МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Чернівецький торговельно-економічний інститут

Державного торговельно-економічного університету

СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС

МОНОГРАФІЯ

Чернівці

Технодрук

2026

УДК 005.412:[005.5:005.334]:339.924(477:4-6ЄС)
С-89

Рекомендовано рішенням вченої ради ЧТЕІ ДТЕУ
(протокол № 8, п.19 від 26 червня 2026 р.)

Рецензенти:
Плахута О.І., голова правління ПрАТ «Імпульс»
Кифяк О.В., д.е.н., професор ЧНУ ім. Ю. Федьковича

С-89 СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС : монографія / за ред. к.е.н., доц. О.Г. Вдовіченої. Чернівці : Технодрук, 2026. 440 с.
ISBN 978-617-8034-60-3

У монографії висвітлено теоретико-методологічні та прикладні засади управління і трансформації бізнес-процесів в умовах європейської інтеграції, цифровізації та сучасних соціально-економічних викликів. Розкрито сучасні підходи до процесного і стратегічного управління, оцінювання результативності, цифрової трансформації, стандартизації та забезпечення сталого розвитку підприємств. Особливу увагу приділено адаптації українського бізнесу до європейських стандартів, використанню цифрових технологій, удосконаленню управлінських, фінансово-облікових, маркетингових і кадрових процесів, а також галузевим особливостям їх трансформації. Обґрунтовано практичні напрями підвищення ефективності, адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності підприємств у європейському економічному просторі.

Монографія буде корисною для науковців, викладачів, аспірантів і здобувачів вищої освіти економічних та управлінських спеціальностей, а також керівників підприємств, підприємців і фахівців у сфері менеджменту, маркетингу, фінансів, обліку, цифрової трансформації та розвитку бізнесу. Видання може бути використане в науково-дослідній роботі, освітньому процесі та практичній діяльності підприємств, орієнтованих на підвищення ефективності, конкурентоспроможності й адаптацію до вимог європейського економічного простору.

УДК 005.412:[005.5:005.334]:339.924(477:4-6ЄС)

ISBN 978-617-8034-60-3
https://doi.org/10.5281/zenodo.23741295

© Автори, 2026
© ЧТЕІ ДТЕУ, 2026
© ПВКФ «Технодрук», 2026

ЗМІСТ

ВСТУП ……. 6

РОЗДІЛ 1. ІНТЕГРОВАНІ УПРАВЛІНСЬКІ ТА ЕКОНОМІЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ПРОСТОРІ …… 10

Юлія Урсакій. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ …….. 10

Оксана Верстяк. УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ….……... 44

Ольга Хитрова. ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ КРИЗИ, ВІЙНИ ТА ВІДНОВЛЕННЯ …… 61

Валентина Чичун. РЕПУТАЦІЙНИЙ КАПІТАЛ ЯК КЛЮЧОВИЙ РЕСУРС ПІДПРИЄМСТВА ..…… 85

Олена Бозуленко, Ірина Лошенюк. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ДОВГОСТРОКОВОЇ БІЗНЕС-ЦІННОСТІ …… 97

Галина Долга. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ..……. 111

Yurii Koroliuk, Anatolii Vdovichen. CYBERSECURITY AND DATA PROTECTION IN DIGITAL BUSINESS PROCESSES …….. 143

Ольга Вдовічена, Данило Вдовічен. ESG-ОРІЄНТОВАНІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ЯК ІНТЕГРОВАНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ПРОСТОРІ ……. 156

Валерія Пенюк. КОМПЕТЕНТНІСНІ МОДЕЛІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА ТА МАРКЕТОЛОГА ..……... 177

Алла Шимко. КРОСКУЛЬТУРНІ КОМУНІКАЦІЇ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТЕКСТ ……. 191

Андрій Круглянко. АДАПТИВНИЙ КЕЙС-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ……. 203

Алла Шимко ORCID:
https://orcid.org/0009-0002-9368-3199
к.е.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці, Україна

КРОСКУЛЬТУРНІ КОМУНІКАЦІЇ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТЕКСТ

Анотація. *Досліджено роль кроскультурних комунікацій у сучасному європейському управлінському контексті та обґрунтовано їх значення для забезпечення ефективної діяльності організацій у мультикультурному середовищі. Проаналізовано наукові підходи до розуміння міжкультурної взаємодії, визначено основні бар'єри комунікації та механізми їх подолання в міжнародних командах. Узагальнено результати зарубіжних і вітчизняних досліджень щодо впливу культурної компетентності, адаптивного лідерства та цифрових комунікаційних технологій на організаційну ефективність. Запропоновано систему кількісних і якісних індикаторів оцінювання впливу міжкультурної комунікації на результати діяльності організацій. Доведено, що розвиток культурної компетентності та впровадження інклюзивних управлінських практик є важливими передумовами підвищення конкурентоспроможності організацій в умовах глобалізації та європейської інтеграції.*

Ключові слова: *міжкультурна комунікація, міжкультурний менеджмент, європейське управління, культурна компетентність, мультикультурні команди, організаційний клімат, HR-аналітика, міжнародний менеджмент, цифровізація, комунікаційні бар'єри.*

Вступ. У сучасній системі європейського управління кроскультурні комунікації виступають одними із ключових чинників забезпечення ефективної взаємодії в організаціях, особливо в умовах мультикультурного трудового середовища. Активізація глобалізаційних процесів, інтеграція європейського економічного простору та зростання міжнародної мобільності працівників зумовлюють необхідність формування високого рівня міжкультурної компетентності менеджерів і персоналу, розвитку інклюзивного організаційного середовища та вдосконалення сучасних управлінських практик.

Сучасний європейський ринок праці характеризується значним дефіцитом трудових ресурсів, що стимулює активне залучення працівників з інших країн і посилює інтенсивність міжкультурних контактів у професійному середовищі. За результатами останніх досліджень (Почтовюк та ін., 2024)

внаслідок глобальної міграції кількість міжкультурних контактів зросла більш ніж на 40%, тоді як підприємства, орієнтовані на міжнародні ринки, можуть мати до 50% персоналу, сформованого з представників різних культурних середовищ. Науковці наголошують (Круглянко та ін., 2022) – інтеграція України в європейське співтовариство вимагає знань та навичок кроскультурної комунікації, адаптації власної моделі управління до сучасних європейських вимог. У таких умовах міжкультурна комунікація стає не винятком, а необхідною умовою ефективного функціонування сучасних організацій, підприємств та міжнародних команд.

Особливої актуальності зазначена проблема набуває для українських підприємств у контексті євроінтеграційних процесів, цифрової трансформації управління та адаптації до європейських стандартів корпоративної культури.

Матеріали та методи. Матеріалами дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблематики кроскультурних комунікацій, міжкультурного менеджменту та європейських управлінських практик, результати емпіричних досліджень міжнародних організацій і мультикультурних команд, а також аналітичні дані щодо розвитку HR-аналітики та цифровізації управлінських процесів. Інформаційну базу дослідження склали наукові статті, монографії, міжнародні звіти та матеріали, присвячені функціонуванню мультикультурного середовища в умовах глобалізації та європейської інтеграції.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи. Зокрема, методи аналізу й синтезу використано для вивчення сучасних підходів до організації міжкультурної взаємодії та виокремлення ключових бар'єрів комунікації. Порівняльний метод дав змогу дослідити європейські практики управління мультикультурними командами та визначити можливості їх адаптації до вітчизняного управлінського середовища. Контент-аналіз наукових публікацій застосовано для узагальнення результатів емпіричних досліджень щодо впливу міжкультурної комунікації на організаційну ефективність. Графічний метод використано для візуалізації бар'єрів міжкультурної взаємодії, механізмів їх подолання та системи оцінювання впливу кроскультурних комунікацій на результати діяльності організацій.

Результати та обговорення. Значний внесок у дослідження сутності кроскультурних комунікацій зроблено у працях українських науковців, зокрема у роботі (Павлович, 2025), де розглянуто основні моделі міжкультурної бізнес-комунікації в адміністративному менеджменті. Автор систематизує підходи до класифікації моделей комунікації та обґрунтовує їх практичне значення для підвищення ефективності управління організаціями. Особливу увагу приділено адаптації комунікаційних стратегій до культурних особливостей партнерів, що є важливим для функціонування підприємств у міжнародному середовищі.

