

ФІЛОСОФІЯ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ PHILOSOPHY OF ECONOMICS AND MANAGEMENT

УДК 658.3:316.77(4-672ЄС)

DOI <https://doi.org/10.32782/hst-2024-20-97-27>

ЄВРОПЕЙСЬКІ ТЕХНІКИ КОМАНДОУТВОРЕННЯ НА ОСНОВІ КРОС-КУЛЬТУРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ: ДОСВІД КРАЇН ЄС

ЮЛІЯ, КАЛЮЖНА¹
АЛЛА, ЧЕРЕП²
ВАЛЕНТИНА, ВОРОНКОВА³
ОЛЕКСАНДР, ЧЕРЕП⁴
СЕРГІЙ, ІВАНОВ⁵

Анотація

Актуальність дослідження зумовлена зростанням ролі глобалізації та інтернаціоналізації бізнесу, що вимагає нових підходів до управління командами, здатними працювати в різних культурних контекстах. У Європейському Союзі, де співпраця між країнами є невід'ємною частиною політики та економіки, важливо розуміти особливості культурної взаємодії для успішної реалізації спільних проектів та ініціатив. У статті досліджуються підходи та методики формування ефективних команд у мультикультурному середовищі Європи. У фокусі дослідження – роль культурної компетентності, інтеграційні процеси в Європейському Союзі, а також вплив крос-культурної взаємодії на підвищення продуктивності та інноваційного потенціалу команд. **Мета дослідження** – теоретичні і практичні аспекти європейських технік командоутворення на основі крос-культурної взаємодії в контексті інноваційного досвіду країн ЄС. **Завдання дослідження:** 1) здійснити аналіз формування ефективної моделі командоутворення у контексті крос-культурної синергії, інтеграції та трансформації; 2) з'ясувати європейські техніки командоутворення на основі крос-культурної взаємодії у мультикультурному європейському контексті; 3) дослідити інноваційні техніки ефективних практик командоутворення крос-культурної синергії та інтеграції в контексті досвіду ЄС. Методологія дослідження теми "Європейські техніки командоутворення на основі крос-культурної взаємодії" базується на комплексному підході, який поєднує кілька конкретних методів. 1) Системний метод, що дозволяє проаналізувати політики та регламенти ЄС, дослідження офіційних документів Європейського Союзу, що регулюють культурну взаємодію, інтеграцію, та підтримку мультикультурних команд у межах спільного європейського простору. 2) Крос-культурний аналіз включає порівняння різних європейських підходів до командоутворення, аналіз технік та методик, що використовуються у різних європейських країнах, для виявлення спільних рис і відмінностей. Це дає змогу визначити ефективні моделі командоутворення, що враховують культурні особливості. 3) Аналіз конкретних прикладів командоутворення в європейських компаніях, успішних кейсів мультикультурних команд у провідних європейських організаціях для виявлення практичних підходів, що сприяють ефективній крос-культурній взаємодії; аналіз ситуацій, де крос-культурні проблеми призвели до труднощів у командоутворенні. 4) Моделювання включає розробку теоретичних моделей ефективного командоутворення, що відображають оптимальні шляхи формування та управління мультикультурними командами в європейському контексті. Таке поєднання методів дозволяє комплексно підійти до дослідження теми, отримати різнобічну

Corresponding authors:

¹ Запорізький національний університет (Запоріжжя, Україна)

E-mail: kalyuzhnaya.ju@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3335-6551>

² Запорізький національний університет (Запоріжжя, Україна)

E-mail: cherep.av.znu@gmail.com

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-5253-7481>

³ Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні

Запорізького національного університету (Запоріжжя, Україна)

E-mail: valentinavoronkova236@gmail.com

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-0719-1546>

⁴ Запорізький національний університет (Запоріжжя, Україна)

E-mail: cherep2508@gmail.com

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-3098-0105>

⁵ Запорізький національний університет (Запоріжжя, Україна)

E-mail: flydaiver@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1086-0701>

інформацію та зробити обґрунтовані висновки щодо ефективних практик командоутворення на основі крос-культурної взаємодії в Європі. Дослідження допомогло вивчити найкращі практики командоутворення, що сприяють створенню інклюзивного робочого середовища та підвищують конкурентоспроможність організацій в умовах глобалізації. Виявлено значення крос-культурної компетентності як ключового фактору у формуванні згуртованих та ефективних команд, здатних адаптуватися до різноманітних культурних особливостей. У контексті швидко змінюваного ринку, команди, які ефективно використовують культурні відмінності, мають перевагу у створенні інноваційних рішень та підвищенні загальної продуктивності. Дослідження не тільки аналізує існуючі європейські

практики, але й пропонує рекомендації щодо їх впровадження у бізнес-практику, що сприятиме розвитку інклюзивного та відповідального робочого середовища, яке відповідає сучасним викликам глобалізації та культурної різноманітності.

Ключові слова: командування, крос-культурна взаємодія, європейські практики, мультикультурне середовище, інноваційний досвід ЄС, ефективна модель командування

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Актуальність вивчення теми "Європейські техніки командування на основі крос-культурної взаємодії" зумовлена декількома ключовими чинниками. Зростання міжнародних корпорацій і глобальних ринків вимагає від компаній ефективної роботи в мультикультурному середовищі. Командування, яке враховує крос-культурну взаємодію, дозволяє створювати більш згуртовані й ефективні команди, здатні працювати в різних культурних контекстах. У Європейському Союзі, де співпраця між країнами є ключовим елементом політики та економіки, важливо розвивати методи командування, які сприяють успішній взаємодії між представниками різних культур. У сучасному бізнесі та управлінні все більше уваги приділяється розумінню культурних особливостей та їх впливу на роботу команди. Вивчення європейських технік командування дозволяє поглибити знання у цій сфері та впровадити найкращі практики в організаціях. Дослідження показують, що команди, які ефективно використовують крос-культурну взаємодію, можуть досягати вищої продуктивності та генерувати інноваційні рішення. Це особливо важливо в умовах швидко змінюваного ринку та високої конкуренції. Команди, які враховують культурні відмінності, сприяють формуванню інклюзивного робочого середовища, що відповідає сучасним стандартам соціальної відповідальності. Це підвищує залученість працівників та їхню задоволеність роботою та формує європейську гуманістичну візію в управлінні людським розвитком як основою досягнення прогресу (Воронкова, Нікітенко, Череп, Череп, 2021).

