

УДК 352/354(4):316.77

JEL Classification: F55, H83, M14

DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2026-1.101.12>

Алла Шимко, к. е. н., доцент,

<https://orcid.org/0009-0002-9368-3199>

Валерія Пенюк, к. е. н., доцент,

<https://orcid.org/0000-0002-7005-4173>

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці

МІЖКУЛЬТУРНА КОМУНІКАЦІЯ В СИСТЕМІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО УПРАВЛІННЯ

Анотація

Актуальність. Постановка проблеми. Актуальність дослідження зумовлена посиленням ролі міжкультурної комунікації в умовах глобалізації, цифровізації та євроінтеграційних процесів. Формування мультикультурних трудових колективів, зростання міжнародної мобільності працівників і розвиток транснаціонального бізнесу потребують удосконалення управлінських практик і розвитку міжкультурної компетентності менеджерів. Недостатньо дослідженими залишаються питання оцінки впливу міжкультурної комунікації на результати діяльності організацій та адаптації європейських практик міжкультурного менеджменту у вітчизняному середовищі.

Метою дослідження є аналіз європейських практик міжкультурного менеджменту, визначення ключових бар'єрів міжкультурної взаємодії та механізмів їх подолання, а також обґрунтування системи оцінки впливу міжкультурної комунікації на результати діяльності організацій. **Методологія.** Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема аналіз і синтез, порівняльний аналіз, систематизація наукових джерел, соціологічні методи, HR-аналітика та методи узагальнення міжнародного управлінського досвіду.

Результати. За результатами дослідження визначено основні бар'єри міжкультурної взаємодії, обґрунтовано механізми їх подолання та систематизовано європейські практики міжкультурного менеджменту. Запропоновано систему кількісних і якісних індикаторів оцінки впливу міжкультурної комунікації на організаційний клімат, продуктивність праці, рівень довіри й ефективність міжнародної співпраці.

Практичне значення. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованих підходів для вдосконалення HR-політики, розвитку культурної компетентності персоналу, підвищення ефективності управління мультикультурними командами й адаптації європейських управлінських практик у діяльності українських організацій.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з вивченням адаптації комунікаційних стратегій в умовах цифровізації, кризових трансформацій та розвитку



віртуальних мультикультурних команд, а також використанням HR-аналітики та штучного інтелекту в системі міжнародного менеджменту.

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

Кількість джерел: 15, кількість рисунків: 2.

Alla Shymko, Candidate of Economic Sciences,

Associate Professor,

<https://orcid.org/0009-0002-9368-3199>

Valeriia Peniuk, Candidate of Economic Sciences,

Associate Professor,

<https://orcid.org/0000-0002-7005-4173>

Chernivtsi Institute of Trade and Economic of SUTE, Chernivtsi

INTERCULTURAL COMMUNICATION IN THE SYSTEM OF EUROPEAN GOVERNANCE

Summary

The relevance of the study is determined by the increasing role of intercultural communication in the context of globalization, digitalization, and European integration processes. The formation of multicultural workforces, the growing international mobility of employees, and the development of transnational business require the improvement of management practices and the enhancement of managers' intercultural competence. Issues related to assessing the impact of intercultural communication on organizational performance and adapting European intercultural management practices to the domestic environment remain insufficiently studied.

As a result of the research, the main barriers to intercultural interaction were identified, mechanisms for overcoming them were substantiated, and European practices of intercultural management were systematized. A system of quantitative and qualitative indicators for assessing the impact of intercultural communication on organizational climate, labor productivity, trust levels, and the effectiveness of international cooperation was proposed.

The practical significance of the study lies in the possibility of applying the proposed approaches to improve HR policy, develop employees' cultural competence, enhance the effectiveness of multicultural team management, and adapt European management practices in the activities of Ukrainian organizations.

Keywords: intercultural communication, intercultural management, European management, cultural competence, multicultural teams, organizational climate, HR analytics, international management, digitalization, communication barriers.

Number of sources – 15, number of figures – 2.

Постановка проблеми. У сучасній системі європейського управління міжкультурна комунікація виступає одним 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 та 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), що 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 і міжнародних команд.

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

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження сутності міжкультурної комунікації 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 й адаптивності. Автор наголошує, що міжкультурна комунікація виступає важливим чинником забезпечення ефективної взаємодії в мультикультурних командах.

Європейський підхід до розвитку міжкультурної комунікації 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 й 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 врахування в управлінській діяльності.