У контексті європейської інтеграції вагомим є дослідження (Аксьонової, 2024), у якому міжкультурна комунікація розглядається як ключовий

інструмент інтеграції України до європейського простору. Автор акцентує увагу на наявності численних бар'єрів міжкультурної взаємодії, серед яких мовні відмінності, різні системи цінностей та поведінкові норми. Водночас підкреслюється, що ефективна комунікація сприяє гармонізації управлінських практик відповідно до європейських стандартів.

Питання міжкультурної взаємодії в управлінні також розглядаються у дослідженні (Почтовюк, 2024), яка аналізує кроскультурний менеджмент як відповідь на виклики глобальної міграції. У роботі доведено, що зростання мобільності населення та міжнародної трудової міграції зумовлює необхідність формування нових управлінських підходів, заснованих на принципах культурної толерантності та адаптивності. Автор наголошує, що міжкультурна комунікація виступає важливим чинником забезпечення ефективної взаємодії в мультикультурних командах.

Європейський підхід до розвитку кроскультурних комунікацій ґрунтується на принципах міжкультурного діалогу, що знайшло відображення у Білій книзі Ради Європи. У дослідженні (Винарчик, 2019) проаналізовано концепцію міжкультурного діалогу як основи соціальної згуртованості та ефективного управління в багатокультурному суспільстві. Автор підкреслює, що міжкультурна комунікація в європейському контексті розглядається не лише як інструмент бізнесу, але і як важливий елемент формування демократичного суспільства.

У праці (Чичун & Полянко, 2025) проаналізовано трансформацію підходів до кроскультурного менеджменту в умовах війни в Україні, виокремлено нові виклики, зумовлені воєнною реальністю, та запропоновано напрями адаптації управлінських стратегій у мультикультурному середовищі. Підкреслено важливість міжкультурної компетентності як чинника організаційної стійкості й інструмента досягнення Цілей сталого розвитку ООН.

У дослідженнях, присвячених міжнародним економічним відносинам, міжкультурна комунікація розглядається як фактор забезпечення ефективної взаємодії між суб'єктами господарювання різних країн. Зокрема, у працях українських авторів підкреслюється, що культурні відмінності можуть виступати як бар'єром, так і ресурсом розвитку, залежно від рівня їх урахування в управлінській діяльності.

Разом з тим, аналіз наукової літератури свідчить про наявність певних прогалин у дослідженнях. Зокрема, недостатньо уваги приділяється оцінці впливу кроскультурних комунікацій на результати діяльності підприємств та організацій, а також інтеграції європейських управлінських практик у вітчизняний менеджмент.

Сучасні дослідження демонструють, що ефективність управлінської діяльності значною мірою залежить від здатності суб'єктів менеджменту адаптуватися до мультикультурного середовища та забезпечувати результативну комунікацію між представниками різних культур. У дослідженні

(Lifintsev & Canhavilhas 2017), присвяченому взаємодії представників України, Данії та Португалії, встановлено, що понад 60% комунікаційних проблем у міжнародних командах пов'язані саме з культурними відмінностями, а близько 70% конфліктів у мультикультурних колективах виникають через різне трактування норм поведінки. Отже, 60–70% управлінських проблем у міжнародному середовищі мають міжкультурну природу.

Формування мультикультурних команд, активізація міжнародної мобільності працівників і розвиток транснаціонального бізнесу актуалізують проблему подолання міжкультурних бар'єрів, які впливають на ефективність управлінських процесів, рівень організаційної довіри та результативність міжнародної співпраці. Визначити ключові бар'єри міжкультурної взаємодії та механізми їх подолання у міжнародних командах дозволить аналіз досліджень практик європейського управління.

У дослідженні (Lahssioui, 2024) проаналізовано особливості функціонування мультикультурних команд у міжнародній фармацевтичній компанії. Методологія дослідження включала анкетування працівників, структуровані інтерв'ю з менеджерами та аналіз внутрішньоорганізаційної міжкультурної взаємодії. Отримані результати підтвердили, що культурно різноманітні команди характеризуються вищим рівнем інноваційності, ефективності та креативності. Водночас за відсутності належної міжкультурної комунікації виникали конфлікти, погіршення психологічного клімату та формування токсичного робочого середовища. Дослідники наголошують, що ключову роль у формуванні ефективної комунікаційної культури відіграє HR-менеджмент, який забезпечує інтеграцію працівників та розвиток інклюзивного середовища.