Таким чином, вивчення європейських технік командування на основі крос-культурної взаємодії є актуальним і важливим напрямом досліджень, який сприяє покращенню управлінських практик, підвищенню ефективності організацій та розвитку культурної компетентності у сучасному глобалізованому світі. Тема акцентує увагу на створенні моделей, що об'єднують

різні культури через синергію та інтеграцію, підкреслюючи процес трансформації як ключовий аспект. Вона включає такі важливі елементи, як: 1) Ефективність моделі, в основі якої акцент на тому, що кінцева мета – створення ефективних команд. 2) Крос-культурна синергія, в основі якої підкреслення важливості співпраці між культурами. 3) Інтеграція та трансформація, яка показує динамічний і постійно змінюваний процес формування команд, яка розглядає не лише існуючі техніки, а й розвиток нових підходів до командування в мультикультурному контексті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, з яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор

Основні теорії та моделі, що описують процеси формування ефективних команд, такі як: 1) модель Tuckman (формування, конфлікт, нормування, виконання); 2) модель GRPI (Goals, Roles, Processes, Interpersonal relationships); особливості командування в європейському бізнес-контексті, що враховують правові, соціальні та культурні аспекти країн ЄС; 3) взаємодія між культурами як процес, що враховує різноманіття культурних контекстів, норм, цінностей, комунікативних стилів; 4) Моделі Хофстеде, Льюїса, Шварца, що аналізують культурні відмінності та їх вплив на комунікацію та командну роботу; 5) Роль міжкультурної компетентності в ефективному командуванні, здатність до адаптації, управління культурними відмінностями; 5) Інноваційні підходи в командуванні включають використання цифрових методів Agile та Scrum, дизайн-мислення.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття

Тема "Європейські техніки командування на основі крос-культурної взаємодії: досвід країн ЄС" зосереджується на дослідженні методів та підходів до створення ефективних команд у багатокультурному середовищі, характерному для Європейського Союзу. Це дослідження особливо актуальне в контексті глобалізації та посилення інтеграційних процесів у Європі, де успішне командування вимагає враху-

вання культурних відмінностей, різних підходів до роботи та спілкування. Основні аспекти теми: роль крос-культурної компетентності в успішному командоутворенні; вплив культурних відмінностей на спілкування, прийняття рішень та вирішення конфліктів; методи ефективного спілкування в багатокультурних командах; моделі командоутворення в умовах крос-культурної взаємодії; європейські моделі командоутворення, які враховують культурні відмінності; стратегії адаптації команд до багатокультурного середовища; використання технологій для підтримки крос-культурної комунікації (віртуальні команди, цифрові платформи); новітні тренди та підходи до розвитку команд у крос-культурному середовищі. Ця тема є особливо актуальною для сучасного бізнесу та міжнародних організацій, які працюють у багатокультурному середовищі та прагнуть досягти високої ефективності через інтеграцію культурних відмінностей у своїх командах, враховуючи глобальні переговори, укладати угоди, вирішувати суперечки та приймати рішення, незважаючи на культурні кордони (Brett, 2014).

Мета дослідження – теоретичні і практичні аспекти європейських технік командоутворення на основі крос-культурної взаємодії в контексті інноваційного досвіду країн ЄС. **Завдання дослідження:** 1) здійснити аналіз формування ефективної моделі командоутворення у контексті крос-культурної синергії, інтеграції та трансформації; 2) з'ясувати європейські техніки командоутворення на основі крос-культурної взаємодії у мультикультурному європейському контексті; 3) дослідити інноваційні техніки ефективних практик командоутворення крос-культурної синергії та інтеграції в контексті досвіду ЄС.

Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих наукових результатів

1. Формування ефективної моделі командоутворення у контексті крос-культурної синергії, інтеграції та трансформації;

Формування ефективної моделі командоутворення у контексті крос-культурної синергії, інтеграції та трансформації охоплює кілька важливих аспектів сучасного управління командами, особливо в умовах мультикультурного середовища. Формування ефективної моделі командоутворення включає основні елементи:

Формування ефективної моделі командоутворення передбачає розробку або вдосконалення підходів до створення команд, які можуть

ефективно працювати в різних контекстах. Мета – створити таку модель, яка забезпечить високу продуктивність, гармонійну взаємодію і здатність досягати поставлених цілей. Під крос-культурною синергією мається на увазі взаємодія між представниками різних культур, яка не лише враховує їхні відмінності, а й використовує їх як джерело додаткової цінності. Успішне командоутворення в цьому контексті полягає в об'єднанні різних культурних перспектив, що призводить до створення більш інноваційних та ефективних рішень. Інтеграція в рамках теми стосується процесу поєднання різних культурних особливостей та практик у єдину команду, що включає розробку методів та стратегій, які допомагають подолати культурні бар'єри і сприяють гармонійній співпраці між учасниками команди, особливо коли культури стикаються та відбувається лідерство між культурами (Lewis, 2018). Трансформація означає зміни, які відбуваються в команді під впливом крос-культурної взаємодії. Це може включати зміну підходів до управління, адаптацію до нових культурних норм та створення нових моделей роботи, які краще відповідають мультикультурному контексту.

