

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-77>

УДК 658.3:316.48

УПРАВЛІННЯ БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИМИ КОМАНДАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

MANAGEMENT OF MULTINATIONAL TEAMS IN UKRAINIAN ENTERPRISES

Мазник Ліана Валеріївнакандидат економічних наук, доцент,
Національний Університет Харчових Технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5387-7442>**Жуковська Карина Володимирівна**студентка,
Національний Університет Харчових Технологій
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5549-6666>**Maznyk Liana, Zhukovska Karyna**

National University of Food Technologies

У статті розглядається актуальна проблема управління багатонаціональними командами на підприємствах України в умовах глобалізації та воєнних викликів. Обґрунтовується значення мультикультурних колективів для підвищення конкурентоспроможності, інтеграції у світовий ринок та інноваційного розвитку бізнесу. Показано, що культурні відмінності, мовні бар'єри, дистанційна робота й психологічний вплив війни створюють суттєві управлінські труднощі. Запропоновано підходи до подолання цих викликів, зокрема розвиток міжкультурної компетентності, впровадження цифрових HR-рішень, підтримку ментального здоров'я працівників, адаптацію політик інклюзивності та розробку моделей для малого й середнього бізнесу. Зроблено висновок, що системне управління багатонаціональними командами в Україні є стратегічною умовою для забезпечення стійкості підприємств, ефективності командної взаємодії та довгострокової економічної інтеграції держави.

Ключові слова: багатонаціональні команди, міжкультурний менеджмент, українські підприємства, HR-стратегії, глобалізація, конкурентоспроможність.

This article explores the management of multinational teams in Ukrainian enterprises under the combined influence of globalization, digital transformation, and wartime challenges. The relevance of the topic lies in the growing importance of multicultural cooperation for business competitiveness, organizational adaptability, and Ukraine's deeper integration into international economic networks. The research emphasizes that cultural diversity, language barriers, remote work, and war-related psychological stress create complex managerial difficulties that demand innovative, flexible, and human-centered approaches. The study employs a comprehensive analytical methodology, combining conceptual analysis of intercultural management, synthesis of global best practices, and assessment of their applicability to the Ukrainian context. Particular attention is given to socio-economic and organizational factors, including post-war migration flows, the digitalization of workplaces, and the shortage of experienced HR specialists in the current labor market. The results demonstrate that the development of intercultural competence among managers and employees is a decisive driver of team effectiveness. The integration of digital HR solutions – analytics systems, collaborative platforms, and online learning environments – significantly enhances coordination and engagement within geographically dispersed teams. Additionally, mental health and well-being programs are shown to be vital for maintaining team resilience and motivation under high-stress conditions. The practical significance of the study lies in offering strategic recommendations for Ukrainian enterprises, particularly small and medium-sized businesses, on adapting diversity and inclusion policies, implementing digital management tools, and developing continuous training for intercultural communication. Applying these strategies can strengthen teamwork, foster innovation, and increase overall productivity. In the long term, effective management of multinational teams will serve as a key driver of Ukraine's post-war economic recovery, sustainable growth, and successful integration into the global business environment.

Keywords: multinational teams, intercultural management, Ukrainian enterprises, HR strategies, globalization, competitiveness.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації світова економіка дедалі більше спирається на співпрацю представників різних культур і професійних шкіл, що зумовлює зростання ролі багатонаціональних команд. Вони стають основою реалізації міжнародних бізнес-проектів, розвитку інновацій та підвищення гнучкості організацій. Для України, яка активно інтегрується у світовий економічний простір, ефективне управління мультикультурними колективами має стратегічне значення. Розвиток IT-сектору, сфери послуг та спільних підприємств з іноземним капіталом зумовлює потребу у вдосконаленні міжкультурної взаємодії.

