



Менеджмент

УДК 005.32:005.334:316.77

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.18871221>

**Ефективність емпатичного лідерства в управлінні розподіленими
крос-культурними командами під час кризових ситуацій**

Дибач Інна Леонідівна,

доктор економічних наук, професор кафедри міжнародної економіки і менеджменту, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна, <https://orcid.org/0009-0003-4351-7077>

Прийнято: 15.02.2026 | Опубліковано: 28.02.2026

Анотація. Зростання глобальної невизначеності й розвиток просторово розподілених форм праці ставлять перед міжнародними організаціями нові вимоги до ефективного управління командами. Координація діяльності культурно різнорідних груп потребує переосмислення традиційних управлінських підходів і впровадження адаптивних стратегій взаємодії. **Мета** дослідження – теоретичне обґрунтування ефективності управлінських емпатичних практик у забезпеченні стійкості й результативності діяльності просторово розподілених команд у кризових умовах. **Методологічну основу** дослідження становлять загальнонаукові й спеціальні методи наукового пізнання, зокрема аналіз і синтез наукових джерел, систематизація теоретичних підходів, порівняльний аналіз концепцій управління персоналом, а також структурно-логічне узагальнення наукових положень щодо взаємозв'язку управлінських практик і показників командної взаємодії в умовах нестабільності. **Результати.** Узагальнено сучасні підходи адаптації управлінських рішень до культурних і професійних особливостей працівників



через розвиток емпатичного лідерства, а також оцінено можливості інтеграції психоемоційного моніторингу й практик індивідуальної та командної підтримки в менеджмент. Визначено ключові механізми впливу управлінської поведінки на стабільність функціонування розподілених команд через системне оцінювання психоемоційного стану працівників, корекцію стилю комунікацій, колективне ухвалення рішень і впровадження навчально-тренінгових заходів для розвитку емоційної компетентності членів команди. Установлено, що врахування психоемоційного стану членів команди підвищує якість управлінських рішень завдяки налагодженню ефективної комунікації та сприяє формуванню психологічно стійкої і продуктивної співпраці.

Висновки. Емпатійні лідерські практики, орієнтовані на розуміння переживань працівників, виступають важливим чинником підтримання ефективної взаємодії в просторово розподілених командах під час кризових ситуацій. Теоретичні узагальнення дослідження може бути використано для розвитку підходів до управління персоналом у середовищі підвищеної невизначеності, а також для формування корпоративних політик і навчальних програм підготовки керівників.

Ключові слова: психологічна безпека, міжособистісна довіра, віддалена співпраця, організаційна стійкість, управлінські практики, міжнародна взаємодія, командна узгодженість.

Effectiveness of empathetic leadership in managing distributed cross-cultural teams during crisis situations

Inna Dybach,

Doctor of Economics, Professor of the Department of International Economics and Management, Department of International Economics and Management, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0003-4351-7077>



Abstract. The rise in global uncertainty and the emergence of spatially distributed work create new requirements for effective team management in international organisations. Coordination among culturally diverse groups requires rethinking traditional management approaches and implementing adaptive interaction strategies. The **purpose of the study** is to theoretically substantiate the effectiveness of empathetic management practices in maintaining the stability and efficiency of spatially distributed teams during crisis conditions. The **methodological basis** of the study is general scientific and special methods of scientific knowledge, in particular, analysis and synthesis of scientific sources, systematisation of theoretical approaches, comparative analysis of concepts of personnel management, as well as structural and logical generalisation of scientific provisions on the relationship between management practices and indicators of team interaction in conditions of instability. **Results.** Modern approaches to adapting management decisions to employees' cultural and professional characteristics through the development of empathetic leadership are summarised, and the potential for integrating psycho-emotional monitoring and practices of individual and team support into management is assessed. The key mechanisms of managerial behaviour's influence on the stability of distributed team functioning have been identified through systematic assessment of employees' psycho-emotional states, correction of communication styles, collective decision-making, and the implementation of educational and training measures to develop team members' emotional competence. It has been established that taking into account team members' psycho-emotional state improves the quality of managerial decisions by fostering effective communication and contributing to the formation of psychologically stable, productive cooperation. **Conclusions.** Empathetic leadership practices, focused on understanding employees' experiences, are an important factor in maintaining effective interaction in spatially distributed teams during crises. Theoretical generalisations from the study can be used to develop approaches to



personnel management in an environment of increased uncertainty, as well as to formulate corporate policies and training programs for managers.