Важливі результати були отримані також у дослідженні міжнародних IT-компаній Індії (Bharadwaj, 2025), у якому взяли участь 178 менеджерів. Дослідження тривало 38 місяців і дозволило комплексно проаналізувати бар'єри міжкультурної взаємодії в глобальних проєктах. Основними проблемами було визначено мовні відмінності, етноцентризм та різне трактування управлінських повідомлень представниками різних культур. Автори дійшли висновку, що міжкультурна компетентність суттєво впливає на результативність міжнародних проєктів, а ефективним інструментом подолання міжкультурних бар'єрів є впровадження спеціалізованих програм міжкультурного навчання для менеджерів та інженерів.

Проблематика цифрової взаємодії в мультикультурному середовищі була досліджена у праці (Shachaf, 2008), присвяченій діяльності глобальних віртуальних команд корпорації зі списку щорічного рейтингу 500 найбільших корпорацій США «Fortune 500». У дослідженні взяли участь представники дев'яти країн. Результати засвідчили, що культурне різноманіття позитивно впливає на процес прийняття управлінських рішень, оскільки забезпечує ширший спектр ідей та підходів. Разом із тим міжкультурні відмінності ускладнювали комунікацію та координацію діяльності. Встановлено, що

використання цифрових технологій, зокрема електронної пошти, телеконференцій та онлайн-зустрічей, сприяє зниженню негативного впливу міжкультурних бар'єрів. Найбільш ефективними виявилися команди з високим рівнем цифрової взаємодії та налагодженими комунікаційними процесами.

У статті (Lauring, 2011) досліджено взаємодію данських експатріантів із працівниками філії міжнародної компанії у Саудівській Аравії. Автори довели, що ефективність міжкультурної комунікації визначається не лише національними культурними особливостями, а й організаційним контекстом, системою владних відносин та характером неформальної комунікації. Важливим чинником успішного управління в міжнародному середовищі стала здатність менеджерів адаптуватися до локальної культури та враховувати специфіку соціальної взаємодії в приймаючій країні.

Дослідження (Pruvli & Alas, 2014), проведене у виробничих підрозділах німецької транснаціональної компанії в Естонії та Баварії, показало, що культурні відмінності суттєво впливають на сприйняття організаційної формалізації та правил внутрішньої комунікації. Працівники по-різному оцінювали ступінь регламентованості робочих процесів, що призводило до комунікаційних труднощів між підрозділами. Автори підкреслюють необхідність спеціального міжкультурного навчання для менеджерів міжнародних компаній з метою підвищення ефективності управління та координації діяльності.

У дослідженні (Rodrigues & Sbragia, 2013), присвяченому діяльності шести бразильських транснаціональних компаній, встановлено, що культурні відмінності мають безпосередній вплив на управління міжнародними проєктами. Мультикультурні команди потребують адаптивних стилів лідерства, здатних враховувати особливості поведінки, комунікації та мотивації представників різних культур. Автори визначають міжкультурну комунікацію як один із ключових чинників успішної реалізації глобальних проєктів.

Особливу увагу проблемі довіри в мультикультурних командах приділено у статті (Yu et al., 2021), де було проведено емпіричне дослідження за участю 117 досвідчених проєктних менеджерів. Результати засвідчили, що найбільший вплив на формування довіри в міжкультурній взаємодії мають прозорість комунікації, активна взаємодія та емпатія. Довіра визначена як базовий чинник ефективності міжнародних команд, тоді як емоційний інтелект сам по собі не гарантує успішної міжкультурної співпраці без належної організаційної підтримки та розвинених комунікаційних механізмів.

Дослідження (Wright et al., 2026), проведене у Фінляндії серед медичних працівників мультикультурних команд, підтвердило тісний взаємозв'язок між міжкультурною компетентністю, командним кліматом, задоволеністю роботою та наміром працівників залишатися в організації. У дослідженні взяли участь 490 фахівців системи охорони здоров'я. Результати показали сильний кореляційний зв'язок між кліматом у команді та задоволеністю роботою, а

також позитивний вплив культурної компетентності на бажання працівників залишатися у професії.

