

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.75>

УДК 316.77:316.7

*Л. Д. Лозінська,
доктор філософії з економіки,
доцент кафедри підприємництва та маркетингу,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
Івано-Франківськ, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9993-9875>*

КРИТИЧНИЙ АНАЛІЗ СУЧАСНИХ КОНЦЕПЦІЙ КРОС-КУЛЬТУРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В КОНТЕКСТІ ДОСЯГНЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

*L. Lozinska,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Marketing, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,
Ivano-Frankivsk, Ukraine*

CRITICAL ANALYSIS OF MODERN CONCEPTS OF CROSS-CULTURAL INTERACTION IN THE CONTEXT OF ACHIEVING SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT

Мета статті полягає у критичному аналізі сучасних концепцій крос-культурної взаємодії та визначенні їхньої придатності для пояснення реальних комунікаційних ситуацій в контексті досягнення соціально-

економічного розвитку. Об'єктом дослідження є процес крос-культурної взаємодії у сучасних соціальних та організаційних контекстах. У статті здійснено критичний аналіз сучасних концепцій крос-культурної взаємодії як теоретичних інструментів, що описують і пояснюють узгодження смислів, норм та практик у спільній діяльності людей з різними культурними досвідами. Визначено провідні підходи, типологічний, комунікативний, конструктивістський, психологічний та інституційний, і охарактеризовано їхні пояснювальні можливості щодо причин непорозумінь, формування довіри, відмінностей у ставленні до часу, правилах ввічливості, межах допустимої незгоди та логіках ухвалення рішень.

The purpose of the article is to critically analyze modern concepts of cross-cultural interaction and determine their suitability for explaining real communication situations in the context of achieving socio-economic development. The object of the study is the process of cross-cultural interaction in modern social and organizational contexts. The article critically analyzes modern concepts of cross-cultural interaction as theoretical tools that describe and explain the coordination of meanings, norms and practices in the joint activities of people with different cultural experiences. The leading approaches, typological, communicative, constructivist, psychological and institutional, are identified, and their explanatory capabilities are characterized regarding the causes of misunderstandings, the formation of trust, differences in attitudes to time, rules of politeness, the limits of permissible disagreement and decision-making logics. It is proven that the mechanical transfer of aggregated cultural indicators to specific cases increases the risk of erroneous management decisions, and in conditions of hierarchy can legitimize asymmetries of status, resources and language advantage as supposedly neutral cultural differences. The feasibility of moving from the approach of knowledge about another culture to the approach of the quality of interaction, which emphasizes checking

understanding, explicit agreement on expectations, joint formation of cooperation rules and responsible explanation of the causes of conflicts, is substantiated. The influence of digital communication channels, which reduce non-verbal cues, accelerate the exchange of messages and increase the likelihood of misreading the tone, which requires the adaptation of classical concepts to the online environment, is also established. Based on the synthesis of scientific sources and logical analysis of arguments, criteria for critical evaluation of concepts are determined, including empirical verifiability, sensitivity to context, taking into account a person's multiple belonging to professional, organizational and generational cultures, as well as transparency of the ethical consequences of recommendations.

Ключові слова: *крос-культурна взаємодія, міжкультурна комунікація, критичний аналіз, культурна компетентність, економіка, соціально-економічний розвиток.*

Keywords: *cross-cultural interaction, intercultural communication, critical analysis, cultural competence, economy, socio-economic development.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах соціально-економічного розвитку ефективність державної економічної політики значною мірою залежить від того, наскільки результативно функціонують механізми взаємодії між групами з різними культурними досвідами. Крос-культурна взаємодія впливає на якість реалізації державних стратегій у сфері зайнятості, освіти, охорони здоров'я, просторового розвитку, цифровізації, а також на здатність органів влади координувати інтереси економічних агентів на галузевому, міжгалузевому та регіональному рівнях. Умовою результативності управління економікою стає не лише набір інструментів бюджетної, регуляторної чи інвестиційної політики, а й те, як саме державні та недержавні актори узгоджують смисли, норми і практики у багатокультурному зовнішньому середовищі. Інтенсивність міграційних