Keywords: psychological safety, interpersonal trust, remote collaboration, organizational resilience, leadership practices, international interaction, team coordination.

Поставлення проблеми. Глобальні організаційні системи дедалі частіше формують розподілені крос-культурні команди, які функціонують в умовах підвищеної економічної й соціальної невизначеності. Ефективність управлінської діяльності в таких колективах безпосередньо впливає на продуктивність, швидкість ухвалення рішень і стабільність організаційних процесів під час кризових ситуацій. Водночас традиційні моделі керівництва недостатньо враховують емоційні й міжособистісні аспекти взаємодії в мультикультурному середовищі, що може спричиняти конфлікти, зниження мотивації та втрату командного потенціалу.

За цих умов актуалізується потреба в розробленні теоретично обґрунтованих і практично орієнтованих підходів до управління розподіленими командами, що інтегрують емпатійні стратегії взаємодії та сприяють підвищенню психологічної стійкості учасників спільної діяльності. Наукове значення цієї проблематики полягає у виявленні взаємозв'язку між рівнем емпатичності керівника й показниками ефективності функціонування команди через оцінювання якості комунікації, рівня довіри, згуртованості, мотивації учасників і результативності спільної роботи. Розв'язання цих завдань дозволить поглибити сучасні уявлення про вплив стилів лідерства на організаційну поведінку працівників у мультикультурному професійному середовищі.

Практичне значення вивчення означеної проблематики полягає в створенні підґрунтя для розроблення результативних підходів до підготовки керівників розподілених команд, удосконаленні управлінських стратегій



взаємодії в крос-культурному середовищі й формуванні рекомендацій щодо підвищення адаптивності колективів до кризових змін. Звернення до емпатичного лідерства в контексті дистанційної й міжкультурної взаємодії поєднує розвиток сучасної теорії управління з потребами організаційної практики, орієнтованої на забезпечення стійкості та ефективності команд у динамічному й непередбачуваному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика ефективності управління крос-культурними командами в кризових ситуаціях активно висвітлюється в сучасних наукових публікаціях. Так, В. Маслянчук (V. Maslianchuk) [1] підкреслює значення психологічних механізмів формування інтересів між асиметричними партнерами в бізнес-екосистемах, що вказує на важливість урахування емоційної взаємодії в керівництві мультикультурними командами. Автор Є. Грушко [2] зазначає ефективність стратегій бренд-активацій у крос-культурному середовищі європейських ринків, що демонструє роль адаптації комунікаційних підходів до культурного контексту. Тоді як М. Богопольський (M. Bogorolskyu) [3] показує, як естетичні аспекти економіки впливають на вибір комерційного простору покоління Z, що свідчить про необхідність урахування психосоціальних чинників у процесах управління.

Дослідження А. Ільїної [4] висвітлює рейтингове управління розвитком людського капіталу в Україні, підкреслюючи значущість оцінки потенціалу персоналу для підвищення ефективності командної роботи. У роботі ж С. Поперешняк та співавторів (S. Popereshnyak et al.) [5] вивчається побудова стабільних систем взаємодії IoT-пристроїв у «розумному домі», що демонструє важливість використання технологічних інструментів для координації розподілених систем, аналогічно до управління віддаленими командами. Автор В. Димитров [6] розглядає соціологію управління у вимірах минулого, що дає підґрунтя для аналізу еволюції стилів керівництва й впливу емоційного компонента на результативність груп.



Тоді як Т. Близнюк [7] у своїй публікації підкреслює необхідність оцінки рівня розвитку лідерських навичок у крос-культурних командах, що безпосередньо пов'язано з емпатійним підходом до управління. Стилі лідерства в контексті віртуальних команд досліджує В. Банніков (V. Bannikov) [8], указуючи на переваги адаптивного керівництва й психоемоційної підтримки працівників у віддаленому середовищі. А роль лідерства під час управління змінами в періоди економічної нестабільності, що актуалізує необхідність розвитку емоційної компетентності керівників, відзначає С. Тарасов [9].

Ключові аспекти крос-культурних комунікацій в івент-менеджменті досліджують К. Кривобок, І. Кінас і В. Делі [10], демонструючи важливість культурної адаптації комунікаційних стратегій. В іншій роботі Кривобок К. та співавтори (Krivobok K. et al.) [11] підкреслюють міжкультурні особливості управлінського спілкування, що впливають на ефективність командної взаємодії. Тоді як А. Сасне-Грос та співавтори (A. Sasne Grosz et al.) [12] аналізують конфлікти в міжкультурних переговорах на прикладі М'янми, висвітлюючи необхідність емпатійного підходу для попередження конфліктів.

