УДК 658.5:303.6
JEL M12, M16, Z13
DOI 10.18524/2413-9998.2024.2(57).315077

Є. І. Масленніков,
доктор економічних наук, професор,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова
Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна
e-mail: evgenmaslennikov@ukr.net
ORCID 0000-0001-6400-7840

М. О. Філатова,
студентка 2 курсу магістратури спеціальності 073 «Менеджмент»,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,
Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна.
e-mail: mashafilatova@stud.onu.edu.ua
ORCID 0000-0001-9201-3658

ОЦІНКА ПЕРЕДУМОВ СТВОРЕННЯ МІЖКУЛЬТУРНОЇ КОМАНДИ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Досліджено передумови створення міжкультурної команди на сучасних підприємствах та оцінено їх актуальність з точки зору глобалізаційних викликів. Проаналізовано історичні аспекти розвитку міжкультурних команд, починаючи з другої половини XX століття до сьогодні, з акцентом на їх важливість у глобалізованому світі. Визначено поняття міжкультурної команди з врахуванням її особливостей. Наведено класифікацію міжкультурних команд відповідно до її культурного складу. Обґрунтовано, що сучасні глобальні виклики у вигляді цифровізації, воєнної агресії в Україні, пандемії Covid-19, посилення процесів міграції населення, недостатності кваліфікованих кадрів у багатьох сферах змусили підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, що вимагало впровадження нових підходів у виробництві та управлінні. Визначено, що формування міжкультурних команд стало реакцією на глобальні виклики та забезпечило підприємствам підтримання власної конкурентоспроможності. Встановлено, що людський капітал, включаючи знання та навички, є критично важливим для успіху міжкультурних команд, оскільки він забезпечує кращий обмін інформацією та можливість інноваційного розвитку. У статті підкреслено значення інклюзивності та культурної чутливості, які сприяють формуванню продуктивного середовища, що в результаті допомагає підприємствам адаптуватися до змін і забезпечує конкурентні переваги на міжнародному ринку.

Ключові слова: міжкультурна команда, глобальні виклики, цифровізація, культура, культурна обізнаність, людський капітал, конкурентоспроможність.

Вступ. Сьогодні майже у всіх сферах господарювання спостерігається значна насиченість та високий рівень конкуренції, тому підприємства мають знаходити нові інноваційні рішення для своєї діяль-

ності, щоб залишатися конкурентоспроможними. Існують різні стратегії інноваційного розвитку підприємств, серед яких можна виокремити і актуальну стратегію культурної та географічної диференціації персоналу підприємства для стимулювання атмосфери в команді, яка сприяє виробленню інноваційних рішень. На сучасних підприємствах спостерігається тенденція до залучення іноземних спеціалістів у бізнес-процеси, що прямо впливають на стратегічний розвиток підприємств та досягнення результату. В результаті формуються міжкультурні команди, які стають гнучкою та адаптивною структурою для реакції на глобальні виклики. Міжкультурні команди забезпечують різноманітність ідей та підходів, що дозволяє генерувати нові рішення та розвивати продукти і послуги, які відповідають потребам різних споживачів. Впроваджуючи міжкультурну команду на підприємстві, з'являється можливість отримати конкурентну перевагу у взаємодії зі споживачами та іноземними партнерами, здатність швидше реагувати на зміни та оптимізувати бізнес-процеси.

Огляд літератури. Теоретико-методологічну основу дослідження передумов створення міжкультурних команд на підприємствах відображено у наукових працях багатьох дослідників, серед них Г. Хофстеде, Е. Холл [2], І. Нікіфорова [3], Дж. Уолшем Д [5] та ін. Аналіз досліджень і публікацій на тематику створення міжкультурних команд показав, що необхідно оцінити передумови створення міжкультурних команд на сучасних підприємствах у розрізі глобальних викликів, які формують зовнішнє середовище існування підприємств та економіки в цілому.

Мета та завдання. Основною метою даної статті є оцінка та обґрунтування передумов створення міжкультурної команди на сучасних підприємствах, що необхідна для підвищення гнучкості та адаптивності підприємства до змін та інноваційного розвитку в умовах глобальних викликів. Серед завдань статті: визначити поняття міжкультурної команди; розглянути класифікацію міжкультурних команд з точки зору культурного складу; систематизувати сучасні глобальні виклики та їх вплив на підприємства; дослідити передумови створення міжкультурних команд на сучасних підприємствах; оцінити вплив міжкультурної команди на конкурентоспроможність підприємства

Методи дослідження. З метою виконання науково-дослідницьких заходів у контексті даної статті було застосовано наступні методи: теоретико-методологічного аналізу й оцінки наукових джерел, наукової систематизації та узагальнення наукової літератури та інформаційно-

комунікаційних джерел мережі Інтернет, системна діагностика та синтез, виявлення причинно-наслідкового зв'язку.

