

УДК 339.9:005.95:330.131.5

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.204.24-29>

Артамонова Г.В.

кандидат економічних наук

Київський столичний університет ім. Бориса Грінченка

Artamonova Galyna

PhD in Economic Sc.

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

<https://orcid.org/0000-0003-1653-9193>

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ

У статті обґрунтовано сучасні підходи та інструменти підвищення ефективності організації управління персоналом у міжнародних компаніях в умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростаючої конкуренції за кваліфікований персонал. Проаналізовано вплив крос-культурних відмінностей, гібридних і дистанційних моделей роботи, впровадження HR-технологій та штучного інтелекту на формування кадрових стратегій. Виявлено основні виклики, що постають перед міжнародними компаніями. Розкрито значення цифрової трансформації HR-процесів для оптимізації рекрутингу, навчання та розвитку співробітників, прогнозування кадрових ризиків і підвищення залученості. Доведено, що стратегічне управління персоналом є ключовим чинником конкурентоспроможності міжнародних компаній, який потребує інтеграції гнучких форматів роботи, інклюзивних політик, системного розвитку талантів та тісного партнерства HR з бізнесом. Запропоновано напрями підвищення ефективності управління персоналом. Результати дослідження мають практичне значення для розробки ефективних HR-стратегій, здатних забезпечити стійкість та зростання міжнародних компаній у мінливому глобальному середовищі.

Ключові слова: управління персоналом, міжнародний менеджмент, конкурентоздатність компаній, менеджмент міжнародних компаній, HR-технології, гібридна модель роботи.

IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE PERSONNEL MANAGEMENT ORGANIZATION OF AN INTERNATIONAL COMPANY ONTOLOGY OF SOCIO-ECONOMIC RESEARCH

The article substantiates modern approaches and tools for increasing the efficiency of HR management in international companies in the context of globalization, digital transformation and growing competition for highly qualified personnel, talents, and professionals. It is shown that human resources are the driving force for any international company, and the process of human resources management itself is a strategic field of activity for international companies operating in conditions of extreme uncertainty, volatility and ambiguity, as well as the increasing influence of digital transformations. The emphasis is on the fact that increasing the efficiency of HR management is a strategic imperative that determines the ability of companies to successfully function, develop and compete in a global environment. The article analyzes the impact of cross-cultural differences, hybrid and remote work models, the implementation of HR technologies and artificial intelligence on the formation of HR strategies. The main challenges facing international companies are identified, to which the author attributes the shortage of highly qualified personnel, the need to adapt corporate culture, the development of intercultural competence and ensuring the well-being of personnel. The article reveals the importance of digital transformation of HR processes for optimizing recruitment, employee training and development, forecasting personnel risks and increasing engagement. The article proves that strategic HR management is a key factor in the competitiveness of international companies, which requires the integration of flexible work formats, inclusive policies, systematic talent development and close partnership between HR and business. The author suggests ways to improve the efficiency of human resources management, namely, process automation, the use of big data analytics, the implementation of cross-cultural sensitivity models, the development of benefits and advantages that the company offers its employees in exchange for their work and dedication, as well as adaptive leadership styles. The results of the study have practical significance for the development of effective HR strategies that can ensure the sustainability and growth of international companies in a changing global environment.

Keywords: human resources management, international management, competitiveness of companies, management of international companies, HR technologies, hybrid work model.

JEL classification: M12, F23.

Постановка проблеми. В сучасних умовах розвитку світової економіки, її трендів – глобалізації та посилення конкуренції, ефективне управління персоналом є важливим фактором успіху для будь-якої компанії, а особливо для міжнародних компаній. Такі компанії стикаються з унікальними викликами, пов'язаними з різноманітністю культур, законодавчих баз, систем цінностей та очікувань співробітників у різних країнах. Незважаючи на значні інвестиції у розвиток кадрових служб та впровадження сучасних HR-технологій, багато міжнародних компаній все ще стикаються з проблемами недостатньої ефективності управління персоналом.

