

УДК 331.101.262:005.591.6

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.213.208-213>**Ліньков О.О.**

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

**Linkov Oleksandr**

V. N. Karazin Kharkiv National University

<https://orcid.org/0009-0003-9150-9442>**Лінькова О.Ю.**

кандидат економічних наук

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

**Linkova Olena**

PhD in Economic Sc.

National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»

<https://orcid.org/0000-0001-8971-6176>

## ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ МУЛЬТИКУЛЬТУРНИХ КОМАНД

*В статті систематизовано акценти в понятті інноваційний потенціал, що дозволило сконцентрувати увагу на динамічній здатності групи індивідів генерувати, впроваджувати та масштабувати нові ідеї. Вирішення завдань максимізації синергії, ефективної адаптації до змін ринку, управління інноваційними ризиками, забезпечення економічної безпеки потребує реалізації стратегій управління інтелектуальним, соціальним капіталом і створення максимальної цінності для клієнта. Розроблено модель максимізації інноваційного потенціалу мультикультурної команди, яка передбачає одночасне управління розмаїттям стилів мислення, операційною ефективністю, крос культурною цифровою адаптивністю, емоційною залученістю та психологічною безпекою. В роботі обґрунтовано механізми адаптації для ієрархічних, холократичних, платформних та гібридних структур управління. Подолання бар'єрів в мультикультурних командах через інновації в менеджменті дозволяє максимізувати інноваційний потенціал та закріпити конкурентні переваги на глобальному ринку в довгостроковій перспективі.*

**Ключові слова:** інноваційний потенціал, мультикультурні команди, ефективність менеджменту, цифрова економіка, менеджмент, сталий розвиток.

## INNOVATIVE POTENTIAL OF MULTICULTURAL TEAMS

*Analysis of the interpretation of the innovative potential of multicultural teams from the perspective of resource, information, humanistic, systemic and adaptive approaches allowed us to focus our attention on the dynamic ability of a group of individuals (the new ability of the system) to generate, implement and scale new ideas. The introduction of management metrics according to resource, process and result approaches into the structure of the innovative potential of a multicultural team allowed us to formulate the tasks of maximizing synergy, effective adaptation to market changes, management of innovation risks, ensuring economic security through monitoring of innovative opportunities. Solving problems requires implementing strategies for managing intellectual and social capital and creating maximum value for the client. The proposed model of maximizing the innovative potential of a multicultural team involves the simultaneous management of a variety of thinking styles, operational efficiency, cross-cultural digital adaptability, emotional involvement and psychological safety. The innovative potential of a multicultural team is realized through the synergy of intellectual resources, digital tools of interaction under the conditions of operational efficiency and inclusiveness of culture. To maximize the innovative potential of a multicultural team, it is necessary to standardize operational processes through measurement and feedback, hire people from different cultures, influence the growth of digital adaptability and psychological safety. When applying the model of innovative potential in making management decisions by multicultural teams, the result is determined by its adaptability to the organizational architecture through the distance of power. The paper substantiates adaptation mechanisms for hierarchical, Holarctic, platform and hybrid management structures. Overcoming barriers in multicultural teams through innovations in management allows you to maximize innovative potential and consolidate competitive advantages in the global market in the long term.*

**Keywords:** innovative potential, multicultural teams, management effectiveness, digital economy, management, sustainable development.

**JEL classification:** M12, M14, O31, O32.

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Ліньков О.О., Лінькова О.Ю., 2026

**Постановка проблеми.** З розвитком цифрової економіки та штучного інтелекту компанії не обмежені місцевим ринком праці, внаслідок чого формуються віртуальні команди. Для виживання бізнесу необхідним стає підтримка рівня інноваційності, що створює дефіцит талантів, тому різноманітність команд є стратегічною умовою. Уникнення культурних помилок при реалізації товарів у різних країнах вимагає залучення представників різних культур. Поширення освітньої мобільності сприяє інтеграції працівників у мультинаціональні структури. Вимоги акціонерів щодо сталого розвитку включають метрики соціальної відповідальності (різноманітність та інклюзивність), які є передумовою створення мультинаціональних команд. Отже, процеси міграції та цифровізації підвищують потенціал створення принципово нового саме в мультинаціональних командах.