Водночас українські підприємства стикаються з низкою викликів, серед яких провідне місце займають культурні відмінності між членами команд. Вони проявляються у різних стилях комунікації, ставленні до ієрархії, часових орієнтаціях і підходах до вирішення конфліктів. Без належного рівня міжкультурної компетентності менеджерів це може призводити до непорозумінь, зниження довіри та ефективності роботи.

Не менш значущою є проблема мовних бар'єрів. Хоча англійська мова є загальноприйнятою у міжнародному бізнесі, рівень її володіння не завжди достатній для ефективної комунікації. Це ускладнює координацію завдань, уповільнює прийняття рішень і гальмує інтеграцію нових членів команди.

Особливої актуальності тематика набуває в умовах війни та дистанційної роботи. Воєнні події створюють додаткові психологічні та організаційні труднощі, а віддалений формат взаємодії ускладнює побудову довіри й командної згуртованості. Менеджери мають адаптувати стилі керівництва, поєднуючи цифрові інструменти комунікації з розвитком емоційного інтелекту та міжкультурної компетентності.

Зазначені фактори безпосередньо впливають на конкурентоспроможність українських підприємств, їх здатність залучати іноземних партнерів та інтегруватися у глобальні ланцюги вартості. Ефективно керовані багатонаціональні команди можуть стати джерелом інновацій і підвищення адаптивності бізнесу, тоді як невирішені проблеми міжкультурної взаємодії обмежують можливості розвитку й міжнародної співпраці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження підтверджують, що управління багатонаціональними командами є складною міждисциплінарною проблемою,

яка охоплює міжкультурну взаємодію, цифровізацію HR-процесів і адаптацію корпоративної культури до нових соціально-економічних реалій. Для України тема особливо актуальна у 2022–2025 рр. через війну, масштабну міграцію кадрів і цифрову трансформацію бізнесу.

І. Волінець і А. Романюк [1] наголошують, що культурна різноманітність може бути як джерелом інновацій, так і фактором ризику, тому потребує системного менеджменту та локалізованих стратегій Diversity & Inclusion.

В. Охота та П. Суслов [2] підкреслюють, що ефективна міжкультурна взаємодія у віртуальних командах вимагає цифрової компетентності та використання сучасних платформ для координації праці у різних часових поясах.

А. Завербний і В. Гадик [3] досліджують вплив війни та міграції на корпоративну культуру, показуючи, що інтеграція українських фахівців у міжнародні компанії трансформуватиме цінності та формує нові підходи до підтримки персоналу.

О. Борюков [4] систематизує тенденції цифровізації HR – дистанційний рекрутинг, онлайн-адаптацію й HR-аналітику, що підвищують ефективність управління мультикультурними командами навіть за розосередженості.

Звіт Valtech Ukraine D&I Report 2024 [5] демонструє впровадження програм підтримки ветеранів, neurodiversity-ініціатив і проектів із ментального здоров'я, доводячи ефективність поєднання інклюзії з кризовими HR-практиками.

Міжнародні дослідження, зокрема Н. Баптісти [6], підтверджують, що різноманітність без належного менеджменту може спричинити конфлікти, однак при цілеспрямованій політиці стає чинником інноваційності та конкурентних переваг.

Узагальнюючи, сучасна література окреслює чотири напрями: різноманітність як ресурс інноваційності; цифрові технології як основа координації міжнародних команд; соціальна підтримка працівників у воєнних умовах; інтеграція принципів інклюзії у кризовий HR-менеджмент.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета дослідження – обґрунтувати напрями підвищення ефективності управління багатонаціональними командами в українському бізнес-середовищі в умовах глобалізації, цифровізації, воєнного часу та інтеграції у світову економіку.