Існуючі підходи до організації управління персоналом часто не повною мірою враховують специфіку діяльності міжнародних компаній, що призводить до таких негативних наслідків. Зокрема різні культурні норми та стилі комунікації можуть призводити до непорозумінь, конфліктів та зниження продуктивності команд, що працюють у різних країнах. Розбіжності у кадрових політиках та процедурах між філіями в різних країнах можуть створювати дисбаланс, ускладнювати ротацию персоналу та перешкоджати формуванню єдиної корпоративної культури. Недостатня увага до розвитку компетенцій, кар'єрного зростання та ротации персоналу призводить до того, що компанії не повною мірою реалізують потенціал своїх співробітників. Конкуренція боротьба за висококваліфікованих фахівців на міжнародному ринку праці вимагає розробки гнучких та привабливих систем винагороди, розвитку та мотивації, які часто відсутні або недостатньо ефективні.

Таким чином, виникає гостра проблема пошуку та впровадження ефективних механізмів та підходів до організації управління персоналом, які б враховували глобальний масштаб діяльності міжнародної компанії, дозволяли б уніфікувати та оптимізувати кадрові процеси, підвищувати залученість та продуктивність співробітників, а також мінімізувати пов'язані з персоналом ризики. Дослідження цієї проблеми та розробка практичних рекомендацій з її вирішення є надзвичайно актуальним завданням для сучасного бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі актуальною є проблематика підвищення ефективності організації управління персоналом міжнародних компаній в умовах стрімкої трансформації світової економіки. Так, Чичек і Демір [1] розглядають ефективність організації управління персоналом в компанії, наголошуючи на важливості інтеграції об'єктивних даних оцінки продуктивності з суб'єктивними відгуками персоналу для комплексного управління результативністю. В працях класика Хофстеде [4; 5] щодо особливостей управління персоналом акцентується увага на вплив культурних відмінностей, а дослідження вітчизняних вчених Подри і Шаха [6] конкретизують ці підходи для зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств. У своїй праці Берсін [7] аналізує глобальні тренди у сфері управління персоналом, зокрема зростання ролі гнучких, гібридних моделей зайнятості, автоматизації HR-процесів та розвитку системного підходу. У праці Епріанто та ін.

[10] систематизовані виклики та можливості цифрової трансформації щодо управління персоналом, включаючи штучний інтелект, біг дата та автоматизацію.

Таким чином, узагальнення останніх наукових публікацій дозволяє стверджувати, що сучасний процес організації управління персоналом у міжнародних компаніях спрямовано на поєднання цифрових інновацій, крос-культурної адаптації, системного підходу до управління персоналом і формування гнучких, інклюзивних моделей праці. Це вимагає від HR-фахівців нових компетенцій та тіснішої інтеграції з бізнес-цільми компанії.

Невирішеною проблемою залишається недостатня узгодженість між впровадженням цифрових інновацій, крос-культурною адаптацією та стратегічними цілями міжнародних компаній у сфері управління персоналом.

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності організації управління персоналом у міжнародних компаніях з урахуванням викликів глобалізації, цифрової трансформації, крос-культурної взаємодії та змін у моделях організації праці.

Виклад основних результатів дослідження. У сучасних умовах людські ресурси є значною рушійною силою будь-якої компанії завдяки їх значному впливу на залученість до діяльності міжнародних компаній, задоволення та утримання співробітників. Технології та економіка залежно від розвитку в глобальному контексті масштабуються і мають тенденцію до зростання складності організаційної структури та операційної системи. Менеджмент компаній повинен визначати раціональні стратегії, робити прогнози та ефективно застосовувати ці стратегії на практиці. Тому стратегічне управління більше не визначається як стратегічний партнер в організації, а відоме як управління людськими ресурсами. Зі зростанням ефекту глобалізації видно, що компанії досягли міжнародного рівня завершеності, і показано, що цей успіх походить від «зростаючої важливості людських ресурсів» [1, С. 407]. У цьому процесі, через надзвичайно складні умови навколишнього середовища, управління персоналом стало більш важливим, і, більшість менеджерів почали усвідомлювати, що управління людськими ресурсами є стратегічним полем діяльності міжнародних компаній.

