

УДК 331.108.4:005.336.2:339.9

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.205.245-249>**Склярук Т.В.**

кандидат економічних наук,

Національний університет «Львівська політехніка»

Skliaruk Tetiana

PhD in Economic Sc.

Lviv Polytechnic National University

<https://orcid.org/0000-0001-8890-9152>**Данилюк Р.А.**

Національний університет «Львівська політехніка»

Danyliuk Roman

Lviv Polytechnic National University

ФОРМУВАННЯ МІЖКУЛЬТУРНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

У статті розглянуто проблему формування міжкультурної компетентності персоналу в умовах глобалізації бізнесу. Показано, що традиційні підходи HR-менеджменту часто не враховують культурних відмінностей, що призводить до конфліктів і зниження ефективності командної роботи. Наголошено на важливості інтеграції міжкультурних знань, навичок і цінностей у кадрові стратегії підприємств, що діють у міжнародному середовищі. Сформульовано структуру міжкультурної компетентності, яка включає когнітивну, афективну, поведінкову та особистісну складові. Проаналізовано інструменти розвитку компетентностей: міжкультурні тренінги, симуляційні ігри, менторство, участь у міжнародних проєктах, цифрові курси та мовну підготовку. Наведено приклади їхнього застосування у вітчизняних компаніях. Доведено, що розвиток міжкультурної компетентності персоналу сприяє підвищенню гнучкості організації, ефективності HR-процесів, зміцненню корпоративної культури та забезпеченню конкурентоспроможності підприємств на світовому ринку.

Ключові слова: міжкультурна компетентність, HR-менеджмент, глобалізація, мультикультурна команда, міжнародна інтеграція, управління персоналом.

INTERNATIONAL RELATIONS AS A FACTOR INFLUENCING ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT

The article addresses the problem of shaping intercultural competence of personnel in the context of business globalization. The purpose of the study is to substantiate the necessity of integrating intercultural knowledge, skills, and values into human resource strategies as a key factor for ensuring organizational adaptability and competitiveness in international markets. The relevance of the research is explained by the fact that companies increasingly operate in multicultural environments, where traditional HR management approaches fail to fully consider cultural diversity, leading to conflicts, misunderstandings, and reduced team efficiency. The research methodology is based on systemic, analytical, and comparative methods that make it possible to define the essence of intercultural competence, reveal its structural components, and determine the tools for its practical development in organizations. The obtained results confirm that intercultural competence should be treated as a multidimensional construct encompassing cognitive, affective, behavioral, and personal components. Special attention is paid to the analysis of practical instruments for developing these competencies, including intercultural trainings, simulation games, mentoring, participation in international projects, digital learning platforms, and language preparation. The findings reveal that such tools provide employees with the ability to interact effectively across cultures, reduce risks of misunderstandings, and strengthen mutual trust within multinational teams. The practical value of the article lies in offering applied recommendations for HR managers, including the creation of targeted training programs, the integration of mentoring systems, and the use of modern digital resources for continuous staff development. The results demonstrate that organizations investing in intercultural competence enhance their resilience, foster a more inclusive corporate culture, and gain sustainable competitive advantages. Thus, the article provides both theoretical justification and practical insights that can support companies in building effective strategies for personnel management in a globalized economy.

Keywords: intercultural competence, HR management, globalization, multicultural team, international integration, personnel management.

JEL classification: F23, F66, J24, M14, M53.

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Склярук Т.В., Данилюк Р.А., 2025

Постанова проблеми. У сучасних умовах глобалізації бізнес-середовища підприємства все частіше функціонують у мультикультурному середовищі, що потребує від персоналу здатності ефективно взаємодіяти з представниками різних культур. Водночас, традиційні підходи до управління людськими ресурсами не завжди враховують культурні відмінності, що призводить до виникнення комунікаційних бар'єрів, міжособистісних конфліктів, зниження продуктивності та ризику невдачі міжнародних проєктів. Саме тому виникає потреба у формуванні міжкультурної компетентності персоналу як ключової складової професійної ефективності та організаційної адаптивності в умовах глобалізованої економіки.

З наукової точки зору, проблема полягає в недостатній розробленості уніфікованого підходу до структури міжкультурної компетентності та її практичної інтеграції в HR-політику підприємств. З практичного боку — підприємства стикаються з труднощами у впровадженні дієвих механізмів розвитку таких компетенцій у персоналу, особливо за відсутності відповідної методичної бази, навчальних програм або експертного супроводу.