Водночас Д. Крос (D. Cross) і Х. Сварт (J. Swart) [13] розглядають конфлікти зобов'язань перед клієнтами й стратегії дій у міжнародному бізнесі, що підкреслює роль емоційної компетентності в управлінні командною відповідальністю. Вплив різних культур на міжнародні переговори й бізнес-стратегії вивчає І. Чен (Y. Chen) [14], демонструючи важливість міжкультурного розуміння для керівників. Автори ж А. Хірай (A. Hiray) і К. Раджханс (K. Rajhans) [15] досліджують перешкоди міжкультурної комунікації під час управління різноманітністю персоналу, що підтверджує критичну роль емпатії для формування ефективних колективів у мультикультурному середовищі.

Узагальнення напрацювань, представлених у фахових публікаціях, свідчить, що розвиток емпатичного лідерства, адаптація комунікацій до



культурного контексту й використання психоемоційної підтримки працівників розглядаються сьогодні як ключові чинники підвищення ефективності розподілених команд у кризових ситуаціях.

Виділення нерозв'язаних раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість досліджень, присвячених проблемі управління крос-культурними командами, низка аспектів ефективного лідерства залишається недостатньо вивченою. Зокрема, наявні роботи переважно зосереджуються на характеристиці загальних моделей керівництва або оцінці продуктивності команд без урахування психоемоційного стану учасників у кризових умовах. Нерозв'язаними залишаються питання, пов'язані з конкретними механізмами інтеграції емоційної компетентності керівників у процес ухвалення колективних рішень, а також впливом міжособистісних комунікацій на швидкість адаптації команд до непередбачуваних змін.

Причина недостатньої уваги до цих аспектів – складність оцінки розвитку емпатичних навичок у мультикультурному середовищі, а також обмеженість методів кількісного вимірювання впливу емоційної взаємодії на продуктивність розподілених колективів. Крім того, більшість досліджень представлені в локальному або однокультурному контексті, що не дозволяє відтворити специфіку глобальних команд і їхню реакцію на кризові ситуації.

Визначені нерозв'язані аспекти – критично важливі для розуміння загальної проблеми, оскільки саме від рівня інтеграції емпатійних стратегій залежить здатність керівника підвищувати мотивацію, знижувати конфліктність і підтримувати психологічну стійкість команди під час стресових змін. Без урахування цих аспектів будь-які рекомендації щодо управлінської ефективності залишаються неповними й непридатними до застосування на практиці.

Формулювання цілей статті (поставлення завдання). Мета статті – дослідження ефективності емпатичного лідерства в розподілених крос-



культурних командах під час кризових ситуацій і визначення механізмів інтеграції емоційної компетентності керівників у процес управління.

Досягнення цієї мети передбачає розв'язання таких завдань:

1. Визначити сутність і структурні компоненти емпатичного лідерства в контексті управління розподіленими крос-культурними командами.

2. Проаналізувати вплив психоемоційного стану членів команд на швидкість ухвалення колективних рішень та адаптацію до непередбачуваних змін.

3. Розробити рекомендації щодо інтеграції емоційно орієнтованих стратегій управління для підвищення мотивації, зниження конфліктності й підтримки психологічної стійкості команд.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розподілені крос-культурні команди в умовах кризових змін функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, де культурні відмінності ускладнюють координацію спільної діяльності. Швидкість адаптації та результативність роботи в таких командах залежать не лише від формальних управлінських рішень, а й від здатності керівника враховувати психоемоційний стан учасників і регулювати характер взаємодії. Лідер команди за цих умов виконує не тільки управлінську функцію, але й забезпечує узгодження індивідуальних потреб працівників із цілями колективної діяльності, підтримуючи стабільність роботи команди в умовах невизначеності.