Отже, в умовах зростаючої складності глобального бізнес-середовища сучасні міжнародні компанії функціонують в умовах надзвичайної невизначеності, волатильності та неоднозначності, а також все більшого впливу цифрових трансформацій. Геополітичні зрушення, економічні кризи, технологічні прориви та зміни у споживчих перевагах вимагають від компаній надзвичайної гнучкості та адаптивності. В таких умовах, персонал стає ключовим активом, що забезпечує конкурентні переваги. Ефективне управління ним є вирішальним для здатності компанії реагувати на виклики та використовувати нові можливості на різних ринках. Дефіцит робочої сили/кваліфікованих кадрів вважається найбільшими викликами для довгострокової прибутковості галузей для генеральних директорів

компаній у Центральній та Східній Європі [2]. Керівники компаній з країн Центральної та Східної Європи, які постраждали внаслідок війни в Україні, тепер шукають нові можливості для розширення бізнесу. Шок пандемії та триваючі геополітичні потрясіння означають, що компанії в усьому світі шукають способи перенести свої ділові відносини на ніршоринг, скорочуючи та зміцнюючи ланцюги поставок. Для цих міжнародних компаній підвищення ефективності організації управління персоналом є не просто оперативним завданням, а стратегічним імперативом, що визначає здатність компаній успішно функціонувати, розвиватися

та конкурувати у глобальному середовищі.

Слід зазначити, що австралійський дослідник Стівен Л. МакШейн у своїй праці розробив модель ефективності команди та показав зміну моделі командних подій (рис. 1). Ця модель визначає ефективність команди у трьох вимірах: перший – виконання цілей компанії; другий – задоволення потреб окремих її членів; третій – здатність виживання компанії (підтримка її членів). До елементів своєї моделі ефективності команди МакШейн відносить: організаційне та командне середовище, дизайн команди, процеси команди, результати команди (ефективність) [3, С. 217].

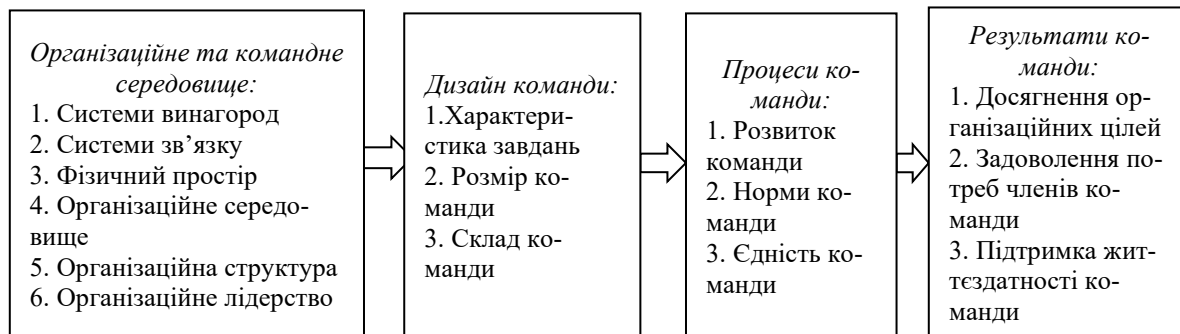


Рис. 1. Модель ефективності команди в міжнародних компаніях
Джерело: розроблено автором самостійно за [3, С. 217-223]

Міжнародні компанії об'єднують співробітників з різним культурним, соціальним та економічним бекграундом. Ефективне організаційне та командне середовище є критично важливими для успіху глобальних проектів та команд. Дослідження показують, що недостатнє розуміння культурних відмінностей може призводити: по-перше, до конфліктів, зниження продуктивності та низького рівня залученості персоналу [4], і, по-друге, сама культура прямо впливає на процес прийняття рішень в міжнародних компаніях [5]. Відповідно, підвищення ефективності управління персоналом в цьому контексті вимагає розробки стратегій для побудови інклюзивного середовища та розвитку міжкультурної компетенції. Підвищити рівень міжкультурної компетенції персоналу можна за допомогою впровадження моделі розвитку міжкультурної чутливості, запропонованої Мілтоном Беннеттом [6, С. 115], що сприяє покращенню взаєморозумінню між персоналом міжнародної компанії і зниженню ризиків щодо виникнення конфліктів. Суть моделі полягає в тому, що міжкультурна чутливість розвивається поетапно, і кожен етап вимагає певних змін у мисленні та поведінці. Модель складається з шести стадій: заперечення, оборона, мінімізація, прийняття, адаптація та інтеграція.