Таким чином, результати міжнародних досліджень підтверджують, що міжкультурна комунікація є стратегічним елементом сучасної системи міжнародного та європейського управління. Аналіз результатів досліджень дозволив виділити бар'єри міжкультурної взаємодії та механізми їх подолання (рис. 1). Ефективне управління мультикультурними командами потребує розвитку культурної компетентності, адаптивного лідерства, цифрових комунікаційних технологій та формування інклюзивного організаційного середовища.



Рис. 1. Ключові бар'єри міжкультурної взаємодії, механізми їх подолання та наслідки для організаційного клімату

Джерело: розроблено авторами на основі (Lahssioui, 2024, Bharadwaj, 2025, Shachaf, 2008, Lauring, 2011, Pruvli & Alas, 2014, Rodrigues & Sbragia, 2013, Yu et al., 2021).

Європейський досвід управління свідчить, що в умовах глобалізації, цифровізації та зростання культурного різноманіття організаційного середовища міжкультурна комунікація потребує систематичного моніторингу та постійної оцінки її ефективності. У зв'язку з цим особливого значення набуває використання системи кількісних і якісних індикаторів, а також комплексних методів аналізу міжкультурної комунікації.

На рисунку 2 наведено систему індикаторів і комплексних методів аналізу, що дозволяє оцінити вплив кроскультурної взаємодії на організаційну ефективність, рівень довіри в колективі, продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємства в міжнародному середовищі.



Рис. 2. Система оцінки впливу кроскультурних комунікацій на результати діяльності організацій

Джерело: сформовано автором.

До основних кількісних індикаторів оцінки впливу міжкультурної комунікації належать показники плинності кадрів, рівень конфліктності у колективі, продуктивність праці, результати HR-опитувань, рівень

задоволеності персоналу та показники eNPS (Employee Net Promoter Score). Саме ці критерії дозволяють визначити ефективність комунікаційної взаємодії у мультикультурних командах та рівень адаптації працівників до міжнародного середовища.

Одним із найбільш важливих показників є рівень плинності кадрів, оскільки недостатня адаптація до міжкультурного середовища, труднощі комунікації та конфлікти можуть спричиняти зниження організаційної лояльності працівників. Водночас ефективна міжкультурна комунікація сприяє підвищенню рівня залученості персоналу та зменшенню кількості звільнень. Також у дослідженні (Wright et al., 2026) доведено сильний кореляційний зв'язок між кліматом у команді та задоволеністю роботою (r = 0,709) і позитивний вплив культурної компетентності на бажання працівників залишатися у команді.

Не менш значущим індикатором виступає рівень конфліктності у колективі. Зниження кількості міжособистісних і міжкультурних конфліктів свідчить про високий рівень комунікативної адаптації, ефективність корпоративної культури та здатність менеджменту забезпечувати конструктивний міжкультурний діалог. Дослідження міжнародних компаній (Павлович, 2025) підтверджують, що використання моделей міжкультурної комунікації та адаптація стилю управління дозволяють знизити рівень конфліктності до 40%.

Важливим кількісним показником є продуктивність праці й результативність командної роботи. Ефективна міжкультурна взаємодія сприяє покращенню координації діяльності працівників, прискоренню процесу прийняття рішень і підвищенню інноваційності команд. У сучасних міжнародних компаніях рівень міжкультурної компетентності менеджерів безпосередньо пов'язують із продуктивністю мультикультурних команд та якістю реалізації міжнародних проєктів. Дослідження (Matveev & Nelson, 2004) показало прямий статистичний зв'язок між рівнем міжкультурної компетентності та ефективністю мультикультурних команд.

Особливу роль у кількісній оцінці міжкультурної комунікації відіграють HR-опитування та показники задоволеності персоналу. За допомогою регулярних соціологічних досліджень організації оцінюють рівень довіри до керівництва, ефективність внутрішньої комунікації, психологічний клімат у колективі та ступінь адаптації працівників до мультикультурного середовища.

Одним із сучасних інструментів оцінки лояльності персоналу є показник eNPS (Employee Net Promoter Score), який визначає готовність працівників рекомендувати компанію як роботодавця. Високий рівень eNPS свідчить про позитивний внутрішній організаційний клімат, ефективність корпоративної культури та результативність міжкультурної взаємодії.

Таким чином, зниження конфліктності, підвищення рівня залученості персоналу, покращення ефективності командної роботи та зростання

організаційної лояльності можуть розглядатися як кількісні підтвердження позитивного впливу кроскультурних комунікацій на діяльність організації.

