі кіберспорту. *Ефективна економіка*, № 6. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.69>
15. Brandl, J., & Neyer, A. (2009). Applying cognitive adjustment theory to cross-cultural training for global virtual teams. *Human Resource Management*, Vol. 48. No. 3. Pp. 341–353. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.20284>
16. Охота В.І., Суслов П.В. (2024). Роль крос-культурної комунікації в управлінні міжнародними командами в умовах цифровізованого суспільства. *Інноваційна економіка*, № 2. С. 204–210. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2024.2.26>
17. House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., & Gupta, V. (eds.). (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage Publications, 848 p.
18. Caldeira, A.J., Maharjan, S., Majumdar, S., & Pournaras, E. (2025). Collective Intelligence Outperforms Individual Talent: A Case Study in League of Legends. *arXiv preprint*. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2506.02706>
19. Mora-Cantalalops, M., & Sicilia, M.Á. (2019). Team efficiency and network structure: The case of professional League of Legends. *Social Networks*, Vol. 58. Pp. 105–115. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2019.03.004>
20. Lewis, R.D. (2018). *When cultures collide: Leading across cultures*. 4th ed. Nicholas Brealey Publishing, URL: <https://surl.li/znxywy>
21. Šajinović, N., & Bodroža, B. (2024). Psychological traits of League of Legends players who prefer different positions and roles in the game. *Primenjena psihologija*, Vol. 17. No. 4. Pp. 551–576. DOI: <https://doi.org/10.19090/pp.v17i4.2535>
22. Mahadevan, J., & Steinmann, J. Cultural intelligence and COVID-induced virtual teams: Towards a conceptual framework for cross-cultural management studies. *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 23. No. 2. Pp. 317–337. DOI: <https://doi.org/10.1177/14705958231188621>
23. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0005-7967\(02\)00184-5](https://doi.org/10.1016/S0005-7967(02)00184-5)

References:

1. Lin S., Xu Z., & Xie Z. (2023). Cultural diversity in semi-virtual teams: A multicultural esports team study. *Journal of International Business Studies*, Vol. 54. No. 4. Pp. 718–730. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-023-00611-4> [in English].
2. Makhmudova, A. (2025). Cross-cultural leadership and remote team management in international business. *Успіхи і досягнення у науці. Серія «Економіка»*, № 1(1). С. 478-488. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-1\(1\)-478-488](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-1(1)-478-488) [in English].
3. Baptista, N. (2022). The management of cross-cultural virtual teams. *European Journal of Human Resource Management Studies*, Vol. 6, No. 1. Pp. 159-173. DOI: <https://doi.org/10.46827/ejhrms.v6i1.1364> [in English].
4. Agrawal, A., Gupta, S., & Swettenham, L. (2024). Same Game, Many Cultures: A Multicultural Reflection on a Trainee's Intervention Work with a Professional Esports Team. *Case Studies in Sport and Exercise Psychology*, Vol. 8. Iss. S1. Pp. S1-36–S1-45. DOI: <https://doi.org/10.1123/cssep.2023-0032> [in English].
5. Krupskiy, O.P., & Stasiuk, Y. (2010). Formuvannya informatsiinoi kompetentnosti maibutnoho menedzhera-ekonomista v suchasnomu osvitiomu prostori [Formation of information competence of the future manager-economist in the modern educational space]. Retrieved from: <https://philarchive.org/archive/KRU-20> [in Ukrainian].
6. Krupskiy, O., Stasiuk, Y., & Levenets, A. (2023). Osoblyvosti upravlinnia ihrovymy spilnotamy na prykladi Minecraft klaniv [Peculiarities of managing gaming communities on the example of Minecraft clans]. *Bulletin of V.N. Karazin Kharkiv National University Economic Series*, № 105. Pp. 44-56. DOI: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2023-105-05> [in Ukrainian].
7. Pfaff, Y.M., Wohlleber, A.J., Münch, C., Küffner, C., & Hartmann, E. (2023). How digital transformation impacts organizational culture – A multi-hierarchical perspective on the manufacturing sector. *Computers & Industrial Engineering*, Vol. 183. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cie.2023.109432> [in English].
8. Yoshino, T., & Maximilian, G. (2024). Navigating Through Cross-Cultural Business Communication Challenges and Opportunities in the Digital Age: Understanding the Impact of Rapid Digital Transformation on Foreign Enterprises' Partnerships with Japanese Businesses. *Journal of Osaka University of Economics*, Vol. 75. No. 2. Pp. 79–88. DOI: https://doi.org/10.24644/keidaironshu.75.2_79 [in English].
9. Tigre, F.B., Henriques, P.L., & Curado, C. (2024). The Digital Leadership Emerging Construct: a Multi-Method Approach. *Management Review Quarterly*, Vol. 75. No. 1. Pp. 789–836. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00395-9> [in English].
10. Teslenko, T. (2021). Informatsiina (tsyfrova) ekonomika yak chynnyk konkurentospromozhnosti v umovakh adaptatsii do zmin [Information (digital) economy as a factor of competitiveness in the conditions of adaptation to changes]. *Humanities Studies*, № 8(85). Pp. 57–69. DOI: <https://doi.org/10.26661/hst-2021-8-85-06> [in Ukrainian].
11. Looks, H., Fangmann, J., Thomaschewski, J., Escalona, M.-J., & Schön, E.-M. (2024). Towards improving agility in public administration. *Software Quality Journal*, Vol. 32. No. 1. Pp. 283–311. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11219-023-09657-x> [in English].
12. Hayati, D., & Sinha, S. (2024). Decoding Silence in Digital Cross-Cultural Communication: Overcoming