Різні способи мислення в мультикультурних командах є джерелом креативності та стимулюють генерацію ідей. Одночасно різноманітність знижує ефективність через соціальну фрагментацію команди, яка руйнує довіру та уповільнює виконання спільних завдань. Дослідження потребує обґрунтування межі культурної різноманітності як ресурсу команди та моделей адаптації управління з різним ставленням до ієрархії. При цьому інноваційний потенціал мультикультурної команди є прихованою характеристикою, яку складно виміряти кількісно, так наприклад, врахування семантичних відтінків і стилів комунікації.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженням інноваційного потенціалу мультикультурних команд займаються як вітчизняні, так і закордонні вчені. Основні напрямки досліджень за умов цифрової трансформації економіки: вплив частоти використання цифрових платформ на рівень психологічної безпеки в командах на віддаленій роботі; використання штучного інтелекту для зменшення культурної упередженості в прийнятті рішень; вивчення механізмів подолання конфлікту цінностей; глобальний огляд кореляції між культурним інтелектом з кількістю успішних запусків продуктів; оцінка вірогідності прибутковості від нових продуктів в компаніях з високою культурною різноманітністю; стратегії збереження операційної гнучкості мультикультурних команд.

Так, Процак К. В. досліджує адаптаційні системи менеджменту на основі оцінки цифрової зрілості та інтеграції цифрових інструментів підтримки управлінських рішень [1, с. 52]. Автор класифікує систему підготовки менеджерів як основу для адаптації компаній в період цифрової трансформації [2, с. 75]. Щорічно Міністерство цифрової трансформації України проводить комплексну оцінку цифрової трансформації регіонів як основу для системного розвитку країни [3, с. 4]. Дмитрук В. та колектив авторів цілеспрямовано досліджує нові технології як інструменти формування професійних компетенцій для цифрової трансформації [4, с. 11]. Шило А. Е., Дзяд О. В. систематизують виклики мультикультурних команд (комунікації, соціальна компетентність, організаційний контекст ефективної взаємодії) та пропонують шляхи підвищення ефективності

(заохочення діалогу, розвиток культурного інтелекту, тренінгові програми, інноваційний підхід до розробки продуктів, гнучкі підходи до управління проектами, поширення використання цифрових інструментів) [5, с. 50]. Бой Цу Ю Ю, Руянг Ху вивчають роль штучного інтелекту в сталій культурній комунікації та змінні сприйняття (оптимізації внутрішніх ресурсів, зовнішніх мережевих ефектів, створення соціальних цінностей) [6, с. 8]. Пасі Б. Н., Дхамак П. С., Тодкарі В. Ч., Калдате А. П. вивчають механізм покращення співпраці, комунікації та креативності при управлінні проектами із залученням штучного інтелекту [7, с. 231]. Хунда А. Н., Вінарно А., Яхуа К. роблять висновок про етичні загрози поширення штучного інтелекту (усунення моральної відповідальності людини, цифрова залежність, поглиблення економічної нерівності) [8, с. 276]. Рід М. К., Степенсон М., Кім А., Лі Л., Тод К. структурують переваги і виклики мультикультурних команд і підсумовують про прямий вплив якості управління на ефективність діяльності [9, с. 24]. Ламере М., Сіла С., Япура П. в ході дослідження приходять до висновку, що культурна ідентичність є основним орієнтиром у взаємодіях, які впливають на сприйняття, включення у стосунки між групами, що необхідно враховувати керівництву через соціальну інтеграцію, заохочення міжкультурного діалогу [10, с. 881]. Бэсэда Я., Смыдова М., Бокор Т., Загора О. вивчають можливості цифрової трансформації у вирішенні соціальних питань [11, с. 2]. Алмеда П., Фуртадо В. визначають нові можливості у вирішенні спорів саме блок-чейн та штучного інтелекту [12, с. 73]. Морале В., Робаліно-Лопас А., Алмеда К. здійснили спробу кількісно оцінити інноваційний потенціал організації через можливості, результати та вплив інновацій в країнах, які розвиваються [13, с. 2504]. Мілояві М., Омарова Б., Тріфонов І., Цветкова Л., Дюсебаєва Л. вивчають інноваційний потенціал як основу конкурентоспроможності компанії та проводять кількісний і якісний аналіз компонентів інтелектуального капіталу [14, с. 8].