Результати та обговорення. В умовах глобальних викликів людський капітал, креативність, творчий потенціал та інтелект відіграють значну роль у функціонуванні та розвитку національної економіки. Сучасні підприємства постійно удосконалюють систему управління персоналом та значну увагу приділяють не тільки кількісному складу команди співробітників, а і якісному. Сьогодні значно цінується ініціативність працівників, їх висока компетентність та професіоналізація, здатність до навчання і самомотивація, адже ефективна команда на підприємстві дає можливість досягти запланованих результатів і постійно вдосконалювати виробничі процеси.

Глобалізація, цифровізація, пандемія COVID-19, воєнна агресія в Україні, посилення міграційних процесів та інші глобальні виклики призвели до того, що підприємствам доводилось швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі і відповідно впроваджувати нові релевантні підходи до виробництва, управління та інших бізнес-процесів. Працівникам довелось пристосовуватися до нових умов праці, а роботодавцям розуміти нові потреби та бажання свого персоналу. Активно почала розвиватись дистанційна зайнятість та все більше підприємств створює віртуальні робочі місця для своїх працівників із різних сфер. Міграційні процеси призвели до того, що все частіше люди знаходять роботу в іншій країні і пристосовуються до відповідних умов праці та колективу. Наведені фактори сприяли тому, що представники різних культур сьогодні формують одну команду і мають спільні для досягнення цілі на підприємстві.

На початку другої половини XX століття, коли глобалізація почала набирати обертів, почали з'являтись міжкультурні команди [1] у вигляді участі декількох іноземних спеціалістів в роботі підприємств. Зростання міжнародної торгівлі та розвитку інноваційних технологій призвело до необхідності на підприємствах формувати команди з представників різних країн. На той час це дозволяло не лише використовувати різноманітний досвід та знання, а й адаптуватися до різних ринкових умов, які активно змінювалися. На початку цього періоду міжкультурні команди виникали епізодично і більшість підприємств переважно фокусувалися на національних ринках.

У 1990-х роках, з падінням Берлінської стіни та закінченням холодної війни, міжнародна співпраця значно посилилася [2]. Разом з тим

посилювалася роль людського капіталу в бізнес-процесах, тому на підприємства почали залучати іноземних працівників із значним потенціалом. В цей час почало з'являтись сучасне розуміння поняття «міжкультурна команда», яка загалом працювала в рамках міжнародних проєктів, проте на великих підприємствах створювались спеціальні команди, які були передбачені для реалізації інновацій.

У 2000-х роках, з розвитком Інтернету та цифрових технологій, міжкультурні команди стали звичайним явищем у багатьох галузях. Віддалена робота та глобальні проєкти дозволили компаніям об'єднувати людей з усього світу, що ще більше підкреслило важливість культурного розуміння та гнучкості у спільній роботі [2]. І до нашого часу концепція створення міжкультурних команд залишається актуальною в розрізі нових глобальних викликів, які вимагають від підприємств адаптивності та більшої культурної обізнаності.

Отже, можна сформулювати поняття міжкультурної команди на основі її історичних особливостей, що зображені на рис.1.

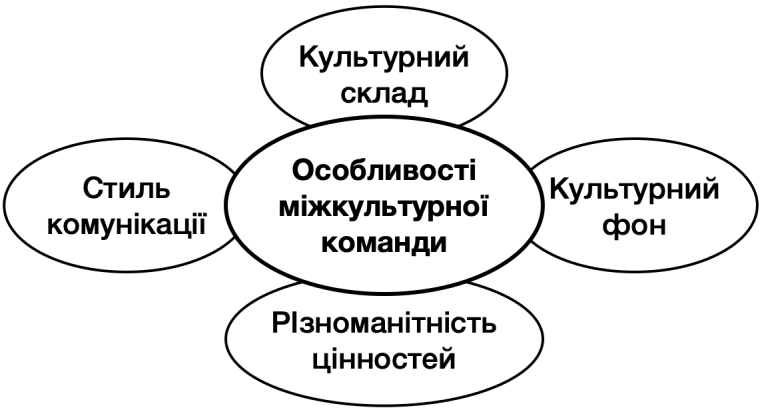

Рис. 1. Особливості міжкультурної команди.
Джерело: розроблено автором

Міжкультурна команда – це група представників різних культур із різницею у стилі комунікації, які працюють задля досягнення спільної мети в умовах різного культурного фону для прийняття рішень та формування власної поведінки.