У контексті управління розподіленими крос-культурними командами емпатичне лідерство розглядається як комплексний управлінський підхід, що поєднує когнітивне розуміння станів працівників, емоційну чутливість до їхніх реакцій та поведінкову адаптацію управлінських дій до культурних і ситуаційних особливостей. Його структурні компоненти – когнітивна емпатія, яка забезпечує інтерпретацію мотиваційних і поведінкових намірів учасників з урахуванням культурного контексту; емоційна резонансність, що дозволяє розпізнавати й коректно реагувати на емоційні стани працівників; та



регулятивно-поведінковий компонент, який полягає в адаптації способів поставлення завдань, зворотного зв'язку та ухвалення рішень відповідно до особливостей взаємодії в команді [3].

Практичні управлінські дії, що реалізують ці компоненти, охоплюють диференційовану комунікацію з урахуванням культурних норм, контекстуалізацію завдань відповідно до очікувань учасників, гнучке узгодження ролей та регулярний зворотний зв'язок щодо робочих труднощів і психологічного навантаження. Для розподілених крос-культурних команд принциповими є часово-просторова дистанційність, відмінності в стилях професійної взаємодії та різні моделі реагування на стрес в різних країнах, що визначає необхідність адаптивних форм координації й інтерпретації поведінки учасників.

Розвиток емпатичного лідерства здійснюється через практичні інструменти, що формують ефективний управлінський стиль у кризових умовах. Рольові ігри та моделювання сценаріїв допомагають визначати пріоритети, коригувати завдання й формати комунікацій, проводити індивідуальні консультації та підтримувати структурований зворотний зв'язок. Оволодіння практиками активного слухання забезпечує підґрунтя для глибокого розуміння потреб команди, що в результаті сприяє формуванню середовища для відкритого обговорення проблем. Тренінги з емоційного інтелекту розвивають у керівників здатність розпізнавати стресові сигнали від команди й адекватно на них реагувати. Навички вирішення конфліктів дозволяють перетворювати суперечки на конструктивний діалог, а навчання через досвід – аналіз реальних кейсів і помилок – формує адаптивні стратегії поведінки. Демонстрація власного прикладу в комунікації й ухваленні рішень закріплює цінності емпатійного підходу. Оволодіння цими практиками сприяє розвитку емпатійних навичок у лідера команди, який здатний сформуванню робочий простір як середовище довіри, прозорості, чесної співпраці й безпечного обміну думками.



Комплексне застосування цих практик підвищує узгодженість дій, скорочує час адаптації до змін, зменшує напруженість та стрес, а також підвищує ефективність колективного ухвалення рішень, забезпечуючи стабільність і результативність розподілених крос-культурних команд у невизначених умовах.

Крім того, рівень емпатійної компетентності впливає на продуктивність мультикультурної команди через здатність керівника до інтерпретації станів учасників і коригування способів поставлення завдань з урахуванням культурних очікувань, забезпечуючи своєчасне виконання завдань, високу якість результатів та інтенсивну кооперацію, зменшуючи комунікаційні перешкоди, підвищуючи довіру й підтримуючи злагодженість процесів [4, с. 940].

Управління крос-культурною командою вимагає цілеспрямованого застосування емпатійних практик керівником задля формування сприятливого емоційного клімату й підтримки когнітивної активності всіх учасників. Робота над стабілізацією психоемоційного стану дозволяє зменшити вплив тривожності й емоційного напруження в колективі та сприяє підвищенню передбачуваності взаємодії, зниженню ймовірності конфліктів і гарантує своєчасне виконання завдань [5, с. 356]. Регулярна оцінка психологічного клімату, урахування індивідуальних і культурних характеристик учасників та корекція процедур взаємодії під різні робочі сценарії допомагають підтримувати стабільність і продуктивність колективу.

Практичні імплікації теоретичних положень емпатичного лідерства конкретизуються у взаємопов'язаних напрямках організаційного застосування, що охоплюють управлінські процедури, підготовку керівників, організацію робочих процесів і підходи до оцінювання результативності діяльності розподілених мультикультурних команд. Узагальнення відповідних управлінських заходів та очікуваних ефектів подано в табл. 1.