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

Формулювання цілей статті й аргументування актуальності поставленого завдання. Актуальність дослідження зумовлена посиленням ролі міжкультурної комунікації в умовах глобалізації, цифровізації та інтеграції України до європейського економічного й управлінського простору. Сучасні організації функціонують у мультикультурному середовищі, де ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від рівня міжкультурної взаємодії, здатності менеджерів долати комунікаційні бар'єри і формувати інклюзивний організаційний клімат.

Метою статті є дослідження європейських практик міжкультурного менеджменту на підприємствах та в організаціях, визначення ключових бар'єрів міжкультурної взаємодії та механізмів їх подолання, а також обґрунтування методики оцінки впливу міжкультурної комунікації на результати діяльності підприємств і організацій в умовах мультикультурного управлінського середовища.

Виклад основного матеріалу. 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 й 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 і розвиток інклюзивного середовища.

Важливі результати були отримані також у дослідженні міжнародних ІТ-компаній Індії (Bharadwaj, 2025), у якому взяли участь 178 менеджерів. Дослідження тривало 38 місяців і дозволило комплексно проаналізувати бар'єри міжкультурної взаємодії в глобальних проектах. 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 і підходів. Водночас 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 і 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 проектами. 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), автори якої провели 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 автором на основі (Lahssioui, 2024, Bharadwaj, 2025, Shachaf, 2008, Luring, 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 рис. 2 наведено систему індикаторів і комплексних методів аналізу, що дозволяє оцінити вплив міжкультурної взаємодії на організаційну ефективність, рівень довіри в колективі, продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємства в міжнародному середовищі.