Існують різні класифікації міжкультурних команд, які розкривають її з боку культурного складу, цілей чи місії, сфери діяльності, наявності

бар'єрів співпраці і т.д. Проте для розуміння передумов створення міжкультурних команд на підприємстві, доцільно розглянути класифікацію крос-культурних команд за культурним складом, представлену у табл. 1.

Таблиця 1

Міжкультурні команди за культурним складом

Тип команди	Опис
Команди з одним представником іншої культури	Команда складається із представників традиційної культурі та одного представника іншої культури. Роль одного іноземця в групі залежить від його дійсного або передбачуваного статусу. У разі низького статусу іноземець може сприйматися як «невидимий знак» рештою команди, у разі високого статусу він може відігравати важливу роль
Команди «більшості»/ «меншості»	Тип крос-культурних груп, де присутні представники двох і більше культур, одна з яких перебуває у «більшості» чи «меншості». У таких групах, як правило, присутні стереотипна і дещо неосвічена поведінка «більшості» щодо «меншин». У такій команді можна відмітити дисбаланс влади та жорсткі стереотипи, що призводить до зниження задоволеності від взаємодії у групі та провокує її членів покинути групу.
Бікультурні команди	Групи з приблизно рівною кількістю представників від кожної культури. Зазвичай прийнято вважати, що такий склад команди є оптимальним, проте проблеми є і в цих робочих групах. Вони проявляються через стратегію переваги у комунікаціях представників своєї культури, що призводить до дефіциту комунікації у команді загалом
Полікультурні команди	Глобальні команди, які, з одного боку, передбачають підвищення рівня складності у міжкультурній комунікації, а з іншого – при грамотному управлінні ресурсом команд такого типу можна досягти оригінальності групового мислення на тлі синергетичного ефекту

Джерело: розроблено автором на основі [3]

Розглядаючи класифікацію міжкультурних команд, представлену в табл. 1, можна побачити, що в залежності від цілі в стратегічному плані підприємства, яка потребує роботи фахівців із різним культурним представленням для досягнення найкращого результату, може формуватись різна за культурним складом команда. Тому передумови створення міжкультурної команди можуть впливати не лише на її наявність на підприємстві, а і безпосередньо на її якісний склад.

Міжкультурна команда на підприємстві, незалежно від культурного представництва її членів, повинна працювати для досягнення спільних

цілей, маючи при цьому різні культурні цінності, різний культурний фон для прийняття рішень та різні погляди на одну і ту ж ситуацію. Дана особливість крос культурної команди дає можливість ініціювати інноваційні рішення, знаходити нові шляхи вирішення проблем і розвиватись у напрямку модернізації – це найчастіше і стає поштовхом для створення міжкультурних команд на підприємстві. Проте для досягнення даного результату необхідно забезпечити в команді сприятливу робочу атмосферу, а також управляти всіма культурними особливостями персоналу, досягаючи ефекту синергії. Дана ціль і є основною для крос-культурного менеджменту.

Однією з передумов створення міжкультурних команд на підприємстві є прискорення процесів міграції сьогодні внаслідок різних зовнішніх факторів та власних стимулів людей. Жителі різних країн все частіше змінюють власне географічне розташування і вимушені пристосовуватися до нових умов життя та праці. Люди приєднуються до спільнот з іншою культурою і змінюють власну поведінку під впливом нових для них традицій та звчиок, що неодмінно впливає на соціальне життя людини та стиль комунікації.

Збільшення мобільності робочої сили дозволяє підприємствам залучати таланти з різних країн не лише на умовах дистанційної зайнятості, а і з фізичним проживанням працівника в країні підприємства. Дані обставини збагачують команди різноманітними культурними поглядами, досвідом та навичками, що стає особливо важливо в умовах глобалізації, коли підприємства прагнуть адаптуватися до швидко змінюваних ринкових умов і потреб споживачів.