процесів, розвиток цифрових платформ, поширення дистанційної зайнятості та зростання ролі міжнародних проєктів посилюють важливість крос-культурної компетентності органів державної влади, органів місцевого самоврядування та суб'єктів господарювання. Від здатності цих суб'єктів координувати інтереси різних культурних груп залежить ефективність функціонування національного господарства, зокрема результативність використання трудового потенціалу, привабливість регіонів для інвестицій, спроможність реалізовувати стратегії сталого та більш інклюзивного розвитку. Отже, крос-культурна взаємодія постає не лише як соціально-комунікативний процес, а як важливий чинник ефективності державних систем та механізмів управління економікою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В науково-практичних публікаціях, дотичних до нашої теми, крос-культурна взаємодія найчастіше розглядається у прикладній площині, зокрема через управлінські практики підприємств, освітні підходи до мультикультурності, а також через трансформацію маркетингових комунікацій у цифровому середовищі. Така логіка є зрозумілою, адже саме організації, освітні інституції та медіаплатформи щоденно створюють ситуації, де різні культурні коди стикаються та вимагають узгодження смислів, норм і очікувань [1-12]. Наприклад, О. Пришляк [2] аналізує, як у зарубіжній практиці та в Україні формуються підходи до мультикультурної освіти, і підкреслює значення освітнього середовища як простору соціалізації, у якому закладаються моделі сприйняття іншості, толерантності та співжиття. Це є релевантним для нашої статті, оскільки освітній компонент фактично визначає, чи буде людина трактувати відмінності як ресурс співпраці або як загрозу, що провокує відмежування. А. Єфімова [4] зазначає, що розвиток крос-культурного менеджменту на підприємствах пов'язаний із потребою підвищувати ефективність взаємодії та ухвалення рішень у ситуаціях, де учасники мають різні комунікаційні звички та управлінські очікування. Так, В. Нестеренко [1] розглядає вплив сталого розвитку на зміни у застосуванні маркетингових

комунікацій, наголошуючи на переорієнтації комунікаційних підходів у бік ціннісних наративів і суспільно значущих акцентів. Цей напрям особливо важливий для критичного аналізу сучасних концепцій крос-культурної взаємодії, оскільки цінності, етика та соціальна відповідальність часто є полем найбільшої чутливості між культурами. В. Гноєвий та О. Корень [3] досліджують сучасні тенденції цифрового маркетингу та їхній вплив на формування маркетингової стратегії, показуючи, що цифрові інструменти перебудовують комунікаційні канали, темп взаємодії та механізми впливу на аудиторію.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у критичному аналізі сучасних концепцій крос-культурної взаємодії та визначенні їхньої придатності для пояснення реальних комунікаційних ситуацій в контексті досягнення соціально-економічного розвитку. Об'єктом дослідження є процес крос-культурної взаємодії у сучасних соціальних та організаційних контекстах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сутність крос-культурної взаємодії полягає у тому, що люди з різними культурними досвідами намагаються узгодити значення, правила спілкування, очікування та способи дії в ситуаціях співпраці, переговорів, навчання або спільного виконання завдань. Культура у цьому контексті не є лише національністю чи мовою, а радше системою набутих орієнтирів, які підказують, що вважається ввічливим, справедливим, компетентним, допустимим, а що є ризикованим або неприйнятним. Крос-культурна взаємодія проявляється в словах, мовчанні, темпі розмови, дистанції, ставленні до часу, уявленні про авторитет, ролі статі та віку, прийнятних формах незгоди, у способах ухвалення рішень і розподілу відповідальності. Важливо, що вона не зводиться до простого зіставлення традицій різних країн, бо в реальних умовах люди належать одночасно до кількох культур, наприклад професійної, організаційної, регіональної, поколінневої, а їхні ідентичності змінюються залежно від контексту, стосунків влади і досвіду взаємодії. Тому

критичний аналіз теми починається з уважного уточнення, що саме називають культурою, як відрізняють культурні чинники від соціально-економічних, які ознаки взаємодії вважають результатом культурних розбіжностей, а які є наслідком інституційних норм, нерівного доступу до ресурсів або індивідуальних якостей (табл.1).