Misunderstandings in Global Teams. *Language, Technology, and Social Media*, Vol. 2. No. 2. Pp. 128–144. DOI: <https://doi.org/10.70211/ltsm.v2i2.60> [in English].

13. Berzosa, A., Ganguly, A., & Balusamy, B. (2024). Exploring the Impact of Competencies, Leadership Styles, and Cultural Context on Organizational Performance: A Case Study of Esports Organizations. In: *Artificial Intelligence, Digitalization and Regulation*. Cham: Springer, Pp. 579–601. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-67531-7_47 [in English].

14. Krupskyi, O., Stasiuk, Y., & Kobchenko, A. (2025). Komunikatsiini modeli u menedzhmenti tsyfrovyykh komand na prykladi kibersportu [Communication models in the management of digital teams on the example of e-sports]. *Effective Economy*, No. 6. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.69> [in Ukrainian].

15. Brandl, J., & Neyer, A. (2009). Applying cognitive adjustment theory to cross-cultural training for global virtual teams. *Human Resource Management*, Vol. 48. No. 3. Pp. 341–353. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.20284> [in English].

16. Okhota, V., & Suslov, P. (2024). Rol kros-kulturnoi komunikatsii v upravlinni mizhnarodnymy komandamy v umovakh tsyfrozovanoho suspilstva [The role of cross-cultural communication in managing international teams in the conditions of a digitalized society]. *Innovative economy*, Pp. 204–210. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2024.2.26> [in Ukrainian].

17. House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., & Gupta, V. (eds.). (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage Publications, 848 p. [in English].

18. Caldeira, A.J., Maharjan, S., Majumdar, S., & Pournaras, E. (2025). Collective Intelligence Outperforms Individual Talent: A Case Study in League of Legends. *arXiv preprint*. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2506.02706> [in English].

19. Mora-Cantallos, M., & Sicilia, M.Á. (2019). Team efficiency and network structure: The case of professional League of Legends. *Social Networks*, Vol. 58. Pp. 105–115. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2019.03.004> [in English].

20. Lewis, R.D. (2018). *When cultures collide: Leading across cultures*. 4th ed. Nicholas Brealey Publishing, URL: <https://surl.li/znxywy> [in English].

21. Šajinović, N., & Bodroža, B. (2024). Psychological traits of League of Legends players who prefer different positions and roles in the game. *Primenjena psihologija*, Vol. 17. No. 4. Pp. 551–576. DOI: <https://doi.org/10.19090/pp.v17i4.2535> [in English].

22. Mahadevan, J., & Steinmann, J. Cultural intelligence and COVID-induced virtual teams: Towards a conceptual framework for cross-cultural management studies. *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 23. No. 2. Pp. 317–337. DOI: <https://doi.org/10.1177/14705958231188621> [in English].

23. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0005-7967\(02\)00184-5](https://doi.org/10.1016/S0005-7967(02)00184-5) [in English].

Дата надходження статті: 17.10.2025 р.

Дата прийняття статті до друку: 05.11.2025 р.