Формування ефективної моделі командоутворення у контексті крос-культурної синергії, інтеграції та трансформації зосереджено на розробці та впровадженні ефективних моделей командоутворення, які враховують та використовують культурні відмінності для досягнення синергії та інтеграції, що призводить до трансформації команд і підвищення їхньої ефективності. Формування ефективної моделі командоутворення особливо актуальна в умовах глобалізації, де компанії та організації стикаються з необхідністю працювати в мультикультурному середовищі. Формування ефективної моделі командоутворення акцентує увагу на створенні моделей, що об'єднують різні культури через синергію та інтеграцію, підкреслюючи процес трансформації як ключовий аспект. Понятійно-категоріальний апарат теми формування ефективної моделі командоутворення у контексті крос-культурної синергії, інтеграції та трансформації включає ключові терміни і категорії, які є важливими для розуміння та аналізу цього дослідження (Табл.1)

Ці поняття є фундаментальними для розуміння теми і допоможуть у системному та структурованому аналізі та дослідженні процесів командоутворення в крос-культурному контексті.

Понятійно-категоріальний апарат теми формування ефективної моделі командоутворення у контексті крос-культурної синергії, інтеграції та трансформації

№ з/п	Поняття	Зміст
1.	Командоутворення (Team Building)	Процес створення та розвитку групи людей, яка працює разом над досягненням спільних цілей. Включає формування команди, розподіл ролей, розробку стратегії взаємодії та підвищення ефективності спільної роботи.
2.	Модель командоутворення (Team Building Model)	Структурована концепція або підхід до створення та управління командою, яка визначає ключові етапи, методи та інструменти, необхідні для формування успішної команди.
3.	Крос-культурна синергія (Cross-Cultural Synergy)	Взаємодія між представниками різних культур, яка сприяє створенню нових ідей, підвищенню ефективності та інноваційності. Синергія виникає тоді, коли культурні відмінності не тільки враховуються, але й використовуються як перевага.
4.	Крос-культурна взаємодія (Cross-Cultural Interaction)	Процес спілкування, співпраці та взаємодії між представниками різних культур. Включає обмін знаннями, досвідом, цінностями та підходами до вирішення завдань.
5.	Інтеграція (Integration)	Процес об'єднання різних елементів в єдину, цілісну систему. У контексті крос-культурного командоутворення інтеграція стосується поєднання культурних особливостей у межах однієї команди для забезпечення ефективної співпраці.
6.	Трансформація (Transformation)	Зміна або еволюція структури, підходів чи процесів у команді під впливом крос-культурної взаємодії. Трансформація може включати адаптацію до нових культурних умов, зміну управлінських практик або розвиток нових моделей командної роботи.
7.	Культурна компетентність (Cultural Competence)	Здатність розуміти, цінувати та ефективно взаємодіяти з людьми різних культур. Включає знання культурних відмінностей, емпатію, толерантність та відповідні навички спілкування.
8.	Мультикультурна команда (Multicultural Team)	Група людей, які працюють разом і представляють різні культури. Мультикультурні команди зазвичай стикаються з викликами, пов'язаними з комунікацією, управлінням конфліктами та прийняттям рішень, але водночас мають великий потенціал для інновацій та ефективності.
9.	Культурні відмінності (Cultural Differences)	Різниця у цінностях, нормах, переконаннях, поведінкових практиках та мові між представниками різних культур. Врахування культурних відмінностей є важливим для успішного крос-культурного командоутворення.
10.	Інтеркультурна комунікація (Intercultural Communication)	Процес обміну інформацією між людьми, які належать до різних культурних груп. Важливо для подолання культурних бар'єрів і забезпечення розуміння між членами мультикультурної команди.
11.	Крос-культурний менеджмент (Cross-Cultural Management):	Управлінська дисципліна, що фокусується на ефективному керуванні людьми з різних культур. Включає стратегії для забезпечення продуктивної роботи та вирішення конфліктів у мультикультурних командах.

Сформована авторами

сті. Поняттєво-категоріальний апарат теми підкреслює такі важливі елементи: 1) Ефективність моделі: акцент на тому, що кінцева мета – створення ефективних команд. 2) Крос-культурна синергія: підкреслення важливості співпраці між культурами. 3) Інтеграція та трансформація – динамічний і постійно змінюваний процес формування команд, розглядає не лише існуючі техніки,

а й розвиток нових підходів до командоутворення в мультикультурному контексті, у контексті якої формується європейська візія пізнання людини як найвищої цінності гуманізму. (Воронкова, Череп, Череп, 2022).

2. Європейські техніки командоутворення на основі крос-культурної взаємодії у мультикультурному європейському контексті

Європейські техніки командоутворення на основі крос-культурної взаємодії у мультикультурному європейському контексті" – це підхід до створення та управління командами, який враховує різноманітність культурних особливостей і взаємодію між представниками різних національностей, що працюють разом у європейських організаціях.

Таким чином, ці техніки є важливим елементом сучасного європейського менеджменту, де врахування культурної різноманітності є ключем до успішного командоутворення і забезпечення конкурентоспроможності на глобальному рівні.

3. Інноваційно-інтелектуальні техніки ефективних практик командоутворення крос-культурної комунікації у контексті досвіду ЄС.

Інноваційно-інтелектуальні техніки ефективних практик командоутворення крос-культурної комунікації – головна тема цифрової епохи, у кон-

тексті залучення інноваційних талантів є важливою проблемою, з якою стикаються менеджери. Європейська комісія (ЄК) ухвалила «Нову європейську програму інновацій» 5 липня 2022 року, галузі «глибоких технологій», таких як штучний інтелект, квантова наука, фотонні технології та інші галузі. Вони мають зміцнити роль Європи в зеленій трансформації та цифровій трансформації, надати інноваційні рішення таких проблем, як зміна клімату та кіберзагрози, зниження енергетичної залежності, покращення здоров'я людей та процвітання європейської економіки. Інноваційно-інтелектуальні техніки ефективних практик командоутворення крос-культурної комунікації у контексті досвіду ЄС" включає декілька ключових аспектів, що демонструють, як сучасні інновації та інтелектуальні підходи сприяють ефективному командоутворенню в умовах різноманітних культурних контекстів на хвилях

Таблиця 2

Понятійно-категоріальний апарат теми формування ефективної моделі командоутворення у контексті крос-культурної синергії, інтеграції та трансформації

№ з/п	Поняття	Зміст
1	Командоутворення (Team Building)	Процес створення та розвитку групи людей, яка працює разом над досягненням спільних цілей. Включає формування команди, розподіл ролей, розробку стратегії взаємодії та підвищення ефективності спільної роботи.
2	Модель командоутворення (Team Building Model)	Структурована концепція або підхід до створення та управління командою, яка визначає ключові етапи, методи та інструменти, необхідні для формування успішної команди.
3	Крос-культурна взаємодія:	Ця техніка передбачає активне використання різних культурних традицій, цінностей і підходів до роботи, що представлені в мультикультурних командах. Вона спрямована на забезпечення гармонійної співпраці та максимального використання потенціалу кожного учасника команди.
4	Європейські техніки	Це специфічні методи та підходи, розроблені в Європі або адаптовані для європейського середовища, які дозволяють ефективно управляти мультикультурними командами. Вони включають практики толерантності, інклюзивності, культурної інтеграції та розвитку міжкультурних навичок.
5	Формування команд	Європа є регіоном, де взаємодіють численні культури, і кожна з них має свої особливості. У європейському контексті крос-культурна взаємодія стає не просто необхідністю, а важливим інструментом підвищення ефективності командоутворення, особливо у великих міжнародних корпораціях, де представники різних націй працюють разом.
6	Мультикультурний європейський контекст	Техніки командоутворення в європейському контексті передбачають створення команд, здатних адаптуватися до культурних відмінностей, ефективно комунікувати та працювати разом задля досягнення спільних цілей. Це може включати тренінги з міжкультурної комунікації, адаптацію стилів керування, а також впровадження культурно-чутливих політик у компаніях.

Сформована авторами

культури у контексті розуміння різноманітності в глобальному бізнесі (Trompenaars, & Hampden-Turner, 2012).

Таким чином, дослідження конкретних практик з різних країн ЄС, що демонструють ефективно використання інноваційних технік в командуванні та крос-культурній комунікації. Командування крос-культурної комунікації у контексті досвіду ЄС зустрічається з викликами, з якими стикаються крос-культурні команди, такі як культурні непорозу-

міння, мовні бар'єри, різні підходи до вирішення конфліктів. Пропозиції щодо подальшого розвитку інноваційних та інтелектуальних технік для покращення крос-культурної комунікації в командах, такі як впровадження регулярних тренінгів, створення гнучких комунікаційних каналів та використання технологій для підвищення ефективності командної роботи, формулюючи створення високоефективної організації за рахунок своєї мудрості (Katzenbach, & Smith, 2005).

Таблиця 3

Інноваційно-інтелектуальні техніки ефективних практик командування крос-культурної комунікації у контексті досвіду ЄС

№ з/п	Напрямок розвитку	Зміст
1	Цифрові технології	Використання цифрових платформ та інструментів для полегшення крос-культурної комунікації. Це включає інструменти для відеоконференцій, спільного редагування документів та соціальних мереж, що дозволяють командам ефективно співпрацювати в режимі реального часу, незважаючи на географічні та культурні бар'єри.
2	Методології Agile та Scrum	Ці гнучкі підходи до управління проектами сприяють адаптивності та швидкому реагуванню на зміни, що є критичним у крос-культурних командах. Інтелектуальне використання цих методологій дозволяє ефективно інтегрувати різноманітні культурні перспективи та забезпечувати досягнення спільних цілей.
3	Дизайн-мислення	Інноваційний підхід, що акцентує увагу на емпатії та розумінні культурних відмінностей, дозволяє командам знаходити креативні рішення, які відповідають потребам різних культурних груп. Це сприяє створенню інноваційних продуктів та послуг, що мають глобальну привабливість.
4	Культурний інтелект (CQ)	Розвиток культурного інтелекту як ключової компетенції для членів крос-культурних команд. Це включає здатність розуміти, поважати та адаптуватися до різних культурних норм і практик. CQ дозволяє уникати непорозумінь та конфліктів, підвищуючи ефективність командної роботи.
5	Міжкультурні тренінги	Інноваційні тренінгові програми, спрямовані на розвиток міжкультурної компетентності. Вони можуть включати симуляції, рольові ігри та практичні завдання, що дозволяють учасникам навчитися ефективно взаємодіяти в крос-культурних командах.
6	Інтеркультурний діалог	Заохочення відкритого діалогу та обміну ідеями між представниками різних культур як основа для розуміння та прийняття культурних відмінностей. Це сприяє побудові довіри та створенню продуктивного робочого середовища.
7	Інноваційні проекти ЄС	Приклади успішних європейських проектів, що реалізуються в крос-культурних командах, таких як Horizon Europe, які сприяють розвитку інновацій в різних сферах. Ці проекти демонструють, як використання інтелектуальних та інноваційних підходів у командуванні може сприяти досягненню спільних цілей у межах ЄС.
8	Політика ЄС щодо крос-культурної взаємодії	Аналіз політики ЄС, спрямованої на підтримку крос-культурної комунікації та співпраці. Це включає ініціативи, що сприяють розвитку культурного інтелекту та інноваційних підходів у командній роботі.

Власні дослідження

Інноваційно-інтелектуальна програма включає наступні 5 напрямів розвитку: 1) Зробити європейські приватні установи та інших приватних інвесторів схильнішими інвестувати у стартапи «глибоких технологій». Крім того, правила лістингу були спрощені до того, щоб знизити витрати компанії на лістинг, підвищити готовність компанії стати публічною та полегшити залучення коштів від громадськості. 2) Звернути увагу на експериментальні простори та інноваційні закупівлі: дозволити інноваційним компаніям перевіряти свої концепції через експериментальні простори, такі як «Регулятивна пісочниця», у контексті якої уряд має посилити державні закупівлі інноваційних продуктів та послуг (державні закупівлі) для просування інновацій. 3) Створити європейські інноваційні екосистеми: підтримувати регіони, у тому числі регіони з низьким рівнем розвитку, створювати численні «регіональні інноваційні долини» для зміцнення зв'язків між європейськими інноваторами та сприяння тому, щоб держави-члени інвестували не менше 10 мільярдів євро проекти, включаючи "глибокі технології". 4) Вирощування, набір та утримання талантів: забезпечення того, щоб таланти «глибоких технологій» могли прибувати до країн ЄС, переміщуватися та розвиватися серед країн ЄС, включаючи інноваційні програми стажувань для нових стартапів та допомогу новим стартапам. 5) Оптимізувати процес та структуру формулювання політики та сприяти координації всередині ЄС: шляхом розробки набору даних, який можна буде порівнювати по країнах, та шляхом аналізу стадії створення (стартапу) та стадії зростання (масштабу) нових стартапів.