Таблиця 1. Сутнісні параметри в розумінні крос-культурної взаємодії

Параметр	Характеристика
Культура як система смислів і норм	Культура у крос-культурній взаємодії постає як набір набутих значень, інтерпретацій і правил, які підказують, що є доречним, ввічливим, компетентним і справедливим. Вона проявляється не тільки у мові, а й у темпі розмови, звичці уточнювати або не уточнювати, ставленні до мовчання, способах висловлення незгоди, очікуваннях щодо ролей керівника і команди. Це означає, що учасники взаємодії домовляються не лише про рішення, а й про те, як саме вони розуміють слова, статуси, обов'язки та відповідальність
Контекст і ситуаційність взаємодії	Одна й та сама культурна відмінність може мати різні наслідки залежно від ситуації, цілей, рівня стресу, теми розмови та попереднього досвіду сторін. У ділових переговорах домінують очікування щодо точності, строків, формальних процедур, тоді як у навчанні частіше важливі безпечний простір, право на помилку та стиль зворотного зв'язку. Ситуаційність змушує уникати автоматичних висновків про людину лише на підставі її належності до певної культури, адже поведінку часто визначають роль, інституційні правила і конкретні інтереси сторін
Влада, статус і інституційні правила	Крос-культурна взаємодія майже ніколи не є повністю симетричною, бо сторони можуть мати різний доступ до ресурсів, різний статус, різні права ухвалювати рішення, а також різну мовну перевагу. Те, що виглядає як культурне непорозуміння, інколи є наслідком організаційної ієрархії, нерівного права голосу або різних правил відповідальності за помилки. Тому сутнісним параметром є розрізнення культурних чинників і структурних бар'єрів, оскільки без цього рекомендації можуть ненавмисно легітимізувати нерівність під виглядом культурної норми
Компетентність як процес узгодження	Сутність крос-культурної компетентності полягає не у запам'ятовуванні списків рис, а у здатності будувати взаєморозуміння через запитання, перевірку розуміння, уточнення термінів і явне погодження очікувань. У практиці це означає вміння проговорювати правила співпраці, фіксувати домовленості, коректно реагувати на непорозуміння та відновлювати довіру після помилок. Компетентність є процесом, який розвивається через рефлексію, зворотний зв'язок і готовність визнавати невизначеність, а також через спільне вироблення норм взаємодії під конкретне завдання

Джерело: сформовано автором

Зміст сучасних концепцій крос-культурної взаємодії формується навколо кількох впливових підходів, які пропонують різні пояснення того, як виникають непорозуміння і як їх долати. Нормативні та менеджерські моделі зазвичай описують культури як відносно стабільні набори характеристик, які можна порівнювати, типологізувати і застосовувати для підготовки працівників, дипломатів або студентів до міжнародної співпраці. Комунікативні підходи зосереджуються на мовленнєвих актах, прагматичі, різних логіках ввічливості, непрямих та прямих способах висловлення, а також на тому, як контекст змінює значення повідомлення. Конструктивістські та інтерпретативні концепції розглядають культуру як процес, який народжується у взаємодії, коли сторони постійно домовляються про правила, коригують очікування і створюють спільні норми, а отже ключовою стає не тільки різниця традицій, а здатність до узгодження і рефлексії. Психологічні моделі часто вивчають установки, упередження, ефект категоризації, формування довіри і помилки атрибуції, коли люди пояснюють поведінку іншого його культурою, навіть якщо причина ситуативна. Соціологічні та антропологічні перспективи наголошують на інституціях, історичній пам'яті, нерівності, символічному статусі мов, а також на тому, що взаємодія відбувається в умовах правил, які не всі учасники створювали і не всі можуть змінювати. Сучасні змішані концепції прагнуть поєднати ці лінії, пропонуючи ідею культурної компетентності як набору навичок, що включають уважність до контексту, здатність задавати уточнювальні питання, готовність визнавати невизначеність, уміння домовлятися про значення і кордони, а також здатність будувати співпрацю, не зводячи співрозмовника до етикетки (табл.2).