Відокремлене вивчення пізнавальних, технологічних, етичних, емоційних факторів в менеджменті команд призводить до дезінтеграції їх ресурсу та втрати зв'язку між учасниками. При цьому недостатня увага приділяється опрацюванню питань забезпечення синергії при розкритті інноваційного потенціалу в управлінні мультикультурними командами. Невирішеною проблемою залишається теоретичне обґрунтування одночасної взаємодії перелічених факторів для ефективного синтезу розрізнених ідей в інноваційні продукти.

**Мета статті** – обґрунтувати комплексну модель розкриття інноваційного потенціалу мультикультурних команд через синергію когнітивного розмаїття, цифрових інструментів взаємодії, операційної ефективності та емоційного залучення.

**Методи дослідження.** Порівняльний аналіз використовувався для зіставлення ієрархічних, холократичних, платформних та гібридних структур для виявлення розбіжностей у сприйнятті влади учасниками мультикультурної команди, а також для порівняльного

аналізу праць науковців; метод системного підходу застосовано для аналізу мультикультурної команди як складної соціотехнічної системи в якій зміна одного з параметрів впливає на інноваційний результат; методи математичного та функціонального моделювання - для формалізації моделі оцінки інноваційного потенціалу мультикультурної команди; метод дедукції використано в ході конкретизації загальної теорії соціальної ідентичності в прикладних управлінських заходах; метод сценаріїв - при розробці адаптаційної стратегії до ринкових змін; метод синтезу використаний для дослідження концепцій пізнавальної психології, цифрової економіки та менеджменту для формування моделі розкриття інноваційного потенціалу мультикультурної команди; аксіоматичний метод - при прийнятті концепції психологічної безпеки як аксіоми для логічного виведення стратегій емоційного залучення.

**Виклад основних результатів дослідження.** В цифровій економіці стратегічного значення набуває менеджмент мультикультурних команд. Поняття інноваційного потенціалу мультикультурних команд в роботі використовується як поява нових якостей системи, які відсутні у її представників окремо. За ресурсним підходом інноваційний потенціал – це обсяг унікальних знань та досвіду, які команда може використати при створенні стійкої конкурентної переваги. За інформаційним підходом інноваційний потенціал мультикультурних команд вимірюється інтенсивністю інформаційного обміну та визначається стратегією управління. За гуманістичним підходом інноваційний потенціал мультикультурних команд визначається готовністю членів команди до відкритого діалогу та ризику. Системний підхід концентрує увагу на якості зв'язків між членами мультикультурної команди, які призводять до нелінійного результату. Адаптивний підхід оцінює інноваційний потенціал через цифрову зрілість мультикультурної команди в подоланні фізичних і культурних бар'єрів. Отже, інноваційний потенціал мультикультурної команди – це динамічна здатність групи індивідів генерувати, впроваджувати та масштабувати нові ідеї.

Структуру інноваційного потенціалу мультикультурної команди в теорії вивчають за трьома складовими: ресурсним (компетенції, досвід членів команди; різні культурні підходи до вирішення проблем; здатність команду аналізувати одну проблему з різних позицій); процесним (якість обміну інформацією; рівень довіри; здатність синтезувати розрізнені ідеї в інноваційне рішення); результуючим (швидкістю реагування на зміни на ринку; кількістю та якістю оригінальних ідей; здатністю довести ідею до готового продукту). Систематизація метрик інноваційного потенціалу дозволяє сформулювати завдання стратегічного управління мультикультурних команд, а саме максимізація синергії, ефективне пристосування до змін на ринку, використання дизайн-мислення для зниження інноваційних ризиків, забезпечення економічної безпеки через розвиток і моніторинг інноваційних можливостей використання інтелектуального капіталу. Стратегії управління мультикультурними командами – це гнучкі стилі управління з визначеними ролями, побудованою довірою через компетентність і емоційну безпеку, де незгода виступає як інструмент розвитку, подолання семантичних бар'єрів в комунікації через навчання менеджерів. Для управління мультикультурною командою актуальними є стратегія управління інтелектуальним капіталом через проведення зустрічей для аналізу проблем з позиції різних культур та ротацію лідерів проєктів для обміну знаннями; стратегія побудови соціального капіталу на основі унікальних правил взаємодії в команді, поширення методів дизайн мислення та цифровою підтримкою прозорості; стратегія ощадливого управління через узгодженого алгоритму відбору інноваційних ідей як за критеріями глобальної масштабованості, так і за локальною адаптивністю.