Отож, актуальним є завдання дослідження змісту міжкультурної компетентності, її складових елементів та розробки інструментів для її формування в організаціях, що функціонують в умовах міжнародної взаємодії. Розв'язання цієї проблеми сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, розвитку гнучкості компанії до зовнішніх змін і зміцненню її конкурентних позицій на світовому ринку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Із дослідження економічної літератури бачимо, що економісти, зокрема українські активно досліджують питання міжкультурної адаптації та її інструментарій. Водночас, загалом тематика формування міжкультурної компетентності саме персоналу — у вузькому розумінні — залишається недостатньо висвітленою. Наукова ніша залишається відкритою для подальших глибинних досліджень із залученням різноманітних кейсів, порівняльних підходів та інтеграції HR-практик із культурною теорією.

Серед фундаментальних публікацій, що формують основу для подальшого розвитку досліджень у сфері кадрової глобалізації, варто відзначити: Р.З. Дарміць та Г.П. Горішна [1] аналізували, як інструменти кадрового забезпечення впливають на формування конкурентних переваг у міжнародному середовищі; Г. М. Захарчин та С. О. Гладун [2] обґрунтували процес адаптації персоналу через призму мобільності, що безпосередньо пов'язано з формуванням міжкультурної компетентності у міжнародному бізнес-контексті; О. Р. Святюк, А. О. Захарец, Й. С. Ситник [3] проаналізували цифровізацію управлінської праці HR-менеджера, зокрема розробили рекомендації для інтеграції чат-ботів у процеси управління персоналом, що пояснює ефективність застосування цифрових інструментів у міжкультурному комунікаційному середовищі.

Аналізування наукових праць економістів підтверджує, що: міжкультурна компетентність пов'язана з

кадровими стратегіями у міжнародній конкурентоспроможності; адаптаційна мобільність персоналу є ключовою складовою цієї компетентності; цифровізація HR-процесів (чат-боти, діджитал-комунікації) відкриває нові шляхи для міжкультурної взаємодії. А також, бачимо що дослідження питання формування міжкультурної компетентності персоналу в умовах глобалізації бізнесу важливе та не достатньо вивчене і потребує подальшого поглибленого дослідження.

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних підходів до формування міжкультурної компетентності персоналу як ключового чинника ефективної діяльності компаній в умовах глобалізації бізнес-середовища. У межах досягнення поставленої мети передбачається: проаналізувати сутність і структуру міжкультурної компетентності персоналу; дослідити вплив глобалізаційних процесів на вимоги до комунікативних і культурних навичок працівників; визначити основні бар'єри міжкультурної взаємодії у міжнародному бізнесі; запропонувати ефективні методи розвитку міжкультурної компетентності у системі HR-менеджменту.

Виклад основних результатів дослідження. У процесі інтеграції України до світового економічного простору, особливо в умовах активної участі у міжнародних ринках, дедалі більшої актуальності набуває дослідження проблеми адаптації персоналу до мультикультурного середовища. Оскільки, глобалізація призводить до розширення географії партнерів, клієнтів та співробітників, що вимагає від персоналу високого рівня міжкультурної компетентності. Недостатній розвиток цієї компетентності може призводити до конфліктів, непорозуміння, зниження ефективності командної роботи та втрати конкурентних переваг.

Глобалізація суттєво трансформує підходи до управління персоналом, ставлячи перед організаціями нові виклики та відкриваючи широкі можливості. У контексті зростаючої інтеграції світових ринків та активізації міжкультурної взаємодії зростає потреба у формуванні глобальних стратегій HR-менеджменту, які враховують культурне різноманіття, міжнародні стандарти праці та мобільність робочої сили. Компанії змушені адаптувати свої підходи до підбору, навчання та розвитку персоналу, зважаючи на специфіку різних національних культур, правових систем і трудових традицій. Зростає значущість таких компетентностей, як міжкультурна комунікація, гнучкість, адаптивність і цифрова грамотність. Крім того, глобалізація стимулює розвиток дистанційної роботи, віртуальних команд і нових форматів лідерства, що потребують від управлінців нових навичок управління персоналом у мультикультурному та цифровому середовищі. Таким чином, глобалізація формує нові вимоги до кадрової політики, орієнтуючи її на інклюзивність, відкритість, інноваційність та стратегічну мобільність персоналу.

