

**References:**

1. Biliavska, Y., & Biliavskiy, V. (2026). *Digital Twins in the Context of Ensuring Sustainable Industrial Development. Acta Informatica Pragensia*, 15 (1), 198-220. <https://doi.org/10.18267/j.aip.291>.
2. Turlo, N., & Litvin, E. (2025). *Youth Unemployment: Strategies to Address the Problem. Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. A Series of "Economic Sciences"*, 2 (116), 97-105. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-2-14>.
3. Petrova, I., & Barash, A. (2024). *The Impact of Digital Economy on the Transformation of Employment and Strategies of Human Resource Management. Actual Problems of Economics*, 9 (279), 78-86. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-279-78-86>.
4. Achkasova, O. (2023). *The Role of Social Entrepreneurship in Solving the Problem of Youth Unemployment. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 320 (4), 394-398. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-59>.

**Бочарова Н.А.,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,

**Яровий І.О.,**

здобувач вищої освіти,

*Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

## **СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В МУЛЬТИКУЛЬТУРНОМУ СЕРЕДОВИЩІ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Сучасні автотранспортні підприємства функціонують у складному та динамічному середовищі, що формується під впливом глобалізаційних процесів, цифрової трансформації бізнесу, інтеграції у міжнародні логістичні ланцюги та зростання культурної різноманітності трудових колективів. Розширення географії діяльності, залучення іноземних працівників, співпраця з міжнародними партнерами та впровадження цифрових платформ управління сприяють формуванню мультикультурного робочого середовища, яке потребує принципово нових підходів до управління людськими ресурсами.

Традиційні моделі управління персоналом, орієнтовані переважно на уніфіковані стандарти поведінки та комунікації, виявляються недостатньо ефективними в умовах культурної різноманітності. Вони не враховують

відмінностей у ціннісних орієнтаціях, комунікаційних стилях, ставленні до ієрархії, часу, відповідальності та прийняття рішень, що притаманні представникам різних культур. У результаті це може призводити до виникнення комунікаційних бар'єрів, конфліктів, зниження рівня довіри в колективах, а також до погіршення загальної продуктивності праці.

Для автотранспортних підприємств зазначена проблема набуває особливої ваги, оскільки їх діяльність характеризується високим рівнем операційної залежності від узгодженості дій персоналу, швидкості прийняття рішень та точності виконання процедур. Ефективна внутрішня комунікація безпосередньо впливає на безпеку перевезень, дотримання графіків, якість логістичного сервісу та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Цифровізація управлінських процесів (використання ERP-, TMS-систем, платформ дистанційної комунікації) змінює характер взаємодії між працівниками, посилюючи потребу у стандартизації інформаційних потоків, але водночас загострюючи проблему міжкультурного сприйняття інформації. Це вимагає від підприємств інтеграції інструментів міжкультурного менеджменту, розвитку емоційного інтелекту персоналу, формування інклюзивної корпоративної культури та впровадження адаптивних HR-стратегій.

У сучасних дослідженнях людські ресурси розглядаються як стратегічний актив організації, а культурне різноманіття – як ресурс інноваційного розвитку за умови належної інтеграції в систему управління [1, 3, 4]. Важливими напрямками наукового пошуку є інклюзивне лідерство, міжкультурна комунікація, адаптація корпоративної культури та розвиток культурного інтелекту менеджерів [3, 5]. У попередніх публікаціях авторів обґрунтовано стратегічну важливість людських ресурсів у мультикультурному середовищі, роль комунікацій у менеджменті, інноваційні підходи до HR-менеджменту, а також можливості застосування ТВВЗ для гармонізації міжкультурної взаємодії [2, 4, 5].

Управління людськими ресурсами в мультикультурному середовищі доцільно розглядати як комплексну систему, що поєднує мотивацію, комунікацію, лідерство, адаптацію, профілактику конфліктів і розвиток організаційної культури. Для автотранспортних підприємств така інтеграція є особливо важливою, оскільки ефективність персоналу визначається не лише професійними компетентностями, а й здатністю до злагодженої роботи в умовах високої координації. Ключовим напрямом удосконалення HR-менеджменту є розвиток інтеркультурної компетентності менеджерів. Керівники мають не лише координувати роботу, а й розпізнавати культурно зумовлені відмінності в комунікації та сприйнятті управлінських рішень. Тому доцільним є впровадження тренінгів із міжкультурної взаємодії, програм розвитку

культурного інтелекту та інклюзивного лідерства. Не менш важливою є адаптація комунікаційних стратегій: у мультикультурних командах комунікація має бути структурованою, зрозумілою та позбавленою неоднозначності.

Прикладний вимір дослідження доцільно посилювати через стейкхолдерську інтерпретацію HR-менеджменту. У цій логіці менеджери постають ключовими внутрішніми стейкхолдерами, які трансформують результати аналізу стану HR-системи у конкретні рішення. SWOT-аналіз у такому разі слід використовувати не лише як інструмент діагностики, а як основу для переходу до управлінської дії за схемою: “виявлений HR-фактор - управлінське рішення - індикатор результату”. Наприклад, слабка адаптація до мультикультурності потребує програм наставництва та інтеркультурного навчання; високий рівень плинності кадрів - перегляду програм залученості й підтримки; дефіцит узгодженості в командах - стандартизації взаємодії та посилення ролі керівника як фасилітатора.

Окремої уваги заслуговує застосування ТВВЗ як інструменту розв’язання управлінських протиріч у мультикультурних командах. Його цінність полягає в тому, що міжкультурний конфлікт розглядається не як суто міжособистісна проблема, а як задача, для якої можна знайти системне безконфліктне рішення. Практичне значення запропонованих підходів полягає у можливості їх використання керівниками та HR-підрозділами автотранспортних і транспортно-логістичних підприємств для впровадження політик інклюзивності, програм наставництва, цифрових HR-інструментів і механізмів попередження міжкультурних конфліктів.

Мультикультурне середовище в сучасних автотранспортних підприємствах слід розглядати як стійку характеристику організаційного розвитку. Ефективне управління людськими ресурсами потребує переходу від фрагментарних HR-рішень до комплексної стратегії, що інтегрує комунікацію, інклюзію, лідерство та інструменти врегулювання конфліктів. Практична імплементація запропонованих підходів дає змогу знизити ризики міжкультурних непорозумінь і перетворити культурне різноманіття персоналу на фактор кадрової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Бочарова Н.А., Яровий І.О. *Стратегії ефективного управління мультикультурними командами в глобалізованому бізнес-середовищі. Актуальні вектори відновлювальної трансформації економіки України. Миколаїв: НУК, 2023. Т. 1. С. 52-54.*

2. Яровий І.О. *Стратегії управління людськими ресурсами в мультикультурному середовищі автотранспортних підприємств у*

глобалізованому світі. Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту підприємств України. Харків: ХНАДУ, 2023. С. 581-584.

3. 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.

4. Бочарова Н.А., Яровий І.О. Інноваційні підходи до управління людськими ресурсами в умовах мультикультурного середовища. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. № 44. С. 132-148.

5. Bocharova N.A., Yarovy I.O. *Communications in management: analysis, challenges, and proposals. Review of transport economics and management*. 2024. № 12(28). P. 12-19.

**Ваколкіна П.Є.,**

здобувач вищої освіти,

**Варіс І.О.**

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

## **РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

У сучасних умовах глобальної конкуренції, швидкої цифрової трансформації та впровадження штучного інтелекту людський капітал залишається ключовим ресурсом організацій. Навчання та розвиток персоналу поступово трансформуються з функціонального HR-напрямку у стратегічний інструмент забезпечення організаційної стійкості, інноваційності та довгострокової конкурентоспроможності [1; 4].

Розвиток персоналу доцільно розглядати як безперервний процес формування та оновлення професійних знань, компетентностей і поведінкових навичок працівників відповідно до стратегічних цілей організації. У сучасних умовах конкурентоспроможність працівників дедалі більше визначається не лише рівнем фахової підготовки, а здатністю швидко адаптуватися до змін, опановувати нові технології та працювати в умовах невизначеності [3; 5].

За результатами міжнародних аналітичних досліджень, організації з розвиненою культурою навчання демонструють вищі показники продуктивності праці, інноваційності та залученості персоналу. Зокрема, компанії з системними програмами розвитку персоналу мають суттєві переваги за показниками доходу на одного працівника та ефективності діяльності порівняно з організаціями, де