Поряд із кількісними показниками важливе значення мають якісні критерії оцінювання міжкультурної взаємодії. До них належать: стиль лідерства, рівень етичності управління, толерантність, комунікативна культура, здатність до міжкультурного діалогу та рівень міжнародної довіри до менеджера.

У системі європейського управління особливої актуальності набуває розвиток етичного та інклюзивного стилю лідерства, орієнтованого на співпрацю, взаємоповагу й підтримку культурного різноманіття. Високий рівень толерантності й комунікативної культури менеджера сприяє формуванню довіри у мультикультурних командах та підвищує ефективність міжнародної взаємодії.

Якісними індикаторами також виступають здатність менеджера адаптувати стиль комунікації до культурних особливостей співробітників, ефективність ведення міжнародних переговорів та рівень репутаційної довіри в міжнародному середовищі. У сучасному міжнародному менеджменті репутація керівника дедалі більше залежить від його міжкультурної компетентності та навичок міжкультурної взаємодії.

Для комплексної оцінки впливу міжкультурної комунікації на результати діяльності організацій доцільно використовувати поєднання соціологічних, аналітичних і порівняльних методів дослідження.

Серед соціологічних методів найбільш поширеними є анкетування працівників, інтерв'ю, експертні оцінки та фокус-групи. Такі методи дозволяють оцінити рівень задоволеності персоналу, ступінь адаптації до мультикультурного середовища, особливості внутрішньої комунікації та наявність міжкультурних бар'єрів.

Важливим інструментом сучасного міжнародного менеджменту є HR-аналітика. За дослідженнями (Borovykov et al., 2025), проведеними серед 150 компаній в Україні протягом 2015-2024 рр., сучасні українські компанії поступово переходять від традиційної кадрової моделі до стратегічного HR-менеджменту, орієнтованого на розвиток компетентностей, цифрових навичок і підвищення залученості працівників. Зокрема, близько 82% компаній упроваджують HR-дослідження для оцінки рівня задоволеності персоналу, ефективності командної взаємодії, мотивації працівників та організаційного клімату. Водночас приблизно 68% компаній здійснюють цифровізацію HR-процесів.

Значну роль у дослідженні міжкультурної комунікації відіграє порівняльний аналіз, який передбачає вивчення європейських практик управління, аналіз моделей комунікації та дослідження міжнародного досвіду функціонування мультикультурних команд. Такий підхід дозволяє адаптувати ефективні міжнародні практики до умов національного управлінського середовища та забезпечити підвищення конкурентоспроможності організацій.

Використання системи індикаторів і комплексних методів аналізу дозволяє оцінити вплив міжкультурної взаємодії на організаційну ефективність, рівень довіри в колективі, продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємства в міжнародному середовищі.

Висновки. Результати проведеного дослідження підтверджують, що кроскультурні комунікації є важливою складовою сучасної європейської моделі управління персоналом та одним із ключових чинників забезпечення ефективності діяльності організацій у мультикультурному середовищі. Формування атмосфери відкритого спілкування, взаємної поваги, толерантності й підтримки сприяє розвитку ефективної командної взаємодії, зміцненню організаційної довіри та підвищенню рівня соціально-психологічної стабільності колективу. У мультикультурних командах особливого значення набувають такі управлінські характеристики, як прозорість комунікації, чіткість професійних ролей, адаптивність стилів управління, підтримка інновацій та орієнтація на партнерську взаємодію.

Дослідження показало, що європейська практика управління дедалі більше ґрунтується на концепції культурної компетентності як стратегічного ресурсу організації. Культурна компетентність охоплює культурну обізнаність, емпатію, навички міжкультурної взаємодії, толерантність, емоційний інтелект та здатність адаптуватися до різноманітного соціокультурного середовища. Її розвиток забезпечується шляхом професійного навчання, кроскультурних тренінгів, міжнародних програм співпраці, академічної мобільності та систем безперервного професійного розвитку персоналу.