Завдання дослідження є: 1) здійснити аналіз сучасних наукових підходів до управління багатонаціональними командами (diversity management, крос-культурна комунікація, цифровізація HR-процесів) та оцінити їх релевантність для України; 2) виявити ключові виклики для українських підприємств (мовні бар'єри, культурні конфлікти, психологічна напруга, дистанційна робота, релокація, міжнародна кооперація); 3) проаналізувати потенціал цифрових інструментів управління персоналом (HR-аналітика, віртуальні платформи, системи підтримки ментального здоров'я, електронне навчання) для зменшення культурних і комунікаційних бар'єрів; 4) розробити практичні рекомендації для впровадження стратегій управління багатонаціональними командами з урахуванням міжнародного досвіду та українських умов.

Об'єкт дослідження – процеси організації та управління мультикультурними командами на українських підприємствах.

Предмет дослідження – управлінські підходи, виклики та цифрові інструменти, що впливають на ефективність багатонаціональних команд.

Методи дослідження – аналіз наукових джерел, порівняльний аналіз міжнародних і українських практик, узагальнення та моделювання адаптивних управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття багатонаціональної команди у сучасному менеджменті визначається як група працівників, що представляють різні країни, культури, мови та професійні традиції, об'єднаних для досягнення спільної мети в межах одного підприємства чи міжнародного проєкту. Такі колективи виникають як результат глобалізаційних процесів, розширення транснаціональних корпорацій та активного залучення фахівців з різних регіонів світу. Для українського бізнесу багатонаціональні команди стають особливо актуальними у зв'язку з інтеграцією у світову економіку та міграційними процесами, спричиненими війною.

Теоретичні підходи до управління мультикультурними колективами зосереджуються на кількох ключових напрямках. Перший – крос-культурний менеджмент, що передбачає вивчення культурних відмінностей та їхнього впливу на поведінку в організації. Дослідники наголошують, що культурні розбіжності можуть виступати як бар'єром, так і ресурсом для команди залежно від того, наскільки ефективно менеджери інтегрують ці відмін-

ності у практику роботи. [6] Другий підхід – diversity management, який зосереджується на створенні інклюзивного середовища, де різноманіття не лише приймається, але й використовується як стратегічна перевага. Третій – інтеркультурна комунікація, що акцентує увагу на розвитку мовних та комунікативних компетенцій у середовищі з високим рівнем різноманітності [2].

Серед переваг багатонаціональних команд виокремлюють підвищення рівня інноваційності та креативності завдяки поєднанню різних точок зору; розширення компетентностей підприємства за рахунок міжнародного досвіду; покращення адаптивності компанії до умов глобального ринку. Водночас існують і суттєві виклики: мовні бар'єри, міжкультурні конфлікти, психологічна напруга, а також складність у формуванні довіри між членами команди. Для українських підприємств, які часто працюють у кризових умовах, баланс між перевагами та ризиками багатонаціональності набуває критичного значення.

Галузеві практики та міжнародний досвід. Міжнародна практика свідчить, що управління багатонаціональними командами потребує системного підходу. Провідні корпорації застосовують Diversity & Inclusion (Різнореманіття та інклюзії) стратегії, які охоплюють політику рівних можливостей, програми інтеграції та спеціальні тренінги з крос-культурної компетентності. Такі заходи спрямовані на мінімізацію ризиків конфліктів та підвищення командної згуртованості.

У звіті Valtech Ukraine D&I Report 2024 наголошується, що навіть у кризових умовах українські підрозділи міжнародних компаній можуть успішно впроваджувати політику інклюзії, зокрема ініціативи, спрямовані на підтримку ветеранів, neurodiversity та ментальне здоров'я працівників [5]. Це підтверджує, що навіть в умовах війни можливо адаптувати міжнародні практики до локальних реалій.

Важливою тенденцією є цифровізація управління мультикультурними колективами. Використання HR-аналітики дозволяє керівникам приймати більш обґрунтовані рішення щодо підбору кадрів, моніторингу їхньої продуктивності та прогнозування потенційних конфліктів. Крім того, платформи для віддаленої роботи (Slack, Microsoft Teams, Miro тощо) стали невід'ємним інструментом координації команд, що розподілені по різних країнах. Це особливо актуально для України, де війна спричинила масову релока-

цію персоналу та потребу у гнучких формах співпраці.