У липні 2024 року Європейський Союз опублікував звіт «Європейська таблиця інновацій (EIS) 2024». У звіті показано, що в період з 2023 по 2024 рік національні показники інновацій покращилися у 15 державах-членах ЄС, тоді як вони знизилися ще в 11 державах-членах та залишилися стабільними у Хорватії. В цілому, інноваційні показники ЄС неухильно покращуються, Швейцарія є найінноваційнішою європейською країною з глобальної точки зору, Південна Корея, буде найінноваційнішим глобальним конкурентом у 2024 році, в той час як Китай перевершив Японію і поступово скорочує розрив з нею. Лідери інновацій мають привабливі дослідницькі системи та сильні у цифровізації. Сильні інноватори демонструють значні переваги у своїх інноваційних екосистемах (продуктові та біз-

нес-інновації). Серед новаторів середньої ланки спостерігається низка позитивних тенденцій, особливо у розвитку дослідницької співпраці, в той час як нові новатори демонструють загальні позитивні тенденції в інноваційній діяльності, але все ще відстають. У 2024 рік, різниця між інноваційними лідерами та новими інноваторами стала більш помітною. Зберігаються стійкі географічні відмінності в інноваційній діяльності: лідери інновацій та більшість сильних новаторів розташовані в основному в Північній та Західній Європі, тоді як багато середніх та нових новаторів розташовані в Південній та Східній Європі.

Порівняно з EIS Данія залишається найінноваційнішою країною ЄС, за нею слідує Швеція, яка лідирує в рейтингу в період з 2017 по 2022 рік. Естонія зберегла стійке зростання з 2017 року та стала лідером інновацій. Бельгія, яка була лідером інновацій у 2023 році, тепер опустилася до категорії сильних новаторів, хоч і зберігає п'яте місце у загальному рейтингу. Нині обидві країни належать до різних груп продуктивності. Швейцарія – найінноваційніша європейська країна, Південна Корея залишиться найінноваційнішим глобальним конкурентом у 2024 році, а Китай випередив Японію і поступово скорочує розрив із ЄС. Сильними інноваторами є Бельгія, Австрія, Ірландія, Люксембург, Німеччина (скатилася з 7-го на 9-е місце), Кіпр (рейтинг знову значно покращився), Естонія (нові сильні інноватори) та Франція. Щоб стати відмінним міжкультурним лідером, вам потрібно зробити всього чотири правильні кроки.

З розвитком глобалізації все більше і більше компаній та організацій гостро потребують лідерів із міжкультурним досвідом та мисленням. Глобальне лідерство – це міжкультурний вимір, пояснення коефіцієнта культурного інтелекту серед трьох коефіцієнтів лідерства (IQ, EQ та коефіцієнт культурного інтелекту). Міжкультурні лідери повинні мати високу глобальну ідентичність і усвідомлювати вплив «відносного культурного статусу» на міжкультурне управління, у результаті чого реалізуються наслідки культури: порівняння цінностей, поведінки, інституцій та організацій у різних країнах (Hofstede, G. 2001). Лідерство включає три чинники: коефіцієнт інтелекту (IQ), емоційний інтелект (EQ) і коефіцієнт культурного інтелекту (CQ). IQ в основному включає здібності в когнітивних областях, таких як математика, мова та логічне мислення, з упором на виконання академічних та когнітив-

них завдань. Культурний IQ відображає здатність людини спілкуватися, співпрацювати та адаптуватися у міжкультурному середовищі, приділяючи особливу увагу культурній чутливості, міжкультурному спілкуванню та здатності адаптуватися до різних культурних умов. Процес корпоративних інновацій має включати співпрацю людей різного походження, а необхідну співпрацю та толерантність фактично перевіряють культурний IQ людини.

Культурний IQ дуже вплинув на менеджмент у глобалізованому та диверсифікованому бізнес-середовищі. Він допомагає менеджерам краще розуміти та поважати різні культури, а також покращує їхню здатність керувати в міжкультурному середовищі. Зі зростанням транскордонного бізнесу транснаціональні компанії почали створювати мультикультурні команди. Ми дослідили дві концепції, що впливають на міжкультурний менеджмент: 1. Глобальна ідентичність, яка стосується відчуття приналежності людини до ширшої глобальної міжнародної спільноти та близькості до людей з усього світу. 2. Культурний статус означає, що кожен має «ментальна карта» (стереотип) людей різних культур. У мультикультурній команді члени мають певні очікування та припущення про лідерів з різних культур. Різноманітні команди складаються з учасників з різним культурним і функціональним походженням, які мають різні уявлення про те, як підходити до відносин і як приймати рішення в умовах трансформаційних змін в організаційному управлінні та людськими ресурсами в digital AG (Cherep, Voronkova, & Androsova, 2023).

Ми ділимо культурну ідентичність на глобальну ідентичність та національну ідентичність. Національна ідентичність свідчить про почуття приналежності людини до своєї національності; розглядає успіхи та невдачі країни як особистий досвід та має сильне почуття приналежності до унікальної культури, історії та соціальної організації країни, а також до соціальної та політичної організації; участь у країні. Глобальна ідентичність означає почуття приналежності та ідентифікацію людини з групою (наприклад, мультикультурною командою) у міжкультурному робочому середовищі, приймаючи практики, стилі та інформацію, що є частиною міжнародної культури. Сила глобальної ідентичності людини впливає на її внутрішню мотивацію до взаємодії з людьми різного культурного походження, в якому людина має адаптуватися до міжкультурного середовища,

і пов'язана з його ідентичністю.