Таблиця 2. Еволюція концепцій крос-культурної взаємодії

Етап розвитку	Домінуючий фокус і ключові ідеї	Практичні наслідки і типові ризики
Ранні типологічні та порівняльні моделі	Культуру описують як відносно стабільну сукупність характеристик, які можна порівнювати між суспільствами, групами або країнами, а далі узагальнювати у вигляді вимірів і профілів. Такий підхід дає швидку карту різниць у ставленні до часу, авторитету, колективності та індивідуальності, способів комунікації і прийняття рішень. Його сила у структурованості та зручності для початкового навчання, коли потрібно мінімізувати невизначеність у міжнародній взаємодії	Практично це породило тренінги, довідники, рекомендації для переговорів і управління командами, а також інструменти адаптації персоналу. Ризик полягає у есенціалізації, коли людині приписують поведінку на підставі категорії, і у стереотипізації, коли типологія стає ярликом. Ще один ризик проявляється тоді, коли середні культурні показники механічно переносять на конкретну ситуацію, ігноруючи роль професії, організації, індивідуальних відмінностей і контексту.
Комунікативні підходи і прагматичний поворот	Фокус зміщується на мову як дію, на правила ввічливості, непрямі та прямі висловлення, роботу підтексту, роль невербальних сигналів, пауз, інтонації та формул згоди і незгоди. Важливим стає те, як саме формулюють прохання, критику, відмову, домовленість, як вибудовується довіра, і як різні комунікативні норми впливають на відчуття поваги та безпеки. Крос-культурна взаємодія тут розуміється як постійне узгодження значень у конкретному діалозі	Практичні результати видно у розвитку міжкультурної риторики, навчанні переговорів, фасилітації та медіації, а також у підготовці до публічних виступів для різних аудиторій. Ризик полягає у недооцінці структурних чинників, бо навіть ідеальна комунікація не завжди компенсує нерівність статусів або жорсткі організаційні правила. Також існує ризик надмірної концентрації на техніці мовлення, коли зміст конфлікту, інтереси сторін і розподіл ресурсів залишаються поза увагою
Конструктивістські, інтерпретативні та критичні концепції	Культуру трактують як процес, який формується під час взаємодії, коли сторони створюють спільні правила і одночасно переосмислюють власні ролі. У центрі уваги опиняються контекст, історичний досвід, нерівність, влада, включення і виключення, а також те, хто має право визначати норми та критерії правильності. Крос-культурна взаємодія розглядається як переговори про смисли, де важливо бачити не лише відмінності, а й механізми, що роблять ці відмінності значущими	Практично це підсилює етичний компонент, допомагає уникати дискримінаційних висновків, робить видимими приховані ієрархії та нерівний доступ до голосу. Ризик полягає у надмірній теоретизації, коли складні пояснення важко перетворити на прості інструменти для менеджерів і команд. Інший ризик полягає у тому, що акцент на владі може затьмарити мікрорівень взаємодії, де дрібні мовленнєві деталі також реально керують довірою і координацією