Таблиця 1

Напрями організаційної реалізації емпатійно орієнтованого управління
в мультикультурних командах

Напрямок застосування	Управлінські заходи	Очікуваний результат (для діяльності мультикультурної команди)
Корпоративне управління	Адаптація процедур колективного ухвалення рішень до культурного складу команди; регламентація практик зворотного зв'язку; протоколи реагування на емоційне напруження	Підвищення узгодженості управлінських рішень; зниження міжкультурних конфліктів; скорочення часу узгодження дій
Підготовка керівників	Навчальні модулі з емоційної компетентності й міжкультурної комунікації; відпрацювання кризових сценаріїв взаємодії в дистанційних командах	Поліпшення координації роботи розподілених груп; зростання залученості учасників; підвищення адаптивності до змін
Організаційні процеси	Регулярний моніторинг психологічного клімату; гнучке налаштування форматів взаємодії; процедури розподілу ролей з урахуванням культурних відмінностей	Стабільність виконання завдань; збереження продуктивності в умовах невизначеності
Оцінка результативності	КРІ, що відображають якість взаємодії, швидкість колективних рішень та адаптивність команди	Обґрунтована оцінка ефективності управління й можливість коригування управлінських практик

Джерело: складено автором на основі аналізу [6, с. 380; 7; 8, с. 24; 9; 10, с. 246]

Дані табл. 1 відображають функційні рівні інтеграції емпатійно орієнтованих управлінських підходів у діяльність мультикультурних команд. Наприклад, у корпоративному управлінні адаптація процедур ухвалення рішень до культурного складу команди та встановлення протоколів зворотного зв'язку допомагають зменшувати міжкультурні конфлікти й скорочують час узгодження дій. У підготовці керівників навчальні модулі з розвитку емоційної компетентності, міжкультурної комунікації та відпрацювання кризових сценаріїв підвищують здатність керівника координувати розподілені команди й швидко реагувати на зміни.



Організаційні процеси, як-от регулярний моніторинг психологічного клімату, гнучке налаштування форматів взаємодії й розподіл ролей з урахуванням культурних особливостей, підтримують стабільність роботи команди та забезпечують виконання завдань навіть у кризових умовах. Вимірювання результативності за показниками, що відображають швидкість ухвалення рішень, якість комунікації й адаптивність, дозволяє оцінювати ефективність управлінських практик і своєчасно коригувати їх.

Практична реалізація окреслених підходів знаходить конкретне застосування під час регулярних онлайн-зустрічей та індивідуальних консультацій керівника із членами команди. Такі формати взаємодії допомагають уточнювати пріоритети, обговорювати робочі труднощі й згладжувати психоемоційні виклики, що виникають під час функціонування розподілених команд, що безпосередньо впливає на їхню ефективність та адаптивність.

В умовах мультикультурної співпраці ефективність управлінських рішень формується через взаємодію трьох ключових чинників: емоційної компетентності керівника, психоемоційного стану працівників і здатності колективу до командного ухвалення рішень [12, с. 6]. Узгодження цих компонентів забезпечує стабільну продуктивність, своєчасне виконання завдань та адаптацію до непередбачуваних змін. Взаємозв'язки між цими компонентами визначають, у яких аспектах емпатія керівника впливає на комунікаційні процеси, мотивацію й результативність командної роботи, а також яким чином психоемоційний стан учасників визначає швидкість ухвалення колективних рішень і якість кінцевих результатів (рис. 1).