Завданням розробки моделі (1) для розкриття інноваційного потенціалу мультикультурної команди (I) є необхідність одночасного управління розмаїттям стилів мислення (C), операційною ефективністю (O), крос культурною цифровою адаптивністю (Ц), емоційною залученістю та психологічною безпекою (E).

$$I = O \times Ц \times (C \times f E)^\lambda \quad (1)$$

де:

I – інноваційний потенціал мультикультурної команди;

O – операційна ефективність команди як співвідношення між результатом і загальними витратами ресурсів;

Ц – крос культурна цифрова адаптивність дозволяє підтримувати високий інноваційний потенціал за рахунок зменшення шуму в системі комунікацій;

C – розмаїття підходів до вирішення проблем;

f – функція нелінійної взаємодії в команді, яка відображає зміну структури та властивостей при незначній зміні зовнішніх умов (накопичення різних ідей при ефективному управлінні переводить команду до синергії та підривної інновації);

E – емоційна залученість та психологічна безпека;

$\lambda$  – показник еластичності інновацій – сприйнятливості організації до нових ідей.

Зв'язок операційної ефективності з цифровою адаптивністю відображає обмежену пізнавальну здатність людини, яку вектор інформатизації розширює. Для досягнення синергії жоден зі складових інноваційного потенціалу не може дорівнюватись нулю та дозволяє

отримати цей результат за рахунок C – управління якістю ідеї, O – синхронізації операційної діяльності, Ц – подолання комунікаційних шумів, E – ведення відкритого діалогу. Загальна міцність системи обмежена найслабшою ланкою E – рівнем довіри в команді, тобто за

її відсутності інноваційний потенціал дорівнюється нулю незалежно від таланту її учасників.

Модель формує напрями управління мультикультурною командою за трансформацією ідей у практичні бізнес-рішення, оптимізацією керування командою, налаштуванням операційного ритму, інвестуванням в психологічну безпеку.

Без ефективної операційної діяльності та управління інтелектуальною варіативністю розмаїття мультикультурної команди призведе до втрати темпу та цілей інноваційної діяльності, без цифрових інструментів взаємодії – до втрати керованості, без емоційного залучення – до поширення конфліктів. Для максимізації інноваційного потенціалу мультикультурної команди необхідно стандартизувати операційні процеси через вимірювання та зворотній зв'язок (О), наймати людей з різних культур (С), впливати на зростання цифрової адаптивності (Ц) та психологічної безпеки (Е).

При управлінні мультикультурними командами виникає потреба в концептуальній моделі адаптації до організаційної архітектури через врахування змінної за Г. Гофстеде – дистанції влади [15, с. 55]. В ієрархічних структурах це вертикальна децентралізація, яка забезпечує адаптацію стилю менеджменту до культурних очікувань підлеглого з формалізацією ключових показників ефективності та створенням автономних зон з консультуючою роллю менеджера (модель ситуаційного лідерства Херсі та Бланшара) [16, с. 179]. В холякратичних структурах це рольова визначеність для зниження рівня занепокоєності в команді через запровадження ієрархії процесів та впровадження ролі, яка забезпечує рівноправне управління (теорія уникнення невизначеності) [15, с. 195]. Платформи як внутрішні екосистеми корпорацій адаптують різне сприйняття правил через алгоритми, які розподіляють ресурси, можливості, визнання виключно за кількісними показниками ефективності з персоналізованим поясненням та індивідуальним віртуальним статусом (соціотехнічна системна теорія, Ерік Тріст) [17, с. 12]. В гібридних структурах адаптація ґрунтується на узгодженні робочих процесів зі стилем управління через формат взаємодії (модель культурних контекстів Едварда Холла) [18, с. 116]. Підсумовуючи зазначимо, що адаптивність управління визначається рівнем ієрархічності організаційної структури та очікуваною дистанцією влади індивіда. Для подолання культурних бар'єрів в мультикультурних командах менеджер балансує між рольовою чіткістю та цифровою медіацією, що має стати завданнями програм підвищення їх рівня кваліфікації.