Також слід зазначити, що на світовому ринку середній рівень безробіття становить 3,8%, де відчувається дефіцит робочої сили майже на кожній посаді, й особливо висококваліфікованої, і на сьогоднішній день зростають вимоги працівників щодо підвищення заробітної плати, гнучкості, автономії та пільг [7]. Отже, сучасний ринок праці характеризується гострою конкурентною боротьбою за висококваліфікованих фахівців. Міжнародні компанії стикаються з викликом не лише залучення, а й утримання кращих спеціалістів, які

мають ширші можливості для вибору місця роботи. Це вимагає розробки інноваційних стратегій у сфері винагород, розвитку кар'єри, корпоративної культури, а також ціннісних пропозицій для співробітників (Employee Value Proposition, EVP), які будуть привабливими для співробітників міжнародних компаній у різних регіонах світу і покращать стосунки між компанією і співробітниками, що позитивно впливає на прибутковість компанії [8, С. 6-7].

Швидкий розвиток технологій, зокрема штучного інтелекту, машинного навчання, аналітики великих даних та автоматизації, радикально змінює функцію управління персоналом. Штучний інтелект не тільки змінює кожну компанію та кожне робоче місце, але й компанії розпочинають невпинний пошук шляхів підвищення продуктивності [7]. Впровадження HR-технологій може значно підвищити ефективність HR-процесів, покращити аналіз кадрових даних та дозволити HR-відділам перейти від адміністративних функцій до стратегічного партнерства з бізнесом. Отже, пошук оптимальних шляхів інтеграції цих технологій є необхідним для підвищення загальної ефективності управління персоналом у міжнародному масштабі.

Системні ініціативи HR – це не просто нова операційна модель, це операційна система, орієнтована на постіндустріальний світ, яка зараз є важливою для успіху бізнесу. Зокрема, 11% компаній із системними функціями управління персоналом [9]:

- ✓ у 2 рази частіше перевищують фінансові цілі,
- ✓ у 2 рази частіше задовольняють потреби клієнтів,
- ✓ у 12 разів частіше досягають високого рівня продуктивності робочої сили,
- ✓ у 9 разів частіше залучають та утримують

таланти, та

✓ у 7 разів частіше адаптуються до змін.

Отже, для підвищення ефективності організації управління персоналом необхідно прискорити перехід до динамічної структури роботи та організації, для чого необхідно модернізувати HR-технології, системи рекрутингу та навчання та розвитку на основі використання штучного інтелекту.

Крім того, пандемія COVID-19, а в Україні й війна прискорила перехід до гібридних та повністю віддалених моделей роботи, що стало новою нормою для багатьох міжнародних компаній. Це створює нові виклики для управління персоналом, включаючи підтримку залученість, забезпечення ментального здоров'я співробітників, управління продуктивністю розподілених команд та підтримання корпоративної культури на відстані. Ефективне управління персоналом у цих нових умовах є критично важливим для збереження продуктивності та конкурентоспроможності.

Отже, на сьогоднішній день підвищення ефективності організації управління персоналом міжнародної компанії є багатограним завданням, що вимагає

комплексного підходу. Основні напрями підвищення ефективності організації управління персоналом міжнародної компанії наведено на рис. 2.

Так цифрова трансформація та впровадження HR-технологій вивільняє час HR-фахівців для більш стратегічних завдань. Вона забезпечує основу для сучасних компаній, щоб вони могли впевненіше стикатися з майбутніми викликами, продовжуючи адаптуватися до змін у цифрову епоху. Цифрова трансформація в управлінні персоналом має дуже значний вплив на організаційну структуру та спосіб роботи в ній [10, С. 15]. Однією з найбільших проблем у впровадженні цієї цифрової трансформації є зміна саме організаційної культури, з якою повинні зіткнутися всі її елементи. Водночас завдяки цифровізації HR має консолідований доступ до даних про персонал у всіх філіях, уніфікують процеси та дозволяють централізоване управління, зберігаючи при цьому можливість локальної адаптації, прогнозувати успішність кандидатів, покращуючи якість найму та знижуючи час на пошук, прогнозувати відтік кадрів, аналізувати залученість, оптимізувати компенсаційні пакети та приймати рішення тощо.