Джерело: сформовано автором

Критичний аналіз сучасних концепцій потрібний тому, що частина популярних моделей спрощує реальність і створює ілюзію керованості культури, коли складні соціальні процеси підміняють списками рис та готовими рецептами поведінки. Найпоширеніший ризик полягає у есенціалізації, коли культура подається як незмінна сутність, а людина ніби автоматично відтворює більш “типові” національні риси, хоча на практиці поведінку формують ситуація, роль, рівень стресу, професійний досвід, особисті цінності та попередні контакти з іншими культурами. Інший ризик пов’язаний зі стереотипізацією, коли типології починають працювати як ярлики, і замість розвитку емпатії та точності сприйняття вони закріплюють упередження, а також можуть виправдовувати дискримінаційні практики під виглядом «культурної різниці». Методологічна проблема полягає у тому, що багато концепцій спираються на агреговані дані, які зручні для порівнянь, але не завжди придатні для прогнозу поведінки конкретної людини в конкретній ситуації, тому зростає ризик неправильної інтерпретації і помилкових управлінських рішень (рис.1).

У підсумку критичний аналіз сучасних концепцій крос-культурної взаємодії надає не просто огляд ідей, а формує більш відповідальну рамку для освіти, управління і міжнародної співпраці, де повага до різноманіття поєднується з точністю, етикою та реалістичним розумінням того, як саме люди домовляються про спільні смисли і спільні дії. Разом з тим, слід чітко пам’ятати, що все таки, значна частина популярних концепцій крос-культурної взаємодії формувалася переважно у рамках менеджменту організацій або міжособистісної комунікації. В таких підходах часто недостатньо враховано контекст державного регулювання, асиметрію статусів і ресурсів між учасниками взаємодії, інституційні обмеження, а також специфіку галузевих і регіональних систем управління. Так, це створює ризики механічного перенесення узагальнених культурних моделей у практику розроблення та реалізації державної економічної політики, що може призвести до помилкових управлінських рішень на рівні програм розвитку.