Використання дизайн мислення в управлінні міжнародними командами дозволяє перейти до проактивного менеджменту інноваційних ризиків, таких як ризик конформізму; ризик розробки продукту, який неактуальний для локальних ринків; фінансовий ризик інвестування у технічно досконалий продукт попит на ринку на який відсутній; ризик розпаду команди через

накопичення конфліктів. Дієвими заходами управління ризиками в мультикультурних командах є асинхронне та анонімне проведення етапу генерації ідей із використанням цифрових дошок для забезпечення справедливості різних процесів мислення; аналіз переваг та викликів при розробці нових продуктів як для клієнта так і для кожного в команді; створення спрощених прототипів для миттєвого тестування в команді; рефлексія за кожним циклом (інновація, критика, позитивне).

**Висновки.** Аналіз тлумачення інноваційного потенціалу мультикультурних команд з позиції ресурсного, інформаційного, гуманістичного, системного та адаптивного підходів дозволив сконцентрувати увагу в роботі на динамічній здатності групи індивідів (новій здатності системи) генерувати, впроваджувати та масштабувати нові ідеї. Введення в структуру інноваційного потенціалу мультикультурної команди метрик менеджменту за ресурсним, процесним, результатуючим підходами дозволило сформулювати завдання максимізації синергії, ефективної адаптації до змін ринку, управління інноваційними ризиками, забезпечення економічної безпеки через моніторинг інноваційних можливостей.

Запропонована модель максимізації інноваційного потенціалу мультикультурної команди передбачає одночасне управління розмаїттям стилів мислення, операційною ефективністю, крос культурною цифровою адаптивністю, емоційною залученістю та психологічною безпекою. Інноваційний потенціал мультикультурної команди реалізується через синергію інтелектуальних ресурсів, цифрові інструменти взаємодії за умов операційної ефективності та інклюзивності культури. Для максимізації інноваційного потенціалу мультикультурної команди необхідно стандартизувати операційні процеси через вимірювання та зворотній зв'язок, наймати людей з різних культур, впливати на зростання цифрової адаптивності та психологічної безпеки.

При застосуванні моделі інноваційного потенціалу в ухваленні управлінських рішень мультикультурними командами результат визначається її адаптивністю до організаційної архітектури через дистанцію влади. В роботі обґрунтовано механізми адаптації для ієрархічних, холякратичних, платформних та гібридних структур управління. Подолання бар'єрів в мультикультурних командах через інновації в менеджменті дозволяє максимізувати інноваційний потенціал та закріпити конкурентні переваги на глобальному ринку в довгостроковій перспективі.

**Декларація про використання ШІ.** Використано Gemini 3 Flash (Google) для технічної обробки посилань використаних джерел та редагування анотації англійською мовою. Автор несе повну відповідальність за науковість, зміст, дані, висновки та актуальний перелік джерел.

#### Список використаних джерел:

1. Процак К. В. Адаптаційна система менеджменту підприємства в умовах екстремальної невизначеності. Економічний простір. 2026. № 211. С. 49-54. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.211.49-54>