Однак разом із перевагами міграції виникають і певні труднощі у вигляді бар'єрів міжкультурної взаємодії. Однією з головних перешкод для ефективної співпраці у крос-культурному середовищі є нерозуміння, оскільки цінності та переконання представників різних культур істотно різняться. Відмінності в культурах призводять до високого рівня тривоги та невпевненості і, зрештою, до непорозуміння, що в результаті впливає на загальну атмосферу в колективі та знижує продуктивність працівників.

Крім того, учасники міжкультурних команд можуть стикатися з бар'єрами у незнанні мови, різного стилю роботи та комунікації, різного сприйняття інформації та її трактування. Для подолання цих викликів важливо створити сприятливе середовище, яке підтримує інклюзивність, відкритість і повагу до культурних різниць. Підприємства, які успішно інтегрують представників різних культур у

свої команди та створять комфортне робоче середовище, зможуть досягти використання повного потенціалу членів міжкультурної команди, підвищення креативності, інноваційності та здатності знаходити рішення, що враховують різні точки зору.

Крім того, в Україні сьогодні спостерігається дефіцит кваліфікованих фахівців у різних сферах і, зокрема, в сфері управління також. Інноваційний розвиток більшості розвинутих країн світу переконливо доводить пріоритетну необхідність формування в процесі капіталізації інтелектуальних людських ресурсів, в першу чергу, управлінського капіталу [4].

Людський капітал на підприємстві включає в себе знання, навички та досвід, якими володіють учасники команди. Залучення представників різних культур забезпечить вищий рівень обміну знаннями на підприємстві, здорову конкуренцію всередині колективу та висловлення творчих ініціатив з точки зору різних культурних цінностей. Проте, членам даної команди важливо мати культурну обізнаність, щоб адаптуватися до різних стилів роботи та комунікації. Лише в цьому випадку всі знання та навички працівників будуть залучені у робочі процеси у значній мірі і дозволять досягати найвищої ефективності.

Крім того, людський капітал включає в себе навички вирішення конфліктів і командної роботи, які є критично важливими для досягнення ефекту синергії в міжкультурній команді. Коли, перш за все, управлінський капітал на підприємстві характеризується емоційною інтелігентністю та здатністю розуміти і поважати культурні відмінності, то до вирішення проблем і конфліктів на підприємстві буде застосовуватися конструктивний підхід, що загалом створить позитивний організаційний клімат для продуктивної роботи всієї команди.

Тому залучення іноземних фахівців є одним із варіантів вирішення проблеми дефіциту кваліфікованих кадрів і допомагає підприємствам мати достатній потенціал людських ресурсів для досягнення цілей. Проте, це можливо лише за умови побудови оптимальної корпоративної культури, яка буде підтримуючою для загального морального стану працівників та враховуватиме цінності всіх членів команди для того, щоб людський потенціал був реалізований у повній мірі.

Так як між культурна команда має більш широкий спектр інформації стосовно різних аспектів внаслідок свого складу, то вона може бути більш гнучкою та адаптивною до зовнішніх викликів, швидше приймати рішення, які будуть враховувати різні сторони проблеми. Члени міжкультурної команди можуть ініціювати різноманітні унікаль-

ні ідеї для вирішення тієї чи іншої проблеми, що дозволяє керівництву підприємства розглядати більшу кількість альтернативних рішень, зважившись всі переваги та недоліки. Це допомагає підприємству швидше реагувати на зміни та перетворювати їх у власні конкурентні переваги, а не недоліки. У сучасних умовах постійних змін та необхідності адаптації до них, дана перевага буде дуже актуальною. Діяльність міжкультурної команди сприяє гнучкості та адаптивності підприємства, тому на підприємствах спостерігається тенденція до створення все більшої кількості міжкультурних команд, які об'єднують представників з різних куточків світу.

Реагуючи на глобальний виклик сучасності у вигляді цифровізації, підприємства можуть створювати міжкультурні команди, які працюють у віртуальному просторі Для цього існує безліч технічних інструментів, які дозволяють легко функціонувати даним командам і комунікувати в процесі роботи. Наприклад, використання програмного забезпечення Workplace Chat, Microsoft Teams та інших різних месенджерів, найпопулярніші з яких Viber та Telegram дозволяють співробітникам спілкуватися між собою і обмінюватися миттєвими повідомленнями. Оптимальне управління документообігом можна забезпечити завдяки таким інструментам як Google Drive, Dropbox та інші. Додатково на умовах дистанційної зайнятості працівники користуються сьогодні цифровими помічниками, які дозволяють їм скоротити витрати часу на вирішення певних дрібних проблем. Наприклад, інструмент Microsoft Whiteboard, який дозволяє провести спільне обговорення важливих питань в онлайн-середовищі; Team Up, який надає можливості розміщення усіх подій в одному календарі та управління ними та інші.

Важливим фактором для розвитку команди підприємства є налагодження процесу обміну інформацією та навчання персоналу, що є ще однією з передумов створення міжкультурної команди на підприємстві. Члени міжкультурної команди можуть мати не лише відмінності у цінностях та поглядах, а і зосереджуватися на різних навичках та знаннях, постійно вдосконалювати їх. Наприклад, якщо для однієї культури є важливими навчитися тайм-менеджменту та організації роботи, то для іншої культури дане питання може бути рутинним і всім зрозумілим, а зосереджуються вони більше на вивченні мотиваційної частини роботи. Отже, в міжкультурній команді процес обміну знаннями може бути ефективніший з точки зору різноманітності інформації.

При впровадженні системи управління знаннями одним з найбільш

важливих та довгострокових завдань стає формування культури гнучкості та ефективної співпраці. Створення системи управління знаннями у крос-культурній компанії може провокувати опір персоналу, оскільки, співробітники можуть захотіти захистити свої навички та знання або відмовитися навчатися у своїх колег – представників інших культур. Цю проблему допомагають долати співтовариства практиків – організовані групи співробітників (необов'язково з однієї компанії), які мають спільні інтереси у певній професійній або діловій галузі [5]. Вони регулярно взаємодіють, співпрацюють з метою обміну інформацією, вдосконалення навичок, активно працюють над просуванням спільних знань у цій сфері діяльності. У міжкультурній команді процес обміну знаннями проходить ефективно лише за умови подолання бар'єрів подолання міжкультурної співпраці.

Загалом, створення міжкультурної команди підприємства сприяє більшій інклюзивності середовища, в якій вона працює. Залучення представників різних культур забезпечує різноманітність поглядів на проблеми, ідей і підходів, що значно збагачує командну динаміку на підприємстві. Внаслідок цього працівники відчувають себе залученими до ідейного та натхненного колективу, який працює в умовах відкритості та довіри і відповідно до цього формують власні ініціативи та пропозиції, а також активніше працюють над спільними цілями. В команді формується певне «демократичне» середовище, де кожен працівник має можливість виражати свої думки та приймати участь у процесах прийняття рішень. Головна задача крос-культурного менеджменту уданому аспекті забезпечити рівність та повагу до кожного учасника команди та зберегти атмосферу здорової конкуренції в колективі.

Досягнута інклюзивність в міжкультурній команді сприяє розвитку культурної чутливості серед усіх членів команди. Часто людям цікаво комунікувати з представниками інших культур, для того, щоб ставати ще більш різносторонніми та отримувати більше знань і досвіду. В умовах міжкультурної співпраці, зазвичай, працівники навчаються один у одного, отримуючи для себе важливу інформацію про різні звичаї, традиції та цінності в ході роботи. Це підвищує загальну культурну обізнаність на підприємстві і в подальшому впливає на взаємодію з клієнтами та партнерами на міжнародному рівні. Як наслідок, підприємства, які підтримують культуру інклюзивності шляхом створення міжкультурної команди, мають переваги у співпраці з клієнтами та партнерами, а також стають бажаними роботодавцями для талантів з усього світу.

Висновки. У результаті проведеного дослідження визначено, що питання міжкультурної команди на підприємствах сьогодні є актуальним, адже існує достатньо передумов для її створення, перш за все, пов'язаних із глобальними викликами. Міжкультурна команда представляє собою групу фахівців, що належать до різних культур і спільно працюють для досягнення певної мети. Важливо враховувати особливості міжкультурної команди та оцінити її оптимальний культурний склад для досягнення певних результатів перед створенням. Невідповідність пропорційності культур в команді поставленим цілям може загострювати бар'єри міжкультурної співпраці і породжувати непорозуміння та відсутність злагодженої роботи.

Основними передумовами створення міжкультурної команди на сучасних підприємствах є реакція на глобальні виклики, серед яких цифровізація, воєнна агресія в Україні, пандемія Covid-19, посилення процесів міграції населення, недостатність кваліфікованих кадрів у багатьох сферах та інші. Підприємства сьогодні для досягнення найкращого з можливих результатів мають адаптуватися до наявних умов і забезпечити власній команді комфортне середовище для праці, поєднавши використання традиційних та цифрових інструментів

В умовах, коли внаслідок глобалізації підприємства звертаються до міжнародної співпраці, здатність розуміти і враховувати культурні відмінності стає вирішальним фактором для досягнення успіху. Створення міжкультурної команди на підприємстві робить його гнучкішим та адаптивнішим, а також допомагає розробляти продукти та послуги, які відповідають потребам споживачів різних географічних зон. Загальна культурна обізнаність на підприємстві сприяє кращим відносинам з іноземними партнерами та дозволяє залучати кваліфікованих спеціалістів з усього світу. В результаті дані переваги дають змогу підприємствам залишатися конкурентоспроможними та розвиватися в інноваційному напрямку.

Список використаної літератури

1. The Challenges of Cross-Cultural Leadership: Navigating Differences in a Globalized World. Medium: веб-сайт. URL: https://alinahabba.medium.com/the-challenges-of-cross-cultural-leadership-navigating-differences-in-a-globalized-world-c5e80742606c (дата звернення – 23.07.2024)
2. Нікіфорова, І. О. Формування СЗБП ЄС у контексті трансатлантичних відносин. Міжнародні та політичні дослідження. 2019. Вип. 32. С. 325-326
3. Hall E. Beyond Culture. New York: Anchor Books. 1976. 294 p.

4. Е. А. Кузнєцов. Управлінський капітал: майстер-клас : матер. магістер. семінару. Одеса : Фенікс. 2020. 118 с.
5. Walsham J. G. Knowledge Management Systems: Representation and Communication in Context, Systems, Signs & Actions. An International Journal on Communication, Information Technology and Work. 2005. Vol. 1. № 1. P. 6–18.

Стаття надійшла 03.10.2024 року

Y. I. Maslennikov,
Dr. Sc. (Economics), Professor,
Odesa I. I. Mechnikov National University,
24/26, Frantsuzkyi bulvar, Odesa, 65058, Ukraine,
e-mail: evgenmaslennikov@ukr.net
ORCID 0000-0001-6400-7840

M. O. Filatova
second-year master's student
Odesa I. I. Mechnikov National University,
24/26, Frantsuzkyi bulvar, Odesa, 65058, Ukraine
e-mail: mashafilatova@stud.onu.edu.ua
ORCID 0000-0001-9201-3658

EVALUATION OF THE CONDITIONS FOR THE FORMATION OF INTERCULTURAL TEAMS IN MODERN ENTERPRISES

The study investigates the conditions for the formation of intercultural teams in modern enterprises and assesses their relevance in the context of globalization challenges. Historical aspects of the development of intercultural teams are analyzed, starting from the second half of the 20th century to the present, emphasizing their importance in a globalized world. The concept of an intercultural team is defined with consideration of its characteristics. A classification of intercultural teams based on their cultural composition is presented. It is substantiated that contemporary global challenges, such as digitalization, military aggression in Ukraine, the Covid-19 pandemic, increasing migration processes, and the shortage of qualified personnel in many sectors, have compelled enterprises to adapt to changes in the external environment, requiring the implementation of new approaches in production and management. It is determined that the formation of intercultural teams has become a response to global challenges and has enabled enterprises to maintain their competitiveness. It is established that human capital, including knowledge and skills, is critically important for the success of intercultural teams, as it facilitates better information exchange and the potential for innovative development. The article emphasizes the significance of inclusivity and cultural sensitivity, which contribute to creating a productive environment, ultimately helping enterprises adapt to changes and ensuring competitive advantages in the international market.

Keywords: intercultural team, global challenges, digitalization, culture, cultural awareness, human capital, competitiveness.

References

1. The Challenges of Cross-Cultural Leadership: Navigating Differences in a Globalized World. Medium. URL: https://alinahabba.medium.com/the-challenges-of-cross-cultural-leadership-navigating-differences-in-a-globalized-world-c5e80742606c
2. Nikiforova I. (2019) Formation of the EU's Security and Defense Policy in the Context of Transatlantic Relations. International and Political Studies. (32), 325-326. [in Ukrainian].
3. Hall E. Beyond Culture. New York: Anchor Books. 1976. 294 p.
4. Kuznetsov E. Management Capital: Master Class: Materials of the Master's Seminar. Odesa: Phoenix. 2022. 118 p. [in Ukrainian]
5. Walsham J. G. (2005) Knowledge Management Systems: Representation and Communication in Context, Systems, Signs & Actions. International Journal on Communication, Information Technology and Work. 1(1), 6–18.