Встановлено, що міжкультурна комунікація у системі європейського управління виступає основою ефективної взаємодії в мультикультурних колективах і позитивно впливає на формування сприятливого психологічного клімату, розвиток командної співпраці, підвищення задоволеності працею та зміцнення кадрового потенціалу організацій. Європейський досвід управління свідчить, що інвестиції у розвиток культурної компетентності, інклюзивного управління та сучасних комунікаційних практик є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності організацій в умовах глобалізації і міжнародної інтеграції.

У результаті дослідження також доведено, що зниження рівня конфліктності, підвищення залученості персоналу, покращення ефективності командної роботи та зростання організаційної лояльності можуть розглядатися як індикатори позитивного впливу міжкультурної комунікації на результати діяльності організації. Використання системи кількісних і якісних показників оцінювання міжкультурної взаємодії дозволяє своєчасно виявляти комунікаційні бар’єри, підвищувати ефективність управлінських рішень і формувати стійке організаційне середовище.

References

Аксьонова, О. (2024). Міжкультурна комунікація у процесі євроінтеграції. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, *332*(4), 536-541. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-79

Винарчик, М. (2019). Міжкультурний діалог у контексті Білої книги Ради Європи. *Молодь і ринок, 7*(174). https://doi.org/10.24919/2308-4634.2019.176104

Круглянко, А., Верстяк, О., & Кормакова, І. (2022). Проблеми розвитку кроскультурного менеджменту в Україні. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*, *(3(87))*, 96–106. https://doi.org/10.34025/2310-8185-2022-3.87.07

Павлович, О. (2025). Сутність та моделі міжкультурної бізнес-комунікації в адміністративному менеджменті. *Економіка та суспільство, 72*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-68

Почтовюк, А., Семеніхіна, В., & Золотаренко, В. (2024). Крос-культурний менеджмент та міжкультурна комунікація: реакція на виклики глобальної міграції. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1 (103), 24-29. https://doi.org/10.32782/mer.2024.103.04

Чичун В. & Полянко Г. Кроскультурний менеджмент в умовах воєнного стану. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту.* 2025. Вип. 2(98). Економічні науки. С. 126-141. http://doi.org/10.34025/2310-8185-2025-2.98.08

Lifintsev, D. S., & Canhavilhas, J. (2017). Крос-культурний менеджмент: перешкоди ефективній взаємодії у мультикультурному середовищі. *Науковий вісник Полісся*, *2*(2(10), 195–202. https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620172(10)195-202

Lahssioui, R. (2024). Effectiveness of innovative solutions in multicultural management based on a big pharma company case study. *Humanities and Social Sciences*, *31*(4), 191-204. https://doi.org/10.7862/rz.2024.hss.52

Bharadwaj, A. (2025). *Intercultural communication challenges in IT companies in India: A case study. Business and Professional Communication Quarterly, 88*(1), 126–151. https://doi.org/10.1177/23294906231186560

Shachaf, P. (2008). *Cultural diversity and information and communication technology impacts on global virtual teams: An exploratory study. Information & Management, 45*(2), 131–142. https://doi.org/10.1016/j.im.2007.12.003

Lauring, J. (2011). Intercultural Organizational Communication: The Social Organizing of Interaction in International Encounters: The Social Organizing of Interaction in International Encounters. *The Journal of Business Communication (1973)*, *48*(3), 231-255.

Pruvli, E., & Alas, R. (2014). *The perceived differences in interdepartmental communication regarding organisational formalisation: A case study of an international company*. *Studia Commercialia Bratislavensia, 7*. https://doi.org/10.2478/stcb-2014-0027

Rodrigues, I., & Sbragia, R. (2013). *The cultural challenges of managing global project teams: A study of Brazilian multinationals*. *Journal of Technology Management & Innovation, 8*, 7–8. https://doi.org/10.4067/S0718-27242013000300004

Yu, W., Cormican, K., Wu, Q., & Sampaio, S. (2021). In whom do we trust? Critical success factors impacting intercultural communication in multicultural project teams. *International Journal of Information Systems and Project Management*, *9*(3), 21-40. https://doi.org/10.12821/ijispm090302

Wright et al.,, M., Nieminen, H., Rouvinen, H., Kvist, T., Mikkonen, S., & Jokiniemi, K. (2026). *Team climate, job satisfaction, cultural competence, and intention to stay among healthcare professionals: A descriptive cross-sectional survey study*. *BMC Health Services Research, 26*, 470. https://doi.org/10.1186/s12913-026-14265-z