2. Лінькова О. Ю. Практична підготовка менеджера : основні виклики та можливості в умовах діджиталізації. Харків : ФОП Секішова Т. Є., 2021. 134 с.
3. Індекс цифрової трансформації регіонів України: підсумки 2025 року / Міністерство цифрової трансформації України. Київ : Мінцифра, 2025. 30 с. URL: <https://hromada.gov.ua/research/indeks-cifrovoyi-transformatsiyi-regioniv-ukrayini-2025-rik> (дата звернення: 7.05.2026)
4. Professional education and personnel training : monograph / O. Nagachevska, V. Dmytruk, M. Voloshyn, L. Myklash, O. Fuchyla, H. Kolesnyk, T. Nikolaychuk, A. Bila, M. Kovzel, B. Malitskyi, O. Cherepov, V. Rizak, M. Rizak, N. Sas, F. de Assis Gaspar Neto, K. Yuryeva, G. Svitlana, L. Petrenko, K. Slinko, A. Dmytruk, V. Hrytsiv, M. Babkina, I. Skril, I. Vysloblodskaya, M. Smilevska, A. Semenova, I. Yershova-Babenko, D. Kozobrodova, I. Kosiak, A. Kolodiazna, R. Kyrychenko ; ed. by V. Dmytruk. Kharkiv : Technology Center PC, 2025. DOI: <https://doi.org/10.15587/978-617-8360-16-0>
5. Шило А. Е., Дзяд О. В. Управління мультикультурними командами в контексті трудової міграції. *European Journal of Management*. 2025. № 33(1). С. 43-56. DOI: <https://doi.org/10.15421/192505>
6. Boyi Zhu, Yu Yu, Ruiyang Xu. An AI-driven framework for sustainable cultural communication: mechanisms, innovations and synergy. *Frontiers in Communication*. 2026. Volume. 11. Art. 1745698. 17 p. DOI: <https://doi.org/103389/fcomm.2026.1745698>
7. Bhaveshkumar Nandanram Pasi, Pallavi S. Dhamak, Vinod Chandrakant Todkari, Avinash P. Kaldate. Artificial emotional intelligence for project management: a VIKOR-based prioritization of human-centric enablers and adoption strategies. *International Journal of Managing Projects in Business*. 2026. 19 (2). P. 228-245. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2025-0454>
8. Achmad Nuril Hunda, Agung Winarno, Khoiril Yahya. Transhumanism ethics: a critical analysis of AI technology development and its implications for humanity. *Journal of Islamic Thought and Philosophy*. 2024. 3(2). Pp. 273-293. DOI: <https://doi.org/10.15642/jitp.2024.3.2.273-292>
9. Mr. Corey Reed, Michele Stephenson, Abigail Kim, Lindsey Lee, Katherine Todd. Managing Multicultural Teams in Global Firms. *International Journal of Management*. 2025. 42(1). Pp. 15-32. DOI: <https://doi.org/10.61336/ijm.2025.v6i1.010>
10. Marianus Lamere. Cultural Identity Shaping Intergroup Relations in Urban Society. *Journal of Social Interactions and Humanities*. 2025. Vol. 4, no. 3. Pp. 879–892. DOI: <https://doi.org/10.55927/jsih.v4i3.500>
11. Beseda J., Smidova, M., Bokor T., Zamora O. Digital Transformation in Alternative Dispute Resolution: Regional Insights, Ethical Challenges, and Future Directions. 2025. 6 p. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.35744.44807>
12. Almeida P., Furtado V. Digital transformation of ADR: Blockchain and AI integration for dispute resolution. *Journal of Digital Innovation for Humanity*. 2024. 3(1), P. 67-82. DOI: <https://doi.org/10.56789/jdih.2024.03105>
13. Morales V., Robalino-Lopez A., Almeida C. A comprehensive innovation measurement tool for developing and emerging industrial economies (DEIE): insight from Ecuador. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2025. 74(7). Pp. 2499-2522. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2023-0441>
14. Milojevic M., Omarova B., Trifonov I., Tsvetkova L., Duisebayeva A. The influence of innovative components of intellectual capital on commercial success. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2025. No. 14. Art. 125. 14 p. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00583-9>
15. Hofstede G., Hofstede G.J., & Minkov M. *Cultures and organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. 3rd ed. New York : McGraw-Hill Education. 2010. 550 p.
16. Hersey P., Blanchard K. H., & Johnson D. E. *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. 10th ed. Upper Saddle River, NJ : Pearson, 2012. 608 p.
17. Trist E. L. *Evolution of Socio-technical Systems: A Conceptual Framework and Action Research Program*. Toronto : Ontario Quality of Working Life Centre, 1981. 67 p.
18. Hall E. T. *Beyond Culture*. New York : Anchor Books, 1976. 320 p.

#### References:

1. Protsak K. V. (2026). Adaptive management system of an enterprise in conditions of extreme uncertainty [Adaptive enterprise management system in conditions of extreme uncertainty]. *Ekonomichnyi prostir*, (211), 49-54. <https://doi.org/10.30838/EP.211.49-54> [in Ukrainian].
2. Linkova O. Yu. (2021). *Praktychna pidhotovka menedzhera: osnovni vyklyky ta mozhlyvosti v umovakh didzhytalizatsii*. [Practical training of a manager: main challenges and opportunities in the context of digitalization]. FOP Sekishova T. Ye. [in Ukrainian].
3. Ministerstvo tsyfrovoyi transformatsii Ukrainy. (2025). Indeks tsyfrovoyi transformatsii rehioniv Ukrainy: pidsumky 2025 roku [Digital transformation index of Ukraine's regions: Results of 2025]. Mintsifra. <https://hromada.gov.ua/research/indeks-cifrovoyi-transformatsiyi-regioniv-ukrayini-2025-rik> [in Ukrainian].
4. Nagachevska, O., Dmytruk, V., Voloshyn, M., Myklash, L., Fuchyla, O., Kolesnyk, H., Nikolaychuk, T., Bila, A., Kovzel, M., Malitskyi, B., Cherepov, O., Rizak, V., Rizak, M., Sas, N., de Assis Gaspar Neto, F., Yuryeva, K., Svitlana, G., Petrenko, L., Slinko, K., . . . Kyrychenko, R. (2025). Professional education and personnel training (V.

Dmytruk, Ed.). Technology Center PC. <https://doi.org/10.15587/978-617-8360-16-0>

5. Shylo A. E., & Dzyad O. V. (2025). Management of multicultural teams in the context of labor migration [Managing multicultural teams in the context of labor migration]. *European Journal of Management*, 33(1), 43-56. <https://doi.org/10.15421/192505> [in Ukrainian].
6. Boyi Zhu Yu Yu, & Ruiyang Xu (2026). An AI-driven framework for sustainable cultural communication: mechanisms, innovations and synergy. *Frontiers in Communication*, (11), 1745698. <https://doi.org/103389/fcomm.2026.1745698>
7. Bhaveshkumar Nandanram Pasi, Pallavi S. Dhamak, Vinod Chandrakant Todkari, Avinash P. Kaldate (2026). Artificial emotional intelligence for project management: a VIKOR-based prioritization of human-centric enablers and adoption strategies. *International Journal of Managing Projects in Business*, 19(2), 228-245. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2025-0454>
8. Achmad Nuril Hunda, Agung Winarno, Khoirul Yahya (2024). Transhumanism ethics: a critical analysis of AI technology development and its implications for humanity. *Journal of Islamic Thought and Philosophy*, 3(2), 273-293. <https://doi.org/10.15642/jitp.2024.3.2.273-292>
9. Mr. Corey Reed, Michele Stephenson, Abigail Kim, Lindsey Lee, Katherine Todd (2025). Managing Multicultural Teams in Global Firms. *International Journal of Management*, 42(1), 15-32. <https://doi.org/10.61336/ijm.2025.v6i1.010>
10. Marianus Lamere. (2025). Cultural identity shaping intergroup relations in urban society. *Journal of Social Interactions and Humanities*, 4(3), 879–892. <https://doi.org/10.55927/jsih.v4i3.500>
11. Beseda J., Smidova, M., Bokor T., Zamora O. (2025). Digital Transformation in Alternative Dispute Resolution: Regional Insights, Ethical Challenges, and Future Directions. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.35744.44807>
12. Almeida P., & Furtado V. (2024) Digital transformation of ADR: Blockchain and AI integration for dispute resolution. *Journal of Digital Innovation for Humanity*, 3(1), 67-82. <https://doi.org/10.56789/jdih.2024.03105>
13. Morales V., Robalino-Lopez A., Almeida C. (2025). A comprehensive innovation measurement tool for developing and emerging industrial economies (DEIE): insight from Ecuador. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74(7), 2499-2522. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2023-0441>
14. Milojevic M., Omarova B., Trifonov I., Tsvetkova L., Duisebayeva A. (2025). The influence of innovative components of intellectual capital on commercial success. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14, 125. <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00583-9>
15. Hofstede G., Hofstede G.J., & Minkov M. (2010), *Cultures and organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. McGraw-Hill Education.
16. Hersey P., Blanchard K. H., & Johnson D. E. (2012), *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. Pearson.
17. Trist E. L. (1981). *Evolution of Socio-technical Systems : A Conceptual Framework and Action Research Program*. Ontario Quality of Working Life Centre.
18. Hall E. T. (1976), *Beyond Culture*. Anchor Books.

Дата надходження статті: 24.04.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 18.05.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 08.06.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.