Слід відмітити, що в результаті глобалізаційних процесів змінюються і традиційні підходи до HR-менеджменту серед найвагоміших можемо виділити:

- зростання культурної різноманітності персоналу (підприємства стикаються з необхідністю

координувати роботу мультикультурних команд, що вимагає нових стратегій лідерства, комунікації та мотивації);

- посилення мобільності кадрів (з'являється потреба у гнучких моделях адаптації персоналу, включаючи релокацію, віддалену роботу та інтернаціональні програми розвитку);

- інтеграція міжнародних HR-стандартів (виникає необхідність врахування локальних культурних особливостей при впровадженні глобальних HR-практик, таких як оцінювання ефективності, системи винагород, моделі лідерства);

- підвищення ролі soft skills (успішність працівника дедалі більше залежить від вміння комунікувати, домовлятися та працювати в умовах культурної різноманітності, а не лише від технічних навичок).

Міжкультурна компетентність — це сукупність знань, навичок, установок та цінностей, що дозволяють ефективно взаємодіяти з представниками інших культур. Серед основних складових її складових слід виокремити:

1. *Когнітивна складова (знання)*. Вона охоплює теоретичні та практичні знання про інші культури, мови, релігії, етикет, соціальні інститути, цінності та моделі поведінки. Працівник повинен розуміти культурні особливості партнера, відмінності у ділових підходах, системах мотивації, сприйнятті часу, ролі влади тощо. Також важливими є знання про глобалізаційні процеси, які формують сучасне багатокультурне середовище.

2. *Афективна (емоційно-ціннісна) складова (установки, емоції)*. Вона включає внутрішню готовність до сприйняття іншості, повагу до представників інших культур, емоційну стабільність у стресових міжкультурних ситуаціях. Розвинена афективна складова дозволяє уникати упереджень, формувати атмосферу довіри, знижувати ризики конфліктів і сприяє налагодженню ефективного діалогу.

3. *Поведінкова складова (навички)*. Це практична здатність застосовувати знання й емоційну гнучкість у реальній міжкультурній взаємодії. Йдеться про вміння використовувати різні форми вербальної та невербальної комунікації, адаптувати стиль мовлення, поведінки, ділового етикету. До цієї складової також належать навички роботи в полікультурних командах, вирішення міжкультурних конфліктів, фасилітація та модерація зустрічей у мультинаціональному середовищі.

4. *Особистісна складова*. Передбачає наявність таких рис, як саморефлексія, відкритість до зворотного зв'язку, готовність до постійного навчання. Працівник із розвинутою особистісною складовою здатен усвідомлювати вплив власної культури на сприйняття інших, визнавати можливість існування альтернативних цінностей та моделей поведінки. Важливою є також внутрішня мотивація до міжкультурного зростання та саморозвитку.

Аналізуючи практичні інструменти формування міжкультурної компетентності, слід відмітити, що в сучасному HR-менеджменті існує широкий спектр інструментів, спрямованих на розвиток міжкультурної компетентності персоналу. Серед найактуальніших слід виокремити:

- ✓ *Міжкультурні тренінги*. Вони орієнтовані на підвищення обізнаності про культурні відмінності, розвиток комунікативних навичок і формування адаптивної поведінки.

- *Переваги*: інтерактивність, залученість учасників, можливість адаптувати зміст до потреб організації.

- *Недоліки*: обмежена тривалість, потреба в висококваліфікованих тренерах, складність перенесення знань у практику без подальшої підтримки.

- ✓ *Симуляційні ігри та кейс-методи*. Вони дозволяють змодельовати складні ситуації міжкультурної взаємодії та навчити працівників ефективному реагуванню.

- *Переваги*: активне навчання, безпечне середовище для експериментів.

- *Недоліки*: потребують часу на підготовку, не завжди відображають реалії конкретної компанії.

- ✓ *Менторство та коучинг з міжкультурних питань*. Залучення досвідчених фахівців або колег з міжнародним досвідом допомагає інтегрувати міжкультурні знання в реальні професійні ситуації.

- *Переваги*: індивідуальний підхід, практична орієнтованість, довгостроковий ефект.

- *Недоліки*: потреба в ресурсах, обмежена кількість кваліфікованих менторів.

- ✓ *Участь у міжнародних проєктах, обмінах, стажуваннях*. Працівники занурюються у реальне багатокультурне середовище.

- *Переваги*: практичний досвід, глибоке занурення в інші культури, розширення кругозору.

- *Недоліки*: висока вартість, потреба в тривалому часу, обмежена доступність.

- ✓ *Цифрові платформи та онлайн-курси з питань різноманітності та інклюзії*. Забезпечують гнучкість у навчанні, широкий вибір матеріалів.

- *Переваги*: доступність, масштабованість, самостійне навчання.

- *Недоліки*: низький рівень емоційного залучення, відсутність зворотного зв'язку в реальному часі.