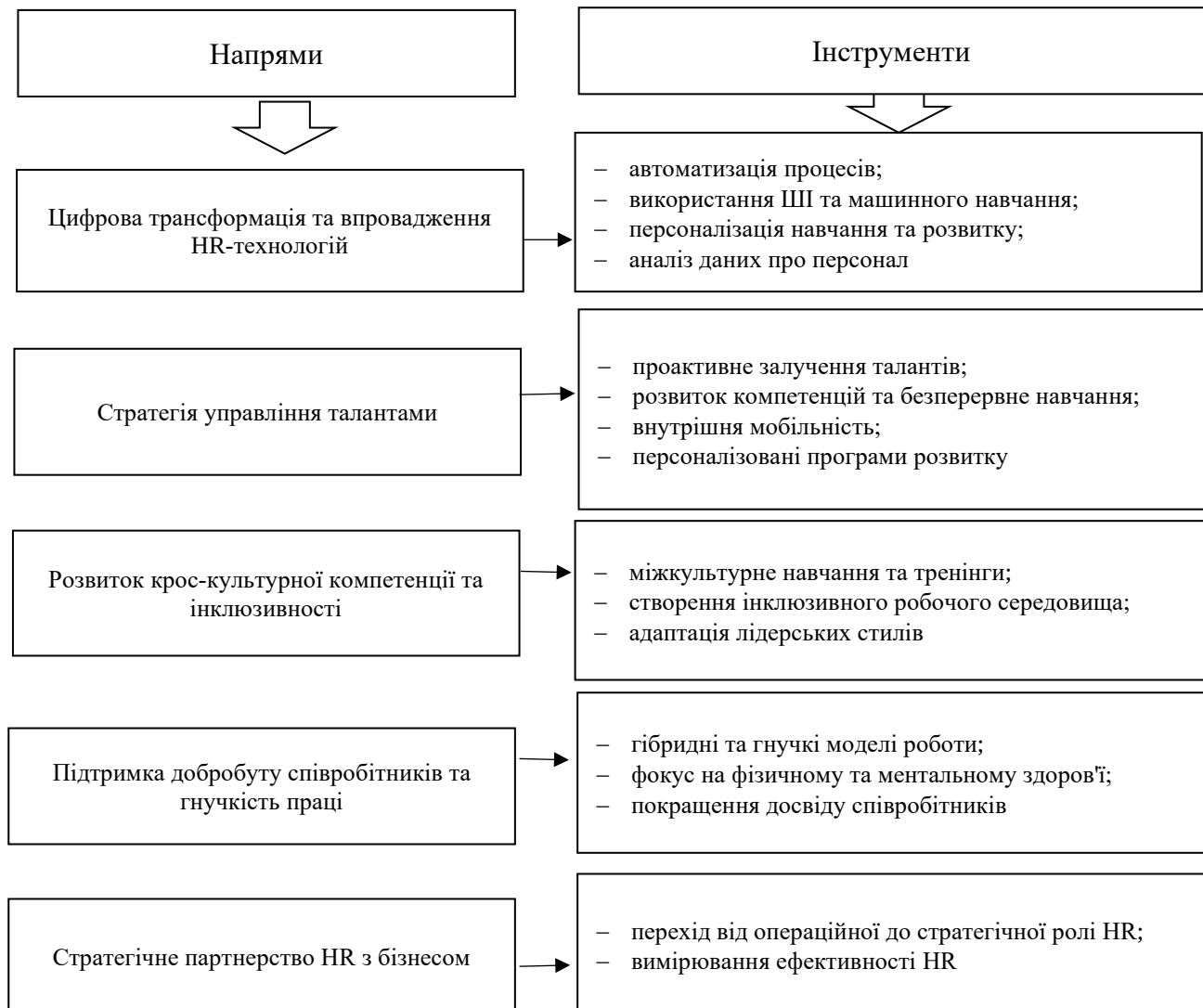


Рис. 2. Напрями підвищення ефективності організації управління персоналом міжнародної компанії

Джерело: розроблено автором самостійно

Розробка глобальних стратегій управління талантами мають враховувати культурні особливості та конкурентне середовище різних ринків. Дані стратегії включають інвестування у програми підвищення кваліфікації (upskilling) та перекваліфікації (reskilling) для адаптації працівників до нових технологій та змін на ринку праці, створення культури безперервного навчання, відхід від універсальних програм до індивідуальних планів розвитку, що відповідають потребам кожного співробітника та стратегічним цілям компанії. З огляду на очікуваний глобальний дефіцит талантів у 85 млн. осіб до 2030 року, багато компаній розширюють пошук найкращих членів команди і розробляють відповідні стратегії [11].