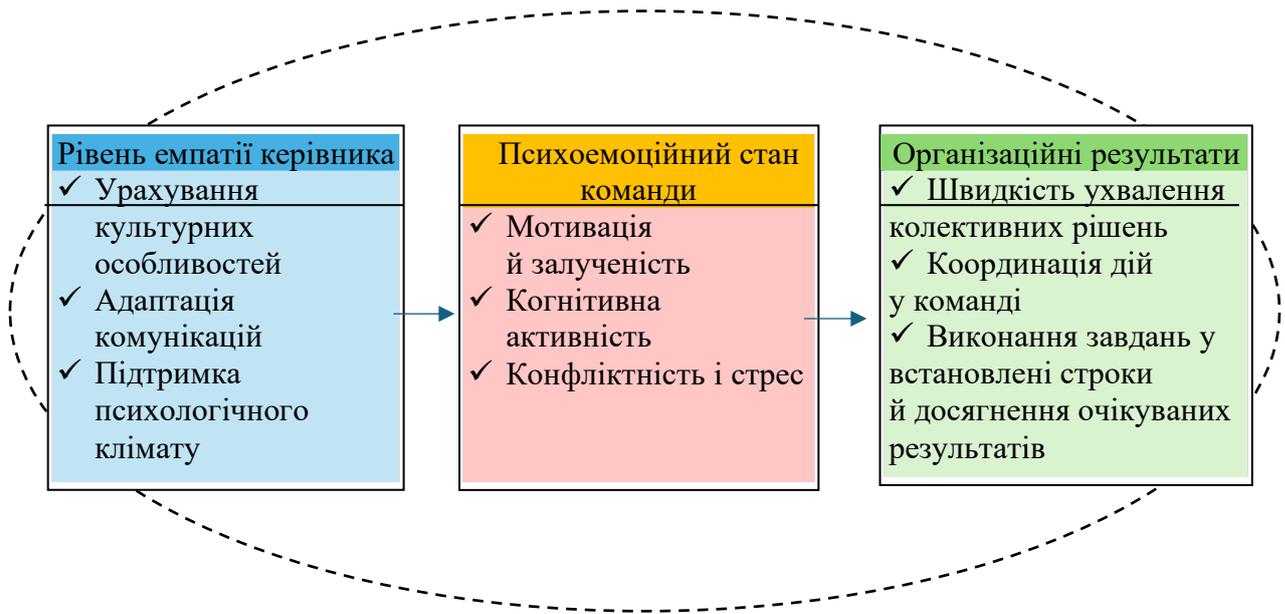


Рис. 1. Взаємозв'язок емпатичного керівництва й продуктивності мультикультурних команд

Джерело: складено автором на основі аналізу [13; 14; 15]

Емоційна чутливість керівника в розподілених крос-культурних командах – важлива особистісна якість, що формує його здатність своєчасно виявляти напруженість, ознаки стресу чи демотивації серед членів колективу й адаптувати стиль управління відповідно до поточних потреб і культурних очікувань команди. Емпатійність лідера забезпечує ефективність коригування стратегій, способів комунікації й розподілу завдань, що сприяє швидкому та злагодженому ухваленню рішень [14, с. 164]. Коли члени команди відчувають, що їхні міркування й застереження враховуються, це підвищує довіру, сприяє прозорості робочих процесів і зменшує ризик конфліктів у ситуаціях невизначеності.

Отже, аналіз взаємозв'язку емпатичного керівництва й продуктивності мультикультурних команд показує, що ефективність колективної роботи в таких умовах формується не лише через контроль виконання завдань, а й через системну підтримку психоемоційного стану учасників і розвиток колективних



навичок ухвалення рішень. Для підвищення результативності команд рекомендовано впроваджувати регулярні рефлексивні сесії, де члени колективу зможуть вільно обговорювати труднощі взаємодії та культурні непорозуміння, що дозволить керівнику своєчасно коригувати комунікаційні стратегії й робочі процеси.

Окрім цього, керівництву важливо звертати увагу на мотиваційні й когнітивні аспекти взаємодії в команді. Так, запровадження системи визнання досягнень, коротких командних нагород та регулярних обговорень можливостей професійного зростання дозволить підвищити залученість і стимулюватиме активну участь усіх членів команди в ухваленні рішень. Тоді як проведення заходів із розвитку цифрових компетенцій для працівників і впровадження стандартизованих процедур обміну інформацією забезпечить прозорість процесів міжкультурної взаємодії, зменшуючи невпевненість та ризики непорозуміння, що сприятиме підвищенню оперативності реакції команди на зміни зовнішнього середовища.

Формуванню ефективних патернів командної взаємодії сприятиме впровадження регулярних оглядів виконаних проєктів та аналізу ухвалених рішень, що дозволить накопичувати позитивний колективний досвід. А системний підхід до розвитку в керівництва й членів команди навичок самоаналізу та колективного рефлексивного мислення зі свого боку сприятиме зміцненню готовності команди до подолання труднощів у непередбачуваних ситуаціях, забезпечуючи довгострокову продуктивність мультикультурних команд.

Таким чином, формування цілісної стратегії емпатичного лідерства, що сприяє оперативній ефективності, узгодженості дій, стійкості до стресових умов і розвитку культури взаємної підтримки, є підґрунтям для успішної реалізації завдань у крос-культурних командах.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що рівень емоційної компетентності керівника безпосередньо впливає на



продуктивність мультикультурних команд і здатність колективу швидко адаптуватися до непередбачуваних змін. Ефективними емпатійно орієнтованими практиками управління в цих умовах виступають активне слухання та підтримка емоційного добробуту через індивідуальні комунікації, урахування потреб і мотивацій працівників, підтримання зворотного зв'язку, адаптація спілкування до культурних особливостей працівників, застосування методів коучингу й наставництва для розвитку потенціалу працівників, навички розпізнавання психологічних сигналів і згладжування конфліктів.

Застосування таких практик дає змогу своєчасно виявляти ознаки напруженості, стресу й демотивації серед членів колективу, коригувати розподіл завдань і пріоритети, адаптувати способи комунікації та підвищувати згуртованість команди, що забезпечує швидке й узгоджене ухвалення рішень, підвищує довіру в команді та сприяє прозорості робочих процесів. Отже, реалізація підходів емпатичного лідерства передбачає інтеграцію процедур регулярного моніторингу психоемоційного стану працівників та адаптації управлінських рішень з урахуванням психологічного клімату міжнародних команд.

Установлено, що узгодження трьох ключових чинників успішної мультикультурної співпраці – емоційної компетентності керівника, психоемоційного стану працівників і здатності колективу до командної взаємодії – забезпечує ефективність управлінських рішень та стабільну продуктивність команди.

Перспективні напрями подальших досліджень – кількісна оцінка впливу окремих компонентів емоційної компетентності на результати роботи мультикультурних команд, вивчення довгострокових ефектів інтеграції емпатійних практик у корпоративні стратегії та використання сучасних методів аналітики й технологій штучного інтелекту для прогнозування психоемоційного стану колективу та оптимізації управлінських рішень у мультикультурному середовищі.



Список використаних джерел

1. Maslianchuk V. Psychological mechanisms of the emergence of interests between asymmetric partners in business-ecosystems. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 25. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17852079>.
2. Грушко Є. Ефективність стратегій бренд-активацій у кроскультурному середовищі європейських ринків. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 21. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17851630>.
3. Bogopolskyu M. Aesthetic economy as a driver of commercial space choice among generation Z. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 25. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17953680>.
4. Ільїна А. О. Рейтингове управління розвитком людського капіталу в Україні. *Успіхи і досягнення у науці. Серія: Соціальні та поведінкові науки*. 2025. № 2 (12). С. 925–960. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-2\(12\)-925-960](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-2(12)-925-960).
5. Popereshnyak S., Bakaiev O., Shevchuk Y. Construction of a stable system of interaction of IoT devices in a smart home using a generator of pseudo-random numbers. *Cybersecurity Providing in Information and Telecommunication Systems (CPITS 2025)*: proc. of the workshop. 2025. Vol. 3991. P. 349–362. URL: <https://ceur-ws.org/Vol-3991/paper25.pdf> (дата звернення: 20.12.2025).
6. Димитров В. Ю. Соціологія управління у вимірах минулого. *Гілея: науковий вісник*. 2014. № 85. С. 378–382. URL: <https://surli.cc/ugwech> (дата звернення: 20.12.2025).
7. Близнюк Т. Оцінка рівня розвитку лідерства: крос-культурні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-21>.



8. Bannikov V. Leadership styles in the context of effective management of virtual teams. *Академічні візії*. 2022. № 10–11. P. 19–28. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8399188>.

9. Тарасов С. Ю. Роль лідерства в управлінні змінами в періоди економічної нестабільності. *Ефективна економіка*. 2024. № 7. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.80>.

10. Кривобок К., Кінас І., Делі В. Ключові аспекти крос-культурних комунікацій в івент-менеджменті. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. № 1. С. 242–249. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-36>.

11. Kryvobok K., Kotelnikova I., Kinas I. Intercultural features in the management communication process. *Actual Problems of Innovative Economy and Law*. 2023. № 1–2. P. 18–24. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-1-3>.

12. Sasne Grosz A., Jozsa L., Maung S. Cross-cultural negotiation conflicts: the Myanmar case. *International Review of Management and Marketing*. 2023. Vol. 13, № 3. P. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.32479/irmm.14132>.

13. Cross D., Swart J. Conflicts of client commitment: experience, bases, and action strategies. *Academy of Management Proceedings*. 2023. Vol. 2023, № 1. DOI: <https://doi.org/10.5465/amproc.2023.10973abstract>.

14. Chen Y. The influence of different cultures on international business negotiations & strategies. *Highlights in Business, Economics and Management*. 2023. Vol. 10. P. 161–166. DOI: <https://doi.org/10.54097/hbem.v10i.8033>.

15. Hiray A., Rajhans K. Cross-cultural communication barriers to managing workforce diversity in multicultural organisations. *International Journal of Management Development*. 2022. Vol. 2, № 2. P. 81–101. DOI: <https://doi.org/10.1504/ijmd.2022.10047312>.