- ✓ *Мовна підготовка та адаптаційні програми для іноземних працівників*. Допомагають уникати комунікативних бар'єрів і полегшують соціальну інтеграцію.

- *Переваги*: практична користь, підвищення комфорту співробітників.

- *Недоліки*: потребують тривалого часу й комплексного підходу.

Приклади реального застосування практичних інструментів розвитку міжкультурної компетентності в Україні відображені в табл. 1.

Таблиця 1

**Приклади реального застосування практичних інструментів розвитку
у міжкультурній компетентності в Україні**

№	Підприємство	Інструмент / ініціатива	Опис використаних інструменту	Результат
1	Kernel [4, 10]	Корпоративний інститут внутрішніх тренерів з 8 ключових компетенцій	Створено внутрішню мережу сертифікованих тренерів, які проводять регулярні навчання з комунікації, лідерства, адаптивності, управління змінами — відповідно до потреб компанії.	Стимулював розвиток soft skills і адаптивності, покращив командну взаємодію
2	Auchan Україна [5]	Інтеграція людей з інвалідністю: школа жестової мови та дублювання комунікацій	Працівники проходили тренінги з вивчення жестової мови та інструктаж щодо комунікаційної етики. Матеріали перекладалися для працівників які не чувають, забезпечуючи рівний доступ до інформації.	Підвищив інклюзивність, сформував довіру серед працівників із особливими потребами
3	METRO Ukraine [5, 11]	Школа жестової мови та інклюзивна комунікація	Внутрішня програма інклюзивного навчання персоналу: уроки жестової мови, гайдлайни зі спілкування з працівниками та клієнтами з інвалідністю, адаптація простору.	Забезпечила доступність інформації для співробітників із порушенням слуху, посилила корпоративну культуру
4	МХП (Агрохолдинг) [6]	Корпоративні школи (HR-школа, Агро-, Бізнес-академії)	Запроваджено внутрішні навчальні центри, які систематично готують персонал до міжфункціональної та міжкультурної взаємодії. Програми включають як soft skills, так і технічні компетенції.	Забезпечили фаховий розвиток працівників і кадровий резерв, підвищили внутрішню експертизу
5	Ferrexpo [7]	VR-симулятор для навчання операційних процедур	Впроваджено віртуальне навчання (VR), що імітує реальні виробничі ситуації, у тому числі міжкультурну співпрацю, для безпечного опрацювання критичних дій.	Забезпечив безпечне та ефективне відпрацювання складних процесів, підвищив якість навчання
6	IDEAL (імпортофіс) [8]	Поєднання дистанційного, аудиторного й on-the-job навчання	Реалізована система безперервного змішаного навчання, з урахуванням індивідуальних потреб працівників. Практична складова реалізується безпосередньо під час виконання обов'язків.	Сприяло гнучкішій адаптації працівників і забезпечило баланс між навчанням і роботою
7	Hurma / MoreThan [9]	Благодійний курс з інклюзивності в HR та рекрутингу	Онлайн-курс, розроблений HR-фахівцями, охоплює питання міжкультурної взаємодії, недискримінації, адаптації рекрутингу до різноманітного середовища.	Підвищив обізнаність HR-фахівців щодо Diversity & Inclusion, дав практичні інструменти
8	Kernel [10]	Гнучкий режим 50/50 онлайн-офлайн + тренерська підтримка	Поєднання дистанційної та офлайн-роботи з можливістю отримання наставницької допомоги та участі в навчальних сесіях у зручний час.	Підтримав адаптивність, зберіг рівень продуктивності й мотивації в умовах війни
9	Cemark / BRSM-Нафта [12]	Корпоративні традиції (свята, подарунки, інклюзивні акції для сімей працівників)	Регулярне проведення святкових подій, подарункових акцій і заходів із залученням родин, включаючи міжкультурні події (наприклад, День народів компанії).	Зміцнили корпоративну культуру, підтримали співробітників емоційно та соціально

Джерело: сформовано авторами на основі [4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12].

Висновки. Формування міжкультурної компетентності персоналу є необхідною умовою ефективного управління людськими ресурсами в умовах глобалізації. Інтеграція відповідних знань, навичок і цінностей у

корпоративну культуру дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства, сприяти гармонійній співпраці в мультикультурному середовищі та формувати сталу міжнародну HR-стратегію.

Список використаних джерел:

1. Дарміць Р.З., Горішна Г.П. (2006). Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, № 778. С. 26-34. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_778_6

2. Захарчин Г.М., Гладун С.О. (2020). Емоційний інтелект у контексті адаптації молодих фахівців до професійної діяльності. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство, Вип. 29. С. 57–60. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/30226>
3. Сватюк О.Р., Захарець А.О., Ситник Й.С. (2022). Цифровізація управлінської праці HR-менеджера. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, Вип. 4. № 2. С. 210–222. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.210>
4. Шевченко Ю. (2024). HR менеджмент в військовий час – гнучкість, безпека людей та нестандартні рішення. Перший бізнесовий BIZ. URL: <https://surl.li/dtrxhr>
5. Бабенко М. (2024). Кейси, що вразили HR-експертів: як найкращі роботодавці 2024 забезпечують комфортні умови праці. The Page. URL: <https://surl.li/riwrwj>
6. Сила людського потенціалу. HR-ініціативи, які забезпечили реальні результати для АНЦ, Carlsberg та МХП. Новини освіти. URL: <https://surl.li/zslcap>
7. Ferrexpo. URL: <https://www.ferrexpo.ua/>
8. Управління персоналом та дієва корпоративна культура. Глибока розмова з HR директором «Імпорт-Офіс Україна». (2024). Ligazakon. URL: <https://surl.li/jbaoaw>
9. Hurma. MoreThan. URL: <https://hurma.work/>
10. Kernel. URL: <https://www.kernel.ua/ua/about/>
11. METRO Ukraine. URL: <https://www.metro.ua/>
12. Cemarm. BRSM-Нафга. URL: <https://brsm-nafta.com/>

References:

1. Darmits, R.Z., & Horishna, H.P. (2006). Kadrove zabezpechennia diialnosti pidpriemstva v umovakh rozvytku mizhnarodnoi konkurentospromozhnosti [Human Resources Management of Enterprises in the Context of International Competitiveness Development. Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic»]. Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Problems, No. 778. Pp. 26-34. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_778_6 [in Ukrainian].
2. Zakharchyn, H.M., & Hladun, S.O. (2020). Emotsiynyi intelekt u konteksti adaptatsii molodykh fakhivtsiv do profesiinoi diialnosti [Emotional intelligence in the context of young specialists' adaptation to professional activity]. Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy, Iss. 29. Pp. 57–60. Retrieved from: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/30226> [in Ukrainian].
3. Svatyuk, O.R., Zakharets, A.O., & Sytnyk, Y.S. (2022). Tsyfrovizatsiia upravlinskoï pratsi HR-menedzhera [Digitalization of HR manager's managerial work]. Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Problems, Vol. 4. No. 2. Pp. 210–222. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.210> [in Ukrainian].
4. Shevchenko, Yu. (2024). HR menedzhment v viiskovyï chas – hnuchkist, bezpeka liudei ta nestandardni rishennia [HR management in wartime – flexibility, people safety and non-standard solutions]. First business BIZ. Retrieved from: <https://surl.li/dtrxhr> [in Ukrainian].
5. Babenko, M. (2024). Keisy, shcho vrazyly HR-ekspertiv: yak naikrashchi robotodavtsi 2024 zabezpechuiut komfortni umovy pratsi [Cases that impressed HR experts: how the best employers of 2024 provide comfortable working conditions]. The Page. Retrieved from: <https://surl.li/riwrwj> [in Ukrainian].
6. Sylia liudskoho potentsialu. HR-initsiatyvy, yaki zabezpechyly realni rezultaty dlia ANC, Carlsberg ta MHP [The power of human potential: HR initiatives that brought real results for ANC, Carlsberg and MHP]. Novyny osvity. Retrieved from: <https://surl.li/zslcap> [in Ukrainian].
7. Ferrexpo. Retrieved from: <https://www.ferrexpo.ua/> [in Ukrainian].
8. Upravlinnia personalom ta dieva korporatyvna kultura. Hlyboka rozmova z HR dyrektorom «Import-Ofis Ukraina» [HR management and effective corporate culture: An in-depth conversation with the HR director of «Import-Office Ukraine»]. (2024). Ligazakon. Retrieved from: <https://surl.li/jbaoaw> [in Ukrainian].
9. Hurma. MoreThan. Retrieved from: <https://hurma.work/> [in Ukrainian].
10. Kernel. Retrieved from: <https://www.kernel.ua/ua/about/> [in Ukrainian].
11. METRO Ukraine. Retrieved from: <https://www.metro.ua/> [in Ukrainian].
12. Cemarm. BRSM-Нафга. Retrieved from: <https://brsm-nafta.com/> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 02.09.2025 р.

Дата прийняття статті до друку: 19.09.2025 р.