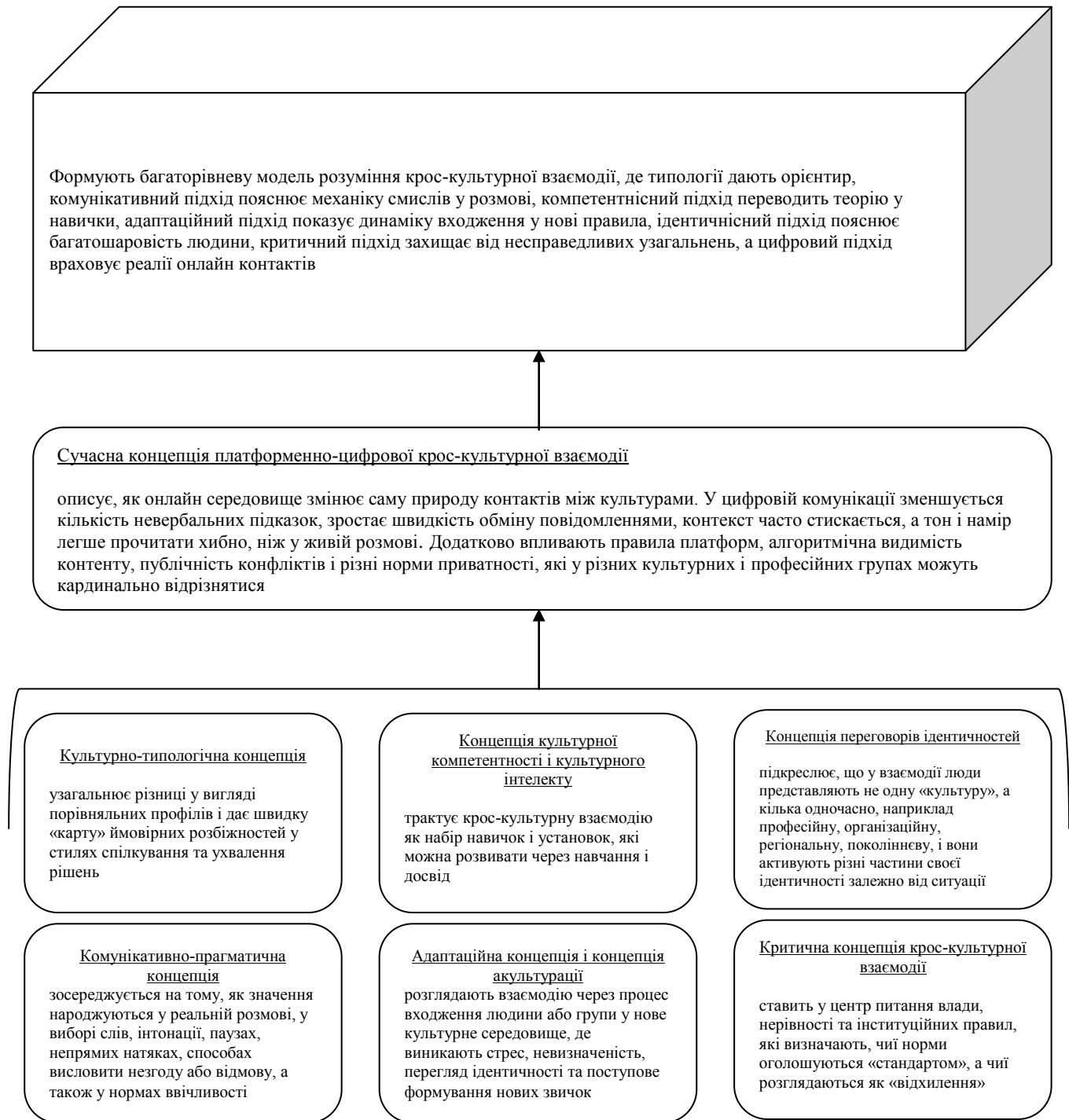


Рис.1. Модель узагальнення сучасних концепцій крос-культурної взаємодії

Джерело: сформовано авторами

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Підсумовуючи результати критичного аналізу сучасних концепцій крос-культурної взаємодії, слід підкреслити, що перехід від спрощених уявлень про більш типові культурні риси до розгляду реальних механізмів

комунікації, домовленостей і конфліктів дає можливість інакше побачити завдання державного регулювання соціально-економічних процесів. Узгодження смислів, норм і практик між носіями різних культурних досвідів безпосередньо впливає на ефективність реалізації стратегій розвитку людського капіталу, регіональної політики, інноваційного та інвестиційного розвитку, політики інтеграції мігрантів і повернення трудових ресурсів. Отримані результати свідчать, що інтеграція напрацювань крос-культурних досліджень у практику формування і реалізації економічної політики може підвищити якість проектування державних програм у сфері освіти, міграції, регіонального розвитку, підтримки підприємництва та цифрової трансформації. Застосування концепцій, орієнтованих на якість взаємодії, перевірку розуміння, явне узгодження очікувань та спільне вироблення правил співпраці, дозволяє знизити комунікаційні втрати, запобігти конфліктам, підвищити результативність переговорних процесів і спільних рішень на різних рівнях управління економікою.

Література

1. Нестеренко В. І. Вплив сталого розвитку на зміни в застосуванні маркетингових комунікацій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2022. Вип. 45. С. 35-40.
2. Пришляк О. Ю. Мультикультуралізм і мультикультурна освіта за рубежом та в Україні. *Журнал Уманського державного педагогічного університету ім. Павла Тичини*. Соціальна робота та соціальна освіта. Умань, 2019. Вип. 2. С. 39-47.
3. Гноєвий В. Г., Корень О. М. Сучасні тенденції цифрового маркетингу та їх вплив на формування маркетингової стратегії. *Академічний огляд*. 2021. № 1(54). С. 49-55.
4. Єфімова А.Г. Розвиток крос-культурного менеджменту на підприємствах України. *Управління розвитком*. 2012. № 6. С. 44-45.