Міжнародний досвід свідчить, що успіх управління багатонаціональними командами залежить від розвитку лідерських компетенцій менеджерів. Дослідження показують, що міжкультурна чутливість лідера прямо корелює з ефективністю роботи мультикультурної групи [6]. Це означає, що українським керівникам потрібні спеціальні програми розвитку, які поєднували б традиційні управлінські навички з компетенціями крос-культурної взаємодії.

Український контекст: виклики та перспективи. Управління багатонаціональними командами в Україні має низку особливостей. По-перше, це вплив війни, яка спричинила масштабну релокацію працівників, як всередині країни, так і за кордон. За дослідженням, українська міграція стимулює формування нових корпоративних цінностей у міжнародних компаніях, проте для вітчизняних підприємств цей процес часто супроводжується втратою кадрів і необхідністю інтеграції нових співробітників з іншими культурними досвідами [3].

По-друге, дистанційна робота, яка стала нормою під час війни, вимагає нових форм координації мультикультурних команд. Хоча цифрові інструменти дають можливість забезпечувати безперервність бізнес-процесів, вони не завжди компенсують нестачу особистої взаємодії та створюють ризики для командної динаміки. Дослідження показують, що цифрова комунікація має доповнюватися розвитком *soft skills*, спрямованих на формування довіри та емпатії між членами колективу [2].

По-третє, значним викликом є обмеженість ресурсів, особливо для малого та середнього бізнесу, який не завжди має змогу впроваджувати складні HR-платформи чи програми Різноманіття та інклюзії. Це створює ризик формування подвійної системи: великі компанії інтегрують міжнародні практики, тоді як локальний бізнес залишається поза сучасними тенденціями.

По-четверте, українським менеджерам бракує системних програм підготовки у сфері міжкультурного менеджменту. Більшість наукових і практичних рекомендацій зосереджені на міжнародному контексті й лише частково враховують українські реалії. Це створює прогалину між теорією та практикою, яка потребує подальшого заповнення.

Практичні рекомендації для підприємств України. З огляду на окреслені виклики, для

українських підприємств можна запропонувати кілька напрямів удосконалення управління багатонаціональними командами.

По-перше, варто впроваджувати політики Різноманіття та інклюзії, які враховують особливості воєнного та поствоєнного контексту. Це включає розробку програм підтримки працівників-ветеранів, інтеграцію переселенців та створення умов для психоемоційного відновлення колективів.

По-друге, доцільним є ширше використання HR-аналітики для прогнозування кадрових ризиків і управління продуктивністю мультикультурних колективів. Це дозволить зменшити залежність від суб'єктивних оцінок менеджерів і забезпечить більш справедливе управління.

По-третє, рекомендується впроваджувати системи підтримки ментального здоров'я, оскільки психологічне навантаження є одним з основних бар'єрів ефективної роботи багатонаціональних команд у кризових умовах.

По-четверте, важливим завданням є розвиток крос-культурних компетенцій менеджерів через навчальні програми, тренінги та міжнародні обміни. Це створить базу для формування управлінців нового покоління, здатних ефективно працювати у мультикультурному середовищі.

Нарешті, доцільно розробити пілотні програми для МСБ, які дозволять апробувати практики управління багатонаціональними командами на локальному рівні. Такий підхід допоможе поширити міжнародні стандарти серед широкого кола підприємств і сприятиме загальному підвищенню конкурентоспроможності українського бізнесу.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що управління багатонаціональними командами є одним із ключових чинників конкурентоспроможності підприємств у сучасному глобалізованому середовищі. Для України, яка перебуває у стані війни та водночас інтегрується у світову економіку, ефективна координація мультикультурних колективів має подвійне значення: з одного боку, вона забезпечує стійкість бізнесу в умовах кризи, з іншого – формує основу для майбутньої економічної відбудови та розвитку.

Аналіз останніх досліджень показав, що міжнародні практики управління багатонаціональними командами вже виробили широкий спектр інструментів: від стратегій Різноманіття та інклюзії і програм корпоративного навчання до використання HR-аналітики та цифрових платформ для дистанційної роботи. Водночас

у контексті України зберігається низка не вирішених проблем: недостатня адаптація міжнародних підходів до національних реалій, обмеженість ресурсів у малого та середнього бізнесу, вплив міграційних процесів і психологічних наслідків війни на командну динаміку.

З огляду на це, управління багатонаціональними командами в Україні потребує особливої уваги до таких аспектів:

1. Інституційна підтримка – розробка національних і корпоративних програм, спрямованих на розвиток міжкультурної компетентності менеджерів і працівників.

2. Цифрова трансформація HR – ширше використання HR-аналітики, платформ для віддаленої комунікації та електронного навчання, що дозволяє ефективно управляти мультикультурними колективами навіть у кризових умовах.

3. Фокус на ментальному здоров'ї – формування корпоративних систем підтримки працівників, які зазнали впливу війни чи перебувають у стані високого стресу.

4. Інклюзивність та різноманіття – впровадження D&I-політик, адаптованих до українського середовища, з урахуванням потреб ветеранів, переселенців та інших соціальних груп.

5. Пілотні проекти для МСБ – створення гнучких моделей управління багатонаціональними командами, доступних для малих і середніх підприємств, що становлять основу економіки України.

Практична цінність цього дослідження полягає у виробленні рекомендацій для українських компаній, які прагнуть інтегрувати міжнародні стандарти управління мультикультурними колективами у власну діяльність. Реалізація цих рекомендацій дозволить підвищити ефективність командної взаємодії, зменшити ризики конфліктів, посилити інноваційність та забезпечити більшу стійкість бізнесу.

У стратегічній перспективі розвиток компетентностей у сфері управління багатонаціональними командами стане важливим фактором інтеграції України у світовий ринок праці та капіталу. Це сприятиме не лише адаптації українських підприємств до глобальних стандартів, але й формуванню їхньої ролі як повноправних учасників міжнародних бізнес-мереж.

Отже, управління багатонаціональними командами для України є не лише поточним викликом, але й довгостроковою можливістю. Саме системний підхід до вирішення окреслених проблем дозволить українським підприємствам використати потенціал мультикультурності як каталізатор економічного зростання та інноваційного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Волінець І., Романюк А. Управління різноманіттям у робочому середовищі: виклики та переваги впровадження в організаціях. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 4, 36. 2024. С. 104–112.
2. Охота В., Суслов П. Роль кроскультурної комунікації в управлінні міжнародними командами в умовах цифровізованого суспільства. *INNOVATIVE ECONOMY*. 2024. С. 204–210.
3. Завербний А. С., Гадик В. О. Formation of Corporate Values in International Companies Under the Influence of Ukrainian Migration: Principles, Features, Problems and Prospects. *Social and Managerial Entrepreneurship: Education and Development*. 2025. № 7.1. С. 59–68.
4. Борюков О., Хілюха В., Сочинська-Сибірцева І., Олійник І., Шевченко С. Особливості та тенденції розвитку управління персоналом в Україні. *Human Resources Management and Services*. 2025. 7(3), 4627.
5. Valtech Ukraine. Сприяння різноманіттю та інклюзії – Valtech Ukraine представляє Звіт з D&I 2024. IT Ukraine Association. URL: <https://itukraine.org.ua/en/fostering-diversity-inclusion-valtech-ukraine-presents-the-d-i-report-2024> (дата звернення: 11.10.2025)
6. Н. Баптіста. Управління кроскультурними віртуальними командами. *European Journal of Human Resources Management Studies*. 2022. № 6.1.
7. Реверенда, Н., Смірнов, С., & Харатон, І. Особливості управління персоналом підприємств ІТ-сфери. *Економіка та суспільство*. 2024. (62).
8. Орленко О. М., Петкова К. М. Крос-культурний менеджмент: виклики та можливості в епоху глобалізації. *Науковий вісник Одеського Національного Економічного Університету*. 2025. № 3 (328).
9. Хомюк, Н., & Білоус, О. ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ. *Економіка та суспільство*, (69). 2024.
10. М. В. Мірошник, Є. С. Наливка. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я = Information technologies: science, engineering, technology, education, health* : тези доп. 32-ї міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD–2024, [22-25 травня 2024 р.] / ред. Є. І. Сокол. Харків : НТУ "ХПІ", 2024. С. 837.

REFERENCES:

1. Volynets I., & Romaniuk A. (2024) Upravlinnia riznomanitnistiu na roboti: vyklyky ta perevahy vprovadzhennia v orhanizatsiiakh [Managing diversity in the workplace: Challenges and benefits of implementation in organizations]. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, vol. 4(36), pp. 104–112.
2. Okhota V., & Suslov P. (2024) Rol mizhkulturnoi komunikatsii v upravlinni mizhnarodnykh komandamy v umovakh tsyfrovizovanoho suspilstva [The role of cross-cultural communication in managing international teams in the conditions of a digitalized society]. *Innovative Economy*, pp. 204–210.
3. Zaverbnyi A. S., & Hadyk V. O. (2025) Formuvannia korporatyvnykh tsinnosti v mizhnarodnykh kompaniakh pid vplyvom ukrainskoi mihratsii: pryntsypy, osoblyvosti, problemy ta perspektyvy [Formation of corporate values in international companies under the influence of Ukrainian migration: Principles, features, problems and prospects]. *Social and Managerial Entrepreneurship: Education and Development*, vol. 7(1), pp. 59–68.
4. Borovykov O., Khilukha O., Sochynska-Sybirtseva I., Oliinyk I., & Shevchenko S. (2025) Osoblyvosti ta tendentsii rozvytku upravlinnia personalom v Ukraini [Features and trends in the development of HR management in Ukraine]. *Human Resources Management and Services*, vol. 7(3), p. 4627.
5. Valtech Ukraine. Fostering Diversity & Inclusion – Valtech Ukraine Presents the D&I Report 2024. IT Ukraine Association. 2024. Available at: <https://itukraine.org.ua/en/fostering-diversity-inclusion-valtech-ukraine-presents-the-d-i-report-2024> (accessed October 11, 2025).
6. Baptista, N. (2022). The management of cross-cultural virtual teams. *European Journal of Human Resources Management Studies*, 6(1).
7. Reverenda N., Smirnov S., & Kharaton I. (2024) Osoblyvosti upravlinnia liudskymy resursamy v IT-pidpriemstvakh [Specific features of human resource management in IT-enterprises]. *Economy and Society*, (62).
8. Orlenko O., & Pietkova K. (2025) Mizhkulturalnyi menedzhment: vyklyky ta mozhlyvosti v ery hlobalizatsii [Cross-cultural management: Challenges and opportunities in the era of globalization]. *Scientific Bulletin of Odesa National Economic University*, no. 3(328).
9. Khomiuk N., & Bilous O. (2024) Innovatsiini stratehii upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Innovative strategies for foreign economic activity management in the conditions of digital transformation]. *Economy and Society*, (69).
10. Miroshnyk M. V., & Nalyvka Ye. S. (2024) Informatsiini tekhnolohii: nauka, inzheneriia, tekhnolohiia, osvita, okhorona zdorovia [Information technologies: Science, engineering, technology, education, health]. In *Proceedings of the 32nd International Scientific and Practical Conference MicroCAD–2024* (pp. 837). Kharkiv: NTU "KhPI".