Культурний статус відноситься до культурного престижу в очах інших, тоді як відносний культурний статус залежить від того, як група виглядає у конкретному суспільстві чи середовищі. Культурне походження впливає на міжособистісні стосунки та формує те, як люди сприймають себе та інших; культурне походження легко пов'язане зі стереотипами. Можна виділити чотири типи світових лідерів. По-перше, компетентний глобальний лідер або керівник міжкультурної групи повинен мати високий рівень глобальної ідентичності, щоб він міг виявляти повагу при спілкуванні з людьми різного культурного походження і швидко адаптуватися до людей різного культурного походження. По-друге, навіть якщо лідер має високий рівень світового визнання, він повинен усвідомлювати свій культурний статус у свідомості інших. Теорію культурного виміру було запропоновано голландським соціологом Гертом Хофстедом. Вона має інтелектуальну основу, орієнтовану на міжкультурну комунікацію, і відбиває вплив культури, що глибоко укорінилася, на цінності членів власного суспільства. З приходом глобалізації стало з'являтися дедалі більше транснаціональних організацій, потрібно більше глобальних лідерів із глобальним мисленням, глобальним бізнес-баченням та високим культурним IQ. Щоб знайти людей зі справжнім глобальним лідерством, слід звернути увагу на такі моменти. Насамперед, нам необхідно знайти людей з високою глобальною ідентичністю. "Глобальна ідентичність" є важливим фактором ефективності лідерства, тому її необхідно враховувати при виборі талантів на глобальні ролі в умовах трансформаційних змін в управлінні організаціями та людськими ресурсами в цифрову еру (Череп, Воронкова, Череп, 2022). По-третє, «відносний культурний статус» дуже впливає на міжкультурне управління. Лідери з низьким культурним статусом повинні бути активнішими, впливовішими, гучнішими і помітнішими.

Ці пропозиції спрямовані на покращення якості крос-культурної комунікації в командах, сприяючи ефективнішій взаємодії та підвищенню загальної продуктивності в умовах глобалізованого світу. Відмінності в різних аспектах, таких як спілкування між членами команди з різних культур або відмінності в особистих мотиваційних орієнтаціях співробітників, зрештою, створюють проблеми лідерства в мультикультурному організаційному середовищі. Тому рекоменду-

Пропозиції, спрямовані на покращення якості крос-культурної комунікації в командах

№ з/п	Напрямок розвитку	Зміст
1	Розробка інструментів на базі AI	Використання штучного інтелекту для створення інструментів, що аналізують культурні відмінності в команді та надають рекомендації щодо оптимальних підходів до комунікації. AI може допомогти визначити потенційні проблеми, пов'язані з міжкультурною взаємодією, ще до їх виникнення.
2	Аналітика на основі великих даних (Big Data)	Використання даних для виявлення трендів та патернів у крос-культурній комунікації, що дозволить краще зрозуміти культурні відмінності та розробити стратегії для їх подолання.
3	Гейміфікація та віртуальна реальність (VR):	Створення ігрових симуляцій та VR-додатків, які моделюють крос-культурні ситуації та допомагають командам розвивати навички комунікації в реалістичних, але безпечних умовах.
4	Безперервне навчання:	Розробка програм, що надають доступ до безперервного навчання міжкультурних компетенцій, включаючи регулярні оновлення на основі нових досліджень та зворотного зв'язку від учасників команд.
5	Інтелектуальні платформи для спільної роботи:	Використання інструментів, які автоматично адаптуються до культурних особливостей команди, надаючи переклади, аналіз контексту та культурно відповідні рекомендації щодо спілкування.
6	Культурно-чутливий інтерфейс:	Розробка інтерфейсів комунікаційних платформ, які враховують культурні нюанси, такі як формат часу, використання мови, та інші фактори, що впливають на спілкування.
7	Міжкультурний лідерський розвиток	Програми, що спеціалізуються на розвитку лідерів, які вміють ефективно керувати крос-культурними командами, включаючи навчання навичкам емоційного інтелекту, адаптивності та культурного інтелекту.
8	Крос-культурний менторинг	Впровадження програм менторства, де лідери з досвідом роботи в міжкультурних командах діляться знаннями та кращими практиками з молодшими колегами.
9	Мультидисциплінарні команди	Формування команд, що складаються з представників різних культур та професійних областей, для розв'язання складних завдань. Це сприяє обміну ідеями та інноваціями.
10	Гнучкі робочі структури	Впровадження гнучких підходів до організації роботи, що дозволяють членам команди працювати в умовах, найбільш комфортних для їхньої культури (наприклад, гнучкий графік роботи або можливість вибору способу комунікації).
11	Культурно орієнтовані програми психологічної підтримки:	Впровадження програм, що враховують культурні відмінності в ставленні до стресу, конфліктів та мотивації, та пропонують відповідні інструменти підтримки.
12	Створення безпечного середовища	Розробка політик та практик, що забезпечують безпечне середовище для відкритого обговорення міжкультурних викликів та запобігання дискримінації.
13	Підтримка інноваційних ініціатив:	Заохочення команд до експериментів з новими підходами до крос-культурної комунікації, включаючи проведення пілотних проектів та тестування нових технологій.
14	Визнання досягнень у крос-культурній комунікації:	Впровадження системи визнання та винагород за успішні ініціативи в області міжкультурної співпраці, що сприятиме мотивації та натхненню.