Розвиток крос-культурної компетенції включає проведення тренінгів для співробітників та керівників з питань культурної чутливості, ефективної міжкультурної комунікації та управління різноманітними командами; розробка політик та програм, що сприяють рівності, справедливості та інклюзивності, де кожен співробітник відчуває себе цінним та залученим, незалежно від походження; навчання керівників гнучкості та адаптації своїх лідерських стилів до культурних особливостей підлеглих у різних країнах. Потенціал міжкультурних команд для підвищення ефективності організації управління персоналом сприяє інноваціям, зміцнює команди, підвищує організаційну гнучкість, залучає кращих спеціалістів [12].

Застосування гібридних та гнучких моделей роботи в міжнародних компаніях після Covid-19 є трендом в підвищення ефективності організації управління персоналом [11]. Розробка ефективних політик для гібридних та віддалених форматів роботи забезпечує високу продуктивність, залученість та підвищує добробут співробітників. Створення цілісного та позитивного досвіду для персоналу на всіх етапах їхнього циклу в компанії – від найму до звільнення підвищує залученість та лояльність.

HR-відділи повинні стати стратегічними партнерами для бізнесу, активно беручи участь у формуванні корпоративної стратегії та забезпечуючи її виконання за допомогою ефективного управління персоналом. Щоб оцінити внесок управління персоналом у досягнення бізнес-цілей та підвищення ефективності слід використовувати ключові показники ефективності

(KPI) для HR. Таким чином, ці шляхи є взаємопов'язаними і вимагають системного підходу. Міжнародні компанії, які успішно інтегрують ці напрямки у свою HR-стратегію, матимуть значну конкурентну перевагу у залученні, розвитку та утриманні високопродуктивного глобального персоналу.

Висновки. Отже, до сучасних трендів, які впливають на підвищення ефективності організації управління персоналом міжнародної компанії слід віднести: зростання складності глобального бізнес-середовища, необхідність оптимізації крос-культурної взаємодії та інклюзивності, глобальну конкуренцію за таланти, вплив технологій та цифрову трансформацію HR, зміни у моделях роботи (гібридний та віддалений формат). Цифрова трансформація змінює HR. Автоматизація, аналітика, штучний інтелект стають основою для ефективного управління персоналом і дозволяють переходити від операційної до стратегічної ролі HR.

HR стає стратегічною функцією. Управління персоналом більше не є лише підтримуючою службою, а виступає як ключовий фактор конкурентоспроможності міжнародної компанії. Міжнародні компанії повинні впроваджувати інклюзивні політики, тренінги з міжкультурної комунікації та адаптивні лідерські стилі для уникнення конфліктів і посилення командної ефективності, оскільки крос-культурна компетентність має вирішальне значення.

Ефективність команди залежить від можливості запровадження гнучкої організації праці (гібридної, мобільної, цифрової), а також організаційного середовища, дизайну команди, командних процесів і досягнення результатів (цілі, задоволення, життєздатність). Системний підхід до HR є основою підвищення ефективності організації управління персоналом міжнародних компаній та передумовою їх результативності. Компанії, що впроваджують системні HR-моделі, у багато разів краще досягають фінансових, клієнтських та організаційних результатів.

Таким чином, підвищення ефективності управління персоналом у міжнародних компаніях вимагає інтеграції цифрових рішень, розвитку людського капіталу, гнучких форматів роботи та культурної адаптивності. Тільки системний і стратегічний підхід до HR може забезпечити стійкість і конкурентну перевагу в глобальному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Cicek, I., & Demir, M. (2015). Efficiency of human resource management: differences in actual/perceptual performance evaluations. *Journal of Management, Marketing and Logistics*, Vol. 2. Iss. 4. Pp. 403-423. URL: <https://surl.li/trudik>
2. 26th Annual Global CEO Survey: Interviews with Businesses in Ukraine. (2023). PwC. URL: <https://surl.li/wydtwg>
3. McShane, S.L., & Von Glinow, M.A. (2017). Team Dynamics. In *Organizational Behavior* (8th ed., pp. 222–257). New York: McGraw-Hill Education. URL: <https://surl.li/xfwfbz>
4. Hofstede, G., Hofstede, G.J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Inter-cultural Cooperation and Its Importance for Survival*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 576 p. ISBN 978-0-07-166418-9.
5. Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Readings in Psychology and Culture*, № 2(1). DOI: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>