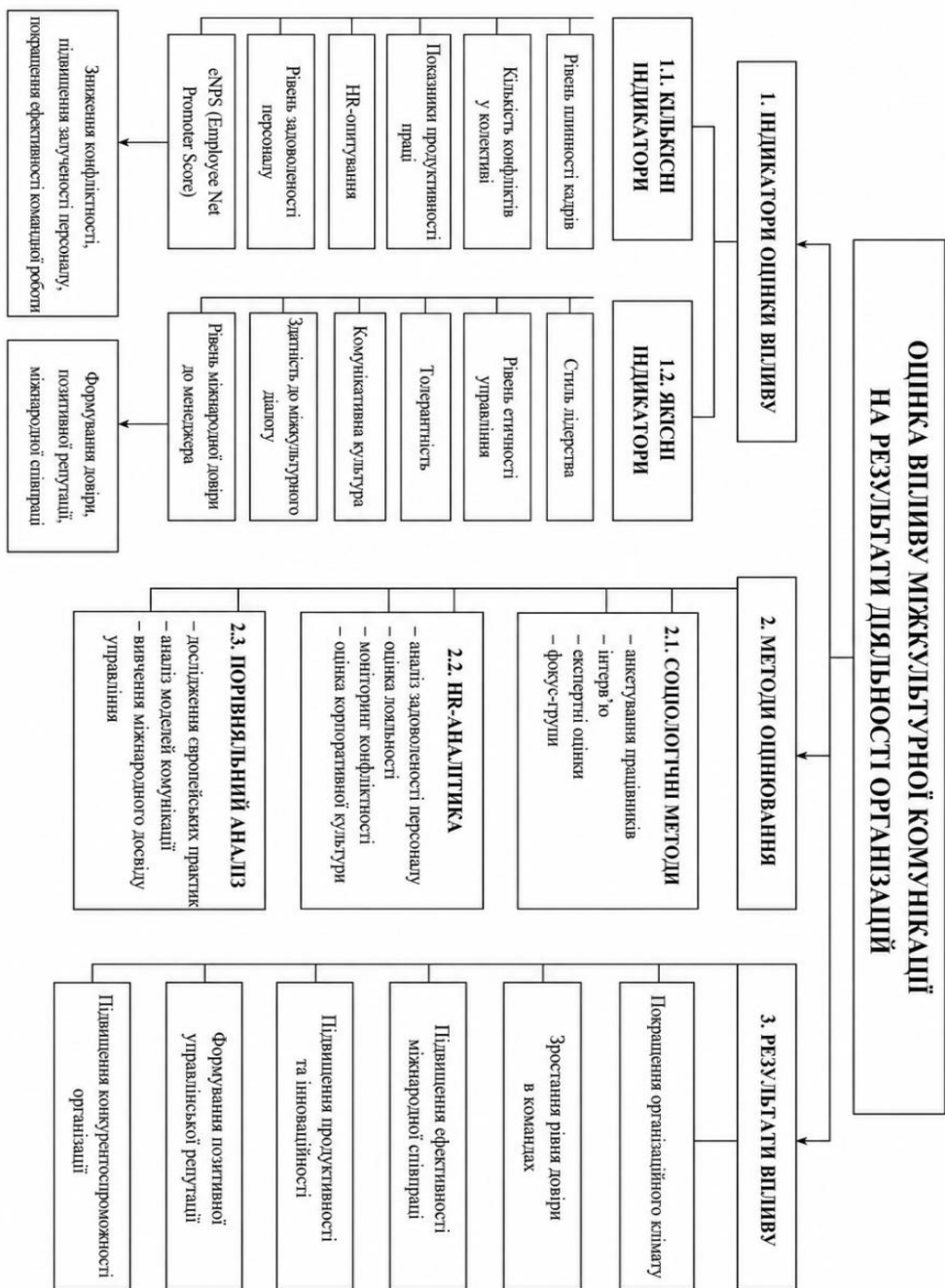


Рис. 2. Система оцінки впливу міжкультурної комунікації на результати діяльності організацій*

*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.

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.

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

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що міжкультурна комунікація 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 та 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 і здатність

адаптуватися до різноманітного соціокультурного середовища. Її розвиток забезпечується шляхом професійного навчання, крос-культурних тренінгів, міжнародних програм співпраці, академічної мобільності, 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 та міжнародної інтеграції.

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 та формувати стійке організаційне середовище.

Перспективи подальших наукових досліджень пов'язані з необхідністю поглибленого вивчення процесів адаптації комунікаційних стратегій в умовах цифровізації, глобальної нестабільності та кризових трансформацій сучасного управлінського середовища. Подальшого наукового аналізу потребують питання розвитку цифрової комунікативної культури, використання HR-аналітики та штучного інтелекту в системі міжнародного менеджменту, а також адаптації європейських практик міжкультурного управління до умов функціонування українських організацій.

Бібліографічні посилання

- 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. *Механізм регулювання економіки*, 1(103), 24-29. <https://doi.org/10.32782/mer.2024.103.04>
- Чичун, В., & Полянко, Г. (2025). Кроскультурний менеджмент в умовах воєнного стану. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*, 2(98), 126-141. <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2025-2.98.08>
- 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>
- 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>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0021943611406500>
- Lifintsev, D. S., & Canhavilhas, J. (2017). Cross-cultural management: obstacles for effective cooperation in multicultural environment. *Науковий вісник Полісся*, 2(2(10)), 195–202. <https://nvp.stu.cn.ua/article/view/110415/105332>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>

References

- Aksyonova, O. (2024). Intercultural communication in the process of European integration. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 332(4), 536–541. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-79> (in Ukr.).

- 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>
- Chychun, V., & Polianko, H. (2025). Cross-cultural management under martial law conditions. *Bulletin of Chernivtsi Institute of Trade and Economics*, 2(98), 126–141. <https://doi.org/10.34025/2310-8185-2025-2.98.08>
- Kruhlianko, A., Verstiak, O., & Kormakova, I. (2022). Problems of cross-cultural management development in Ukraine. *Bulletin of Chernivtsi Institute of Trade and Economics*, 3(87), 96–106. <https://doi.org/10.34025/2310-8185-2022-3.87.07> (in Ukr.).
- 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>
- Lauring, J. (2011). Intercultural organizational communication: The social organizing of interaction in international encounters. *The Journal of Business Communication*, 48(3), 231–255. <https://doi.org/10.1177/0021943611406500>
- Lifintsev, D. S., & Canhavilhas, J. (2017). Cross-cultural management: Barriers to effective interaction in a multicultural environment. *Scientific Bulletin of Polissya*, 2(2(10)), 195–202. <https://nvp.stu.cn.ua/article/view/110415/105332>
- Pavlovych, O. (2025). The essence and models of intercultural business communication in administrative management. *Economy and Society*, 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-68> (in Ukr.).
- Pochtoviuk, A., Semenikhina, V., & Zolotarenko, V. (2024). Cross-cultural management and intercultural communication: Responding to the challenges of global migration. *Mechanism of an Economic Regulation*, 1(103), 24–29. <https://doi.org/10.32782/mer.2024.103.04> (in Ukr.).
- 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>
- 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>
- Vynarchyk, M. (2019). Intercultural dialogue in the context of the White Paper of the Council of Europe. *Youth and Market*, 7(174). <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2019.176104> (in Ukr.).
- Wright, 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>
- 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>

Надійшла до редакції 01.04.2026

Прийнято до друку 10.04.2026

Публікація онлайн 01.05.2026