Сформована авторами

ється, щоб міжкультурні підприємства навчали співробітників та менеджерів культурних відмінностей та приділяли увагу корпоративній культурі та успішного командоутворення в багатокультур-

них середовищах, використовуючи гуманістичний та міжкультурний підхід до управління організацією (Cherep, Voronkova, Cherep, & Kaliuzhna, 2023). Врахування культурних відмінностей

дозволяє уникнути конфліктів, підвищити ефективність спілкування та прийняття рішень. Для ефективного функціонування команд необхідно розвивати культурну компетентність серед учасників, що включає розуміння та повагу до різних культурних цінностей, норм і стилів спілкування. Використання адаптивних моделей управління, що враховують культурні відмінності, дозволяє створювати більш гнучкі та ефективні команди, здатні оперативно реагувати на виклики сучасного глобалізованого середовища. Технології та інноваційні підходи, такі як віртуальні команди та цифрові платформи, стають важливими інструментами для підтримки крос-культурної комунікації та сприяють ефективній роботі команд у контексті гуманістичної візії Digital-HRM в організації в умовах INDUSTRY 4.0 (Череп, Воронкова, Череп, Калюжна, Андрукайтене, 2023)

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.

Практичні рекомендації. 1) Розвиток культурної обізнаності: Запроваджувати регулярні тренінги з крос-культурної компетентності для працівників. Вивчати культурні особливості партнерів та колег з інших країн, особливо перед важливими переговорами або проектами. 2) Формування крос-культурних команд: При

формуванні команд звертати увагу на культурний склад і забезпечувати баланс різних культурних підходів. Призначати культурних фасилітаторів або медіаторів для полегшення комунікації в командах, де існують значні культурні відмінності. 3) Використання технологій для підтримки комунікації: Впроваджувати використання цифрових платформ, які полегшують взаємодію між членами команди з різних культурних середовищ. Розробляти внутрішні онлайн-ресурси для обміну знаннями та культурними практиками серед членів команди. 4) Адаптивні методи управління: Застосовувати гнучкі методи управління, що дозволяють враховувати культурні відмінності в стилі роботи та комунікації. Проводити регулярні зустрічі з командою для обговорення труднощів, пов'язаних з культурними відмінностями, та пошуку спільних рішень. 5) Моніторинг і оцінка: Впровадити системи моніторингу та оцінки ефективності крос-культурних команд з метою постійного вдосконалення підходів до управління. Збирати зворотний зв'язок від членів команди щодо культурної взаємодії та вносити відповідні корективи у процеси командоутворення. Ці рекомендації допоможуть організаціям не тільки підвищити ефективність командної роботи, але й створити середовище, в якому культурні відмінності стануть джерелом інновацій та розвитку.

Список використаних джерел

- Brett, J. M. (2014). *Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions Across Cultural Boundaries*. Jossey-Bass.
- Воронкова В.Г., Нікітенко В.О., Череп А.В., Череп О.Г. Європейська гуманістична візія в управлінні людським розвитком як основа досягнення прогресу. *Modern trends in science and practice. Volume 1 : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2021. С.24-30. Available at: DOI : 10.51587/9781-7364-13302-2021-005-24-33*
- Воронкова В. Г., Череп А.В., Череп О.Г. Європейська візія пізнання людини як найвищої цінності гуманізму. *Modern trends in science and practice. Volume 2 : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing. Services, 2022. С.71-80*
- Режим доступу: <https://www.eo.kiev.ua/resources/arhivMonographs/monoForSite6.pdf>.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2005). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business Review Press. Мудрість команд: створення високоефективної організації.
- Lewis, R. D. (2018). *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*. Nicholas Brealey Publishing. Коли культури стикаються: лідерство між культурами
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. SAGE Publications.
- Cherep, A., Voronkova, V., & Androsova, O. Transformational changes in organizational management and human resources in the digital age (Трансформаційні зміни в організаційному управлінні та людськими ресурсами в digital AG. *Baltic Journal of Economic Studies, 2022. 8(3), 210-219.*
<https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-3-210-219>
- Череп А.В., Воронкова В.Г., Череп О.Г. Трансформаційні зміни в управлінні організаціями та людськими ресурсами у цифрову епоху. Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності:

матеріали III-ої Міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 11-12 травня 2022 року. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. С. 393-395.

https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/88167/1/Shcherbachenko_innovation.pdf;jsessionid=FC9296F45A4D479A36E45B379645D971

Cherep Alla, Voronkova Valentyna, Cherep Oleksandr, & Kaliuzhna Iuliia. A humanistic and cross-cultural approach to organization management as a factor of people's democracy. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers* / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house "Helvetica", 2023. 14 (91). P. 184–195.

<http://humstudies.com.ua/article/view/277869/272617>

Череп Алла, Воронкова Валентина, Череп Олександр, Калюжна Юлія, Андрюкайтене Регіна. Формування гуманістичної візії Digital-HRM в організації в умовах INDUSTRY 4.0. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers* / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishinghouse "Helvetica", 2023. 16 (93). P. 190-200

<http://humstudies.com.ua/article/view/289001>

References

Brett, J. M. (2014). *Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions Across Cultural Boundaries*. Jossey-Bass.

Voronkova V. G., Nikitenko V. O., Cherep A. V., & Cherep O. G. (2021). European humanistic vision in the management of human development as a basis for achieving progress. *Modern trends in science and practice. Volume 1: collective monograph* / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California: GS Publishing Services. 24-30. Available at: DOI : 10.51587/9781-7364-13302-2021-005-24-33

Voronkova V., Cherep A., & Cherep O. (2022). European vision of human cognition as the highest value of humanism. *Modern trends in science and practice. Volume 2: collective monograph* / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California: GS Publishing. Services. 71-80

Режим доступу: <https://www.eo.kiev.ua/resources/arhivMonographs/monoForSite6.pdf>.

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2005). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business Review Press.

Lewis, R. D. (2018). *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*. Nicholas Brealey Publishing.

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. McGraw-Hill.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. SAGE Publications.

Cherep, A., Voronkova, V., & Androsova, O. (2022). Transformational changes in organizational management and human resources in the digital age (Трансформаційні зміни в організаційному управлінні та людськими ресурсами в digital AG. *Baltic Journal of Economic Studies*. 8(3). 210-219.

<https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-3-210-219>

Transformational changes in the management of organizations and human resources in the digital era (2022). *Strategic priorities for the development of entrepreneurship, trade and exchange activities: materials of the III International Scientific and Practical Conference, Zaporizhzhia, May 11-12, 2022*. Zaporizhzhia: National University of Zaporizhzhia Polytechnic. 393-395. https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/88167/1/Shcherbachenko_innovation.pdf;jsessionid=FC9296F45A4D479A36E45B379645D971

Cherep Alla, Voronkova Valentyna, Cherep Oleksandr, & Kaliuzhna Iuliia (2023). A humanistic and cross-cultural approach to organization management as a factor of people's democracy. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers* / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house "Helvetica". 14 (91). 184–195.

<http://humstudies.com.ua/article/view/277869/272617>

Alla Cherep, Valentina Voronkova, Oleksandr Cherep, Yulia Kalyuzhna, & Regina Andriukaitene (2023). Formation of a humanistic vision of Digital-HRM in an organization in the context of INDUSTRY 4.0. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers* / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia: Publishinghouse "Helvetica". 16 (93). 190-200

<http://humstudies.com.ua/article/view/289001>

JULIJA, KALIUZHNA – Candidate of Economic Sciences,

Associate Professor of the Department of Personnel Management and Marketing,

Zaporizhzhia National University (Zaporizhzhia, Ukraine)

E-mail: kalyuzhnaya.ju@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3335-6551>

ALLA, CHEREP – Doctor of Sciences in Economics,
Professor, Head of the Department of Finance, Banking and Insurance,
Honored Worker of Science and Technology of Ukraine, Academician of Sciences
of Higher Education of Ukraine, Zaporizhzhia National University (Zaporizhzhia, Ukraine)
E-mail: cherep.av.znu@gmail.com
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5253-7481>

VALENTYNA, VORONKOVA – Doctor of Philosophy (D.Sc.),
Professor, Academician of the Academy of Higher Education of Ukraine,
Head of the Department of Management and Administration,
Y. M. Potebnya Engineering Education and Scientific Institute
of Zaporizhzhia National University (Zaporizhzhia, Ukraine)
E-mail: valentinavoronkova236@gmail.com
ORCID iD: <http://orcid.org/0000-0002-0719-1546>

OLEKSANDR, CHEREP – Doctor of Sciences in Economics,
Professor, Professor of Marketing and Personnel Management,
Zaporizhzhia National University (Zaporizhzhia, Ukraine)
E-mail: cherep2508@gmail.com
ORCID iD: <http://orcid.org/0000-0002-3098-0105>

SERGEY, IVANOV – Doctor of Sciences in Economics,
Associate Professor, Professor of the Department of Economic Cybernetics,
Zaporizhzhia National University (Zaporizhzhia, Ukraine)
E-mail: flydaiver@gmail.com
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-1086-0701>

EUROPEAN TEAM-BUILDING TECHNIQUES BASED ON CROSS-CULTURAL INTERACTION: THE EU EXPERIENCE

Abstract

The relevance of the research is due to the growing role of globalization and the international business conceptualization, which calls for new approaches to managing teams that operate in different cultural contexts. In the European Union, where there is interaction between countries and an unknown part of politics and economics, it is important to understand the peculiarities of cultural interaction for the successful implementation of large-scale projects and initiative. The article explores approaches and methods for forming effective teams in the multicultural environment of Europe. The research focuses on the role of cultural competence, integration processes in the European Union, as well as the infusion of cross-cultural interaction in increasing the productivity and innovative potential of teams. Meta-research – theoretical and practical aspects of European team-building techniques based on cross-cultural interaction in the context of innovative research in the EU countries. Purpose of research: 1) analyze the formation of an effective team building model in the context of cross-cultural synergy, integration and transformation; 2) introduce European team-building techniques based on cross-cultural interaction in a multicultural European context; 3) monitor innovative techniques for effective team building practices, cross-cultural synergy and integration in the contexts of the EU. The research methodology of the topic "European team-building techniques based on cross-cultural interaction" is based on a comprehensive approach that combines several specific methods. 1) A systematic method that allows for the analysis of EU policies and regulations, the study of official documents of the European Union that regulate cultural interaction, integration, and support of multicultural teams within the common European space. 2) Cross-cultural analysis includes comparison of different European approaches to team building, analysis of techniques and methods used in different European countries to identify common features and differences. This makes it possible to identify effective team building models that take into account cultural characteristics. 3) Analysis of specific examples of team building in European companies, successful cases of multicultural teams in leading European organizations to identify practical approaches that promote effective cross-cultural interaction; analysis of situations where cross-cultural problems led to difficulties in team building. 4) Modeling includes the development of theoretical models of effective team building, reflecting optimal ways of forming and managing multicultural teams in the European context. Such a combination of methods allows for a comprehensive approach to the research of the topic, obtaining versatile information and drawing reasonable

conclusions about effective team building practices based on cross-cultural interaction in Europe. The study helped to study the best practices of team building, which contribute to the creation of an inclusive work environment and increase the competitiveness of organizations in the conditions of globalization. The importance of cross-cultural competence as a key factor in the formation of cohesive and effective teams, able to adapt to various cultural characteristics, has been revealed. In the context of a rapidly changing market, teams that effectively use cultural differences have an advantage in creating innovative solutions and increasing overall productivity. The study not only analyzes existing European practices, but also offers recommendations for their implementation in business practice, which will contribute to the development of an inclusive and responsible work environment that meets the modern challenges of globalization and cultural diversity.

Key words: team building, cross-cultural interaction, European practices, multicultural environment, innovative experience of the EU, effective model of team building

© The Author(s) 2024

This is an open access article under
the Creative Commons CC BY license

Received date 11.07.2024

Accepted date 15.07.2024

Published date 15.08.2024

How to cite: Юлія, Калюжна, Алла, Череп, Валентина, Воронкова, Олександр, Череп, Сергій, Іванов. Європейські техніки командоутворення на основі крос-культурної взаємодії: досвід країн ЄС. Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house "Helvetica", 2024. 19 (96). P. 235–247.

doi: <https://doi.org/10.32782/hst-2024-20-97-27>