6. Подра О.П., Шах Д.І. (2025). Дослідження впливу крос-культурних відмінностей на здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку, Вип. 7. № 1. С. 112-119. URL: <https://surl.li/wcwtal>
7. Bersin, J. (2024). HR Predictions for 2024: The Global Search for Productivity. URL: <https://surli.cc/mvkref>
8. Global Human Capital Trends. (2025). Deloitte. 106 p. URL: <https://surl.lu/jhqvam>
9. The Definitive Guide to Human Resources and the Systemic HR Initiative. (2025). The Joshbersin Company. URL: <https://joshbersin.com/systemichr/>.
10. Eprianto, I.D., Djunaedi, Mulyanto T., & Sumarno S. (2025). Digital Transformation in Human Resource Management: Challenges and Opportunities for Modern Organizations. Maneggio, № 2(1). Pp. 11-24. DOI: <https://doi.org/10.62872/vv9pmq42>.
11. Matthews, B. (2025). Global HR trends every HR professional should know. URL: <https://remote.com/blog/global-hr/global-hr-trends>
12. Mahajan, S. (2025). 7 Best Practices for Cross-Cultural Team Management. URL: <https://surl.li/ednaaq>

References:

1. Cicek, I., & Demir, M. (2015). Efficiency of human resource management: differences in actual/perceptual performance evaluations. Journal of Management, Marketing and Logistics, Vol. 2. Iss. 4. Pp. 403-423. Retrieved from: <https://surl.li/trudik> [in English].
2. 26th Annual Global CEO Survey: Interviews with Businesses in Ukraine. (2023). PwC. Retrieved from: <https://surl.li/wydtwg>
3. McShane, S.L., & Von Glinow, M.A. (2017). Team Dynamics. In Organizational Behavior (8th ed., pp. 222–257). New York: McGraw-Hill Education. Retrieved from: <https://surl.li/xfwfbz> [in English].
4. Hofstede, G., Hofstede, G.J., & Minkov, M. (2010). Cultures and Organizations: Software of the Mind. Inter-cultural Cooperation and Its Importance for Survival. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 576 p. ISBN 978-0-07-166418-9. [in English].
5. Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Readings in Psychology and Culture, № 2(1). DOI: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014> [in English].
6. Podra, O.P., & Shah, D.I. (2025). Doslidzhennia vplyvu kros-kulturnykh vidminnostei na zdiisnennia zovnish-noekonomichnoi diialnosti pidpriemstva [Research on the influence of cross-cultural differences on the implementation of foreign economic activities of the enterprise]. Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development, Vol. 7. No. 1. Pp.112-119. Retrieved from: <https://surl.li/wcwtal> [in Ukrainian].
7. Bersin, J. (2024). HR Predictions for 2024: The Global Search for Productivity. Retrieved from: <https://surli.cc/mvkref> [in English].
8. Global Human Capital Trends. (2025). Deloitte. 106 p. Retrieved from: <https://surl.lu/jhqvam> [in English].
9. The Definitive Guide to Human Resources and the Systemic HR Initiative. (2025). The Joshbersin Company. Retrieved from: <https://joshbersin.com/systemichr/>
10. Eprianto, I.D., Djunaedi, Mulyanto T., & Sumarno S. (2025). Digital Transformation in Human Resource Management: Challenges and Opportunities for Modern Organizations. Maneggio, № 2(1). Pp. 11-24. DOI: <https://doi.org/10.62872/vv9pmq42>. [in English].
11. Matthews, B. (2025). Global HR trends every HR professional should know. Retrieved from: <https://remote.com/blog/global-hr/global-hr-trends> [in English].
12. Mahajan, S. (2025). 7 Best Practices for Cross-Cultural Team Management. Retrieved from: <https://surl.li/ednaaq> [in English].