5. Ярмолук О., Фісун Ю., Шаповалова А. Соціальні мережі як сучасний інструмент просування. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 11-2. С. 62-65. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.28>.
6. Костюк С.С. Підходи до формування компетентностей міжкультурної комунікації студентів-іноземців. *Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету*. Серія Педагогічні науки. 2017. Вип. 2. С. 156-162.
7. Горіна Ж. Д. Принципи рідномовної освіти з позиції міжкультурного діалогу *Наука і освіта*. 2011. № 5. С. 85-89.
8. Пононова І. В. Штучний інтелект в сфері електронних комунікацій. Перспективи телекомунікацій 2024: збірник матеріалів міжнар. наук.-техн. конф. (м. Київ, 15-19 квітня 2024 р.). Київ. 2024. С. 30-33.
9. Перевозова І., Орлова О., Лісова О. Структуризація проблемного поля для управлінського консультування з питань модернізації основних засобів. *Вісник Хмельницького національного університету* 2020, № 4, Том 3, С. 174-180.
10. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10(38), 2024. *Наукові інновації та передові технології*. С. 190-201. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-20](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-20) (дата звернення: 11/07/2025).
11. Перевозова, І., Шайбан, В., & Деделюк, О. Реалії і перспективи вітчизняного й міжнародного менеджменту: пріоритетні напрями, прогноз майбуття. *Економіка та суспільство*, (53). 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-34>
12. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(Вип.37), 2024. *Наукові інновації та передові технології*. С. 227-237. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237) (дата звернення: 11/07/2025).

References

1. Nesterenko, V.I. (2022), "The impact of sustainable development on changes in the use of marketing communications", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, series Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo, vol. 45, pp. 35-40.
2. Pryshliak, O.Yu. (2019), "Multiculturalism and multicultural education abroad and in Ukraine", *Zhurnal Umanskoho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu imeni Pavla Tychyny*, Sotsialna robota ta sotsialna osvita, vol. 2, pp. 39-47.
3. Hnoievyi, V.H. and Koren, O.M. (2021), "Current trends in digital marketing and their impact on the formation of marketing strategy", *Akademichnyi ohliad*, vol. 54, no. 1, pp. 49-55.
4. Yefimova, A.H. (2012), "Development of cross-cultural management at enterprises of Ukraine", *Upravlinnia rozvytkom*, vol. 6, pp. 44-45.
5. Yarmoliuk, O. Fisun, Yu. and Shapovalova, A. (2020), "Social networks as a modern promotion tool", *Pidpryiemnytstvo ta innovatsii*, vol. 11(2), pp. 62-65, DOI 10.37320/2415-3583/11.28.
6. Kostiuk, S.S. (2017), "Approaches to forming intercultural communication competencies of foreign students", *Naukovi zapysky Berdianskoho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu*, series Pedahohichni nauky, vol. 2, pp. 156-162.
7. Horina, Zh.D. (2011), "Principles of native-language education from the perspective of intercultural dialogue", *Nauka i osvita*, vol. 5, pp. 85-89.
8. Pononova, I.V. (2024), "Technologies based on artificial intelligence in the field of electronic communications", *Perspektyvy telekomunikatsii 2024: zbirnyk materialiv mizhnar. nauk.-tekhn. konf.* [Prospects of telecommunications 2024: proceedings of the International Scientific and Technical Conference], Kyiv, Ukraine, 15-19 April 2024, pp. 30-33.

9. Perevozova, I. Orlova, O. and Lisova, O. (2020), "Structuring the problem field for management consulting on modernization of fixed assets", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 4, no. 3, pp. 174-180.
10. Shtangret, A. Silkin, O. and Shliakhetko, V. (2024), "Labor migration as an external threat to enterprise personnel security", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, vol. 10(38), pp. 190-201, DOI 10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-20.
11. Perevozova, I. Shaiban, V. and Dedeliuk, O. (2023), "Realities and prospects of domestic and international management, priority directions, forecast of the future", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 53, article 34, DOI 10.32782/2524-0072/2023-53-34.
12. Shtangret, A. and Silkin, O. (2024), "Security aspects of personnel management in a hyperdynamic external environment", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, vol. 9(37), pp. 227-237, DOI 10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237.

Стаