

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-18>

УДК 331.108.2:005.336.5:005.95/.96:004.7(477)

РОЗВИВАННЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ МУЛЬТИКУЛЬТУРНИМИ, ДИСТАНЦІЙНИМИ, ГІБРИДНИМИ КОМАНДАМИ: ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ ЗА УМОВ ГЛОБАЛІЗУВАННЯ ТА ПОСТВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

DEVELOPMENT OF MANAGEMENT MODELS FOR MULTICULTURAL, REMOTE, AND HYBRID TEAMS: CHALLENGES AND PROSPECTS IN THE CONTEXT OF GLOBALISATION AND POST-WAR RECOVERY

Тодошук Андрій Васильович

кандидат економічних наук, доцент,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9406-4846>

Національний університет «Львівська політехніка»

Гадик Валерія Олександрівна

студентка,

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-6309-2890>

Національний університет «Львівська політехніка»

Todoshchuk Andrii, Hadyk Valeria

Lviv Polytechnic National University

Глобалізування, цифровізування, трансформувannya ринку праці спричинили широке поширення мультикультурних, дистанційних, гібридних команд, що працюють у різних часових поясах, культурних та правових контекстах. Це створює високий інноваційний потенціал, але ускладнює управління, комунікування, координування, безпеку. Традиційні моделі менеджменту виявляються недостатньо ефективними, потребуючи нових підходів: міжкультурного менеджменту, цифрового лідерства, управління глобальними віртуальними та гібридними командами. Для українських підприємств актуальним є врахування кризових умов, воєнного стану, міграційних процесів, перебоїв зв'язку та кіберзагроз. Використання комплексних моделей управління забезпечує підвищення продуктивності, залученості персоналу та стабільності команд у динамічному глобальному середовищі.

Ключові слова: людський капітал, персонал, командна робота, воєнний стан, глобалізування, діджиталізування, інтегрування.

The ongoing processes of globalization, digitalization, and the transformation of the international labor market, coupled with the rapid spread of remote work, have fundamentally reshaped modern management systems. Organizations increasingly form multicultural, remote, and hybrid teams that operate across time zones, cultural contexts, legal regimes, and social conditions. While such diversity creates significant added value, it simultaneously increases managerial complexity, complicates communication, coordination, and leadership processes. These challenges necessitate the development and implementation of entirely new management models. The study aims to develop theoretical and methodological foundations, as well as practical models, for managing multicultural, remote, and hybrid teams, to identify key challenges and to determine prospects and tools for enhancing the effectiveness of such models under contemporary conditions of globalization and digitalization. The research methodology combines a systematic literature review, comparative analysis, and synthesis of global and national practices in human resource management, intercultural leadership, and digital team coordination. Key sources include studies on HR strategies, cross-cultural management, leadership in remote environments, and cybersecurity in organizational contexts. The analysis also incorporates practical observations of team dynamics under crisis conditions, including wartime disruptions and infrastructure instability. The results highlight the main challenges in managing multicultural, remote, and hybrid teams, including communication barriers, leadership effectiveness,

employee engagement, coordination, legal constraints, and cybersecurity risks. The study identifies four key management models: intercultural management, digital leadership, global virtual team management, and hybrid workforce management. The practical significance of the study lies in providing organizations with evidence-based approaches to managing diverse and geographically dispersed teams, particularly under crisis conditions such as armed conflict, forced migration, and digital disruptions.

Keywords: human capital, personnel, teamwork, martial law, globalization, digitalization, integration.

Постановка проблеми. Систематичні глобалізаційні процеси, діджиталізування, трансформувannya міжнародного ринку праці, швидке поширення віддалених форм співпраці спричинили докорінні зміни в архітектурі сучасного менеджменту, його систем. Підприємства все частіше формують мультикультурні, дистанційні, гібридні команди, що працюють у різних часових поясах, культурних середовищах, правових режимах, соціальних умовах. Таке різноманіття створює додаткову цінність, проте водночас підвищує й складність управління/менеджменту, комунікування, координування діяльності. Значною проблемою виступає недостатня адаптованість традиційних моделей менеджменту/управління до умов віртуальної співпраці, інтеркультурної взаємодії, потреби високого рівня цифрових компетентностей, зміни природи лідерства. Зростають ризики конфліктів, комунікаційних бар'єрів, зниження залученості персоналу, погіршення корпоративної ідентичності. Все перераховане потребує формування і застосування цілком нових моделей управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика значущості людського персоналу для ефективності функціонування різних систем управління розглядалася у наукових здобутках таких вчених як: Агуста Н.Ф. [16, с. 350-360], Агустіан К. [17, с. 108-117], Адула М. [15, с. 131-146], Азмі А. [16, с. 350-360], Бірбірса З.А. [15, с. 131-146], Бочарова Н.А. [1, с. 31-46; 2, с. 132-149], Бівін В. [17, с. 108-117], Завербний А.С. [5, с. 208-216; 6, с. 38-51], Зен А. [17, с. 108-117], Кант С. [15, с. 131-146], Малик А.Дж. [17, с. 108-117], Нестерук В.А. [13], Похан А. [17, с. 108-117], Процайло І. [5, с. 208-216], Пушак Г.І. [6, с. 38-51], Середа Г.В. [13], Шпак Н.О. [5, с. 208-216], Яровий І.О. [1, с. 31-46; 2, с. 132-149] та багатьох інших.

Проблематика викликів, переваг, рівня безпеки при реалізуванні комбінованих моделей управління, формуванні команд висвітлено у науковому доробку наступних вітчизняних і зарубіжних фахівців: Бертон С.Л. [18], Волінець І. [3, с. 104-112], Гадик В.О. [5, с. 59-68], Герчанівський Д. [9, с. 38-61],

Горейко Д. [8], Гурунг С. [21], Джейн С. [19] Живко З.Б. [7, с. 514-521], Завербний А.С. [5, с. 59-68], Занора В.О. [7, с. 514-521], Зачосова Н.В. [7, с. 514-521], Ільчук П. [8], Кутуєв П. [9, с. 38-61], Макаренко Д. [9, с. 38-61], Охота В. [11, с. 204-210], Романюк А. [3, с. 104-112], Суслов П. [11, с. 204-210], Хідаят В.Г. [22, с. 1176-1184], Чоудхарі Н. [19], Якубін О. [9, с. 38-61] та інших. Характеристика стратегій управління людськими ресурсами за умов цифрового трансформувannya відображена у працях таких вчених як: Аусат А.М. [20, с. 760-770], Гадзали С.С. [20, с. 760-770], Газалін Дж. [20, с. 760-770], Прасетя Й.Б. [20, с. 760-770], Сутрісно С. [20, с. 760-770]. Особливості управління багатонаціональними командами знайшли відображення у дослідженнях таких авторів як: Дзяд О.В. [14], Жуковська К. [10], Мазник Л. [10], Ручка А.О. [12, с. 9-16], Танчер В.В. [12, с. 9-16], Шило А.Е. [14]. Слід наголосити на актуальності досліджень як в Україні [1-14], так і за кордоном [15-22].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попередні наукові, практичні дослідження у сфері управління командами, колективами здебільшого концентрувалися на стандартних моделях мультикультурного, дистанційного, гібридного менеджменту в умовах стабільного економічного середовища. Проте залишаються невирішеними наступні питання: особливості управління командами в умовах кризових ситуацій, воєнного стану, що включають високий рівень стресу, вимушене мігрування працівників, нестабільність зовнішнього середовища; інтегрування внутрішньо переміщених осіб, мобілізованих працівників до мультикультурних, гібридних команд; адаптування систем комунікування, моделей роботи до перебоїв у доступі до інтернету, мобільного зв'язку, електропостачання; підвищення рівня кібербезпеки, захисту даних за умов дистанційної роботи, посиленої загрози кібернападів; оптимізування гібридних моделей роботи із урахуванням раптових локальних загроз, таких як повітряні тривоги, евакуації, обстріли тощо.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розвивання

теоретико-методологічних засад, практичних моделей управління/менеджменту мультикультурними, дистанційними, гібридними командами, ідентифікація ключових проблем, а також визначення перспектив, інструментів підвищення рівня ефективності таких моделей за сучасних умов глобалізування, цифровізування.

Виклад основного матеріалу дослідження. На тлі активізування цифрового трансформування (особливо після COVID-19, а для України ще й із початком повномасштабного вторгнення росії) дистанційній/гібридні формати роботи стали поширеними практично в усіх секторах економіки. Міжнародні компанії активно залучають транскордонні команди, поєднуючи фахівців із різних країн. Для українських підприємств питання ефективного управління такими командами виступає особливо актуальним на тлі війни, мігрування, глобального конкурування за таланти, потреби інтегруватися до світових ринків. Ефективне управління мультикультурними, дистанційними командами стає одним із ключових чинників для забезпечення економічної стійкості, інноваційності, конкурентоспроможності.

Сучасними особливостями функціонування мультикультурних, дистанційних, гібридних команд виступають наступні.

1. Мультикультурні команди формуються із представників різних національних, релігійних, культурних середовищ; функціонують у системі різних цінностей, стилів комунікацій, моделей поведінки, мотиваційних факторів; володіють високим інноваційним потенціалом у поєднанні із високим ризиком виникнення конфліктів; потребують міжкультурної компетентності керівника (лідера).

2. Дистанційні команди працюють у віртуальному просторі, без постійної фізичної взаємодії; характеризуються високим рівнем автономності; залежать від цифрових платформ, електронного документообігу, інформаційної безпеки; потребують нових форматів контролювання, координування.

3. Гібридні команди поєднують співробітників офісних і дистанційних форматів; створюють виклики у синхронізуванні роботи, формуванні згуртованості, підтриманні балансу між свободою і контролюванням; потребують гнучкого менеджменту, адаптивних технологічних рішень.

Не дивлячись на їх відмінності всі команди стикаються з певними проблемами, загрозами. Ми продемонструємо ключові проблеми

управління мультикультурними, дистанційними, гібридними командами в умовах глобалізації у табличному варіанті (табл. 1). Ми систематизували основні виклики (табл. 1), які виникають при організації роботи команд, враховуючи культурні, комунікаційні, управлінські, організаційні та безпекові аспекти. Представлені проблеми відображають складність управління сучасними командами, потребу у застосуванні нових моделей лідерства, цифрових інструментів, адаптивних підходів тощо.

Аналізовані проблеми (див. табл. 1) підкреслюють, що ефективне управління мультикультурними, дистанційними, гібридними командами потребує формування комплексного підходу, поєднуючого міжкультурну компетентність керівників, цифрову зрілість HR-процесів, чіткі системи контролювання продуктивності, високий рівень інформаційної безпеки. Усвідомлення цих викликів є основою для розроблення моделей управління/менеджменту, здатних забезпечувати високу продуктивність, залученість персоналу, стабільність команд у глобальному середовищі.

Задля вирішення даних проблем доцільним є формування і реалізування моделі управління мультикультурними, дистанційними та гібридними командами (див. табл. 2).

У табл. 2 систематизовано ключові моделі управління мультикультурними, дистанційними, гібридними командами, наведено коротку характеристику їхніх складових елементів. Табл. 2 відображає різні підходи щодо організування командної роботи, враховуючи культурні, технологічні, комунікаційні, організаційні аспекти. Кожна модель визначає специфічні інструменти, практики, що сприятимуть підвищенню рівнів ефективності команд, розвиванню лідерських компетентностей, забезпеченню продуктивності у сучасному високо динамічному середовищі.

Моделі міжкультурного менеджменту, цифрового лідерства фокусуються на адаптуванні керівників, інформаційно-комунікаційних процесів (див. табл. 2). Моделі глобальних віртуальних, гібридних команд (див. табл. 2) забезпечують практичні механізми координації та гнучкої організації праці.

Усі запропоновані підходи створюватимуть комплексну основу задля управління командами, здатними ефективно функціонувати в умовах глобалізування, цифрового трансформування.

Систематизуємо ключові напрямки перспективного розвивання моделей управління

Таблиця 1

Ключові проблеми управління мультикультурними, дистанційними, гібридними командами за умов глобалізування

Проблеми	Короткі характеристики проблем
Комунікаційні бар'єри	Різні культурні моделі комунікування (високий/низький контекст); відсутність невербального комунікування (дистанційні формати); труднощі із узгодженням часових поясів
Проблеми лідерства	Традиційні авторитарні моделі лідерства стають неефективними; лідер повинен володіти цифровими, емоційними, міжкультурними компетентностями; розподілене лідерство є релевантнішим ніж централізоване.
Зниження рівня залученості персоналу	Дистанційна робота підвищує ризиковість ізолювання, втрати корпоративної ідентичності; для гібридних команд важко сформувати єдину командну культуру.
Проблеми координування, регулювання, контролювання	Складність систем оцінювання продуктивності без постійного офлайн-нагляду; необхідність чітких KPI, task-tracking systems, метрик ефективності.
Правові, організаційні обмеження	Різні юрисдикції регулюють віддалену зайнятість по-різному; складність імплементації глобальних політик HR.
Безпекові загрози	Високі ризики витоку інформації; потреба посилити системи кіберзахисту; некоректне поводження співробітників із конфіденційними даними при дистанційній роботі.

Джерело: сформовано на основі [1, с. 31-46; 2, с. 132-149; 9, с. 38-61; 16, с. 350-360; 20, с. 760-770]

Таблиця 2

Рекомендовані моделі управління мультикультурними, дистанційними та гібридними командами

Види моделей	Складові елементи
Модель міжкультурного менеджменту	Діагностування культурних параметрів (методика Г. Хофстеде, модель Льюїса); формування міжкультурних стандартів взаємодії; проведення тренінгів з інтеркультурної компетентності; використання інклюзивних практик.
Модель цифрового лідерства	Застосування цифрових платформ управління; розподілене прийняття управлінських рішень; лідерство на основі довіри, прозорості; розвивання «soft skills», цифрової етики.
Модель управління глобальними віртуальними командами	Рольове диференціювання, синхронні/асинхронні формати комунікування; системи управління знаннями; цифрові інструменти координування (Kanban, Agile, Jira, Trello).
Модель гібридної організації праці	Застосування гнучких графіків; чергування офлайн/онлайн форматів; політика «офісу як простору для колаборації»; персоналізовані моделі управління продуктивністю.

Джерело: сформовано на основі [4, с. 59-68; 10; 11, с. 204-210; 12, с. 9-16; 18; 21]

мультикультурними, дистанційними, гібридними командами (табл. 3), розкриваючи технологічні, організаційні, безпекові, людські аспекти удосконалення управлінських практик.

У табл. 3 ми продемонстрували основні категорії перспектив розвивання моделей управління мультикультурними, дистанційними, гібридними командами, їх ключові

характеристики. Ми систематизували технологічні, організаційні, безпекові, людські аспекти, які визначають ефективність сучасного менеджменту, його рівень команд у динамічному, глобалізованому середовищі. Технологічні напрямки (табл. 3) є спрямованими на впровадження штучного інтелекту, VR/AR, автоматизування HR-процесів; організаційні – на адаптування структур,

Таблиця 3

Характеристика перспектив розвивання моделей управління мультикультурними, дистанційними та гібридними командами

Категорії	Короткі характеристики
Технологічні	Використання штучного інтелекту, аналітики поведінкових даних для оптимізування HR-процесів; запровадження VR/AR для командної роботи та навчання; автоматизування процесів контролювання, регулювання, оцінювання.
Організаційні	Перехід від ієрархічних структур до мережових; зміцнення культури «безперервного навчання»; розвивання концепції «глобальної мобільності талантів».
Безпекові	Кіберзахист персоналу; формування політик цифрової гігієни та безпечного комунікування.
Людські, психологічні	Розвивання програм ментального здоров'я; підвищення рівня довіри, соціальної згуртованості; фокус на емоційному інтелекті керівників.

Джерело: сформовано на основі [1; 31-46; 3, с. 104-112; 4, с. 59-68; 5, с. 208-216; 8; 10; 13; 14; 18; 21]

розвивання культури навчання; безпекові – на забезпечення кіберзахисту, цифрову гігієну; людські, психологічні – на підтримання ментального здоров'я, довіри, розвивання емоційного інтелекту керівників. Усі ці категорії (табл. 3) формують комплексну основу для підвищення рівня продуктивності, стійкості команд у сучасних складних умовах функціонування команд. Урахування загальних моделей управління, перспектив їх розвивання створюватиме міцну основу для організування високо ефективної роботи мультикультурних, дистанційних, гібридних команд. Проте специфіка українського контексту, зокрема війна, пов'язані з нею ризики, вимагає додаткового адаптування, спеціалізованих заходів. Саме тому доцільно розробляти і впроваджувати практичні рекомендації, моделі управління/менеджменту командами із урахуванням умов воєнного стану, високого рівня стресу, перебоїв комунікування, підвищених безпекових загроз тощо.

За умов воєнного стану доцільно реалізовувати наступні пропозиції задля підвищення. Додаткові пропозиції ефективності роботи мультикультурних, дистанційних, гібридних команд: формування моделей управління командами з урахуванням високого рівня стресу, травматичного досвіду (психологічно чутливі моделі лідерства, орієнтовані на підтримання персоналу, що переживає воєнний стрес, вимушене переміщення, втрату близьких, житла); сформувати моделі командної взаємодії, допускати непостійний ритм роботи, короткострокові перезміни, адаптивне планування; адаптування систем комунікування до умов перебоїв з електрикою, інтернетом,

мобільним зв'язком; розвивати моделі взаємодії команд із урахуванням ризику небезпечних ситуацій; інтегрувати моделі підтримання внутрішньо переміщених працівників, членів команд, які працюють за кордоном; вдосконалити моделі кібербезпеки командної взаємодії; оптимізувати гібридних моделей роботи із урахуванням небезпеки повітряних тривог; розвивати моделі лідерства, поєднуючи кризовий, трансформаційний, мультикультурний стилі управління; використовувати цифрові платформи для колективної емоційної підтримки; інтегрувати ветеранів до мультикультурних, гібридних команд тощо.

Висновки. Управління мультикультурними, дистанційними, гібридними командами сьогодні є одним із найдинамічніших напрямків менеджменту. Глобалізування, цифрування створюють нові можливості щодо формування високоефективних транскордонних колективів. Проте, водночас, підвищують складність управління, зумовлюють потребу у нових моделях лідерства, комунікування, безпеки, організаційної адаптивності.

Перспективами подальших досліджень є наступні: розроблення інтегрованих моделей управління командами за умов довготривалих криз; формування теоретико-методичних підходів до оцінювання психологічного стану членів дистанційних команд; формування науково обґрунтованих моделей кіберзахисту мультикультурних цифрових команд; оптимізування гібридних форматів роботи в умовах нестабільної інфраструктури; управління мультикультурністю у змішаних командах українських/іноземних фахівців тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бочарова Н.А., Яровий І.О. Значення людських ресурсів у мультикультурному організаційному контексті: аналіз, виклики та перспективи. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. № 43. С. 31-46.
2. Бочарова Н.А., Яровий І.О. Інноваційні підходи до управління людськими ресурсами в умовах мультикультурного середовища. *Економіка транспортного комплексу*, 2024. Вип. 44. С. 132-149.
3. Волінець І., Романюк А. Управління різноманітним у робочому середовищі: виклики та переваги впровадження в організаціях. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 4, 36. 2024. С. 104–112.
4. Завербний А.С., Гадик В.О. Formation of corporate values in international companies under the influence of Ukrainian migration: principles, features, problems and prospects. *Scientific Journal «Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development»*. 2025. № 7.1. С. 59–68.
5. Завербний А.С., Шпак Н.О., Процайло І. Особливості аналізування впливу ключових факторів, аналізування індикаторів при формуванні мотиваційних систем будівельних підприємств. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 1. С. 208-216.
6. Завербний А.С., Пушак Г.І. Теоретико-прикладні засади аудиту персоналу як елемента системи управління ризиками підприємства. *Управління економікою: теорія та практика*. 2024. С. 38-51.
7. Зачосова Н.В., Живко З.Б., Занора В.О. Кадрові ризики управління проєктами із залученням віддалених команд у контексті економіко-фінансової безпеки підприємства. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2020. Т. 4. № 35. С. 514–521.
8. Ільчук П., Горейко Д. Моделі управління віддаленими іт-командами: систематичний огляд та концептуальна модель. *Економіка та суспільство*. 2025. 74. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6076>
9. Кутуєв П., Якубін О., Макаренко Д., Герчанівський Д. Від євроцентричного модерну до плюралістичних модернів: еволюція історичної соціології Ш. Ейзенштадта. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 2016. № 3. С. 38-61.
10. Мазник Л., Жуковська К. Управління багатонаціональними командами на підприємствах України. *Економіка та суспільство*. 2025. 79. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6709>
11. Охота В., Суслов П. Роль кроскультурної комунікації в управлінні міжнародними командами в умовах цифровізованого суспільства. *INNOVATIVE ECONOMY*. 2024. С. 204-210.
12. Ручка А.О., Танчер В.В. Багатокультурність: чинники, проблеми, нові перспективи суспільного розвитку. *Український соціологічний журнал*. 2017. № 1–2. С. 9-16.
13. Середа Г.В., Нестерук В.А. Дистанційні та гібридні моделі управління персоналом: теоретичний огляд і контент-аналіз. *Економіка і організація управління*. 2024. 2(54). URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/16136>
14. Шило А.Е., Дзяд О.В. Управління мультикультурними командами в контексті трудової міграції. *European Journal of Management Issues*. 2025. Vol. 33 № 1. URL: <https://mi-dnu.dp.ua/index.php/MI/article/view/537>
15. Adula M., Kant S., Birbisa Z. A. Systematic literature review on human resource management effect on organization performance. *Annals of human resource management research*. 2022. № 2(2). P. 131-146.
16. Agusta N.F., Azmy A. Servant leadership and career development: supporting employee growth. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*. 2023. № 10 (12). P. 350-360.
17. Agustian K., Pohan A., Zen A., Wiwin W., Malik A.J. Human resource management strategies in achieving competitive advantage in business administration. *Journal of contemporary administration and management (ADMAN)*. 2023. № 1(2). P. 108-117.
18. Burton S.L. Securing tomorrow: Synergizing change management and cybersecurity in the digital era. 2024. URL: <https://sciendocom/pdf/10.2478/hjbpa-2024-0001>
19. Choudhary N., Jain S. A systematic literature review to explore the antecedents of employee engagement among remote workers. 2024. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JWAM-11-2023-0136/full/pdf>
20. Gadzali S.S., Gazalin J., Sutrisno S., Prasetya Y.B., Ausat A.M. A. Human resource management strategy in organisational digital transformation. *Jurnal Minfo Polgan*. 2023. № 12(1). P. 760-770.
21. Gurung S. A study of changing HR practices at workplace after COVID-19 pandemic. 2024. URL: <https://www.kuey.net/index.php/kuey/article/download/5007/3437>
22. Hidayat W.G.P.A. Innovation in Human Resource Management to Create a Better Work Environment and Contribute to Organizational Success: A Systematic Literature Review. *Open Access Indonesia Journal of Social Sciences*. 2023. № 6(6). pp. 1176-1184.

REFERENCES:

1. Bocharova, N.A., Yarovy, I.O. (2024). Znachennia liudskykh resursiv u multykulturnomu orhanizatsiinomu konteksti: analiz, vyklyky ta perspektyvy [The importance of human resources in a multicultural organisational context: analysis, challenges and prospects]. *Ekonomika transportnoho kompleksu*. 43. pp. 31-46. (in Ukrainian).
2. Bocharova, N.A., Yarovy, I.O. (2024). Innovatsiini pidkhody do upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh multykulturnoho seredovyscha. [Innovative approaches to human resource management in a multicultural environment]. *Ekonomika transportnoho kompleksu*. 2024. vyp. 44. rr. 132-149. (in Ukrainian).
3. Volinets, I., Romaniuk, A. (2024). Upravlinnia riznomanittiam u robochomu seredovyschi: vyklyky ta perevahy vprovadzhennia v orhanizatsiiakh [Diversity management in the workplace: challenges and benefits of implementation in organisations]. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 4. 36. pp. 104–112. (in Ukrainian).
4. Zaverbnyi, A.S., Hadyk, V.O. (2025). Formation of corporate values in international companies under the influence of ukrainian migration: principles, features, problems and prospects. *Scientific Journal «Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development»*. 7.1. pp. 59–68. (in Ukrainian).
5. Zaverbnyi, A.S., Shpak, N.O., Protsailo, I. (2025). Osoblyvosti analizuvannia vplyvu kliuchovykh faktoriv, analizuvannia indyikatoriv pry formuvanni motyvatsiinykh system budivelnykh pidpriemstv [Features of analysing the impact of key factors and analysing indicators in the formation of motivation systems for construction companies]. *Ekonomichnyi analiz*. Tom 35. 1. pp. 208-216. (in Ukrainian).
6. Zaverbnyi, A.S., Pushak, H.I. (2024). Teoretyko-prykladni zasady audytu personalu yak elementa systemy upravlinnia ryzykamy pidpriemstva [Theoretical and applied foundations of personnel auditing as an element of the enterprise risk management system]. *Upravlinnia ekonomikoiu: teoriia ta praktyka*. pp. 38-51. (in Ukrainian).
7. Zachosova, N.V., Zhyvko, Z.B., Zanora, V.O. (2020). Kadrovi ryzyky upravlinnia proiektamy iz zaluchenniam viddalenykh komand u konteksti ekonomiko-finsansovoi bezpeky pidpriemstva [Personnel risks of project management with the involvement of remote teams in the context of economic and financial security of the enterprise]. *Financial and credit activity problems of theory and practice* T. 4. 35. pp. 514–521. (in Ukrainian).
8. Ilchuk, P., Horeiko, D. (2025). Modeli upravlinnia viddalenykh it-komandamy: systematychnyi ohliad ta kontseptualna model [Models of remote IT team management: a systematic review and conceptual model]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 74. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6076>
9. Kutuiev, P., Yakubin, O., Makarenko, D., Herchanivskyi, D. (2016). Vid yevrotsentrychnoho modernu do pliuralistychnykh moderniv: evoliutsiia istorychnoi sotsiologii Sh. Eizenshtadta [From Eurocentric modernity to pluralistic modernities: the evolution of Sh. Eisenstadt's historical sociology]. *Sotsiologhiia: teoriia, metody, marketynh*. 3. pp. 38-61
10. Maznyk, L., Zhukovska, K. (2025). Upravlinnia bahatonatsionalnymy komandamy na pidpriemstvakh Ukrainy [Management of multinational teams in ukrainian enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 79. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6709>
11. Okhota, V., Suslov, P. (2024). Rol kroskulturnoi komunikatsii v upravlinni mizhnarodnymy komandamy v umovakh tsyfrovizovanoho suspilstva [The role of cross-cultural communication in managing international teams in a digitalised society]. *INNOVATIVE ECONOMY*. pp. 204–210. (in Ukrainian).
12. Ruchka, A.O., Tancher, V.V. (2017). Bahatokulturnist: chynnyky, problemy, novi perspektyvy suspilnoho rozvytku [Multiculturalism: factors, problems, new perspectives for social development]. *Ukrainskyi sotsiologichnyi zhurnal*. 1–2. pp. 9-16. (in Ukrainian).
13. Sereda, H.V., Nesteruk, V.A. (2024). Dystantsiini ta hibrydni modeli upravlinnia personalom: teoretychnyi ohliad i kontent-analiz [Remote and hybrid models of personnel management: theoretical review and content analysis]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. 2(54). URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/16136>
14. Shylo, A.E., Dziad, O.V. (2025). Upravlinnia multykulturnymy komandamy v konteksti trudovoi mihratsii [Management of multicultural teams in the context of labour migration]. *European Journal of Management Issues*. Vol. 33. № 1. URL: <https://mi-dnu.dp.ua/index.php/MI/article/view/537>
15. Adula, M., Kant, S., Birbisa, Z.A. (2022). Systematic literature review on human resource management effect on organization performance. *Annals of human resource management research*. 2(2). pp. 131-146.
16. Agusta, N.F., Azmy, A. (2023). Servant Leadership and Career Development: Supporting Employee Growth. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*. 10 (12). pp. 350-360.
17. Agustian, K., Pohan, A., Zen, A., Wiwin, W., Malik, A.J. (2023). Human resource management strategies in achieving competitive advantage in business administration. *Journal of contemporary administration and management (ADMAN)*. 1(2). pp. 108-117.
18. Burton, S.L. (2024). Securing tomorrow: Synergizing change management and cybersecurity in the digital era. URL: <https://sciendo.com/pdf/10.2478/hjbpa-2024-0001>

19. Choudhary, N., Jain, S. (2024). A systematic literature review to explore the antecedents of employee engagement among remote workers. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JWAM-11-2023-0136/full/pdf>
20. Gadzali, S.S., Gazalin, J., Sutrisno, S., Prasetya, Y.B., Ausat A.M.A. (2023). Human resource management strategy in organisational digital transformation. *Jurnal Minfo Polgan*. 12(1). pp. 760-770.
21. Gurung, S. (2024). A study of changing HR practices at workplace after COVID-19 pandemic. URL: <https://www.kuey.net/index.php/kuey/article/download/5007/3437>
22. Hidayat, W.G.P.A. (2023). Innovation in Human Resource Management to Create a Better Work Environment and Contribute to Organizational Success: A Systematic Literature Review. *Open Access Indonesia Journal of Social Sciences*. 6(6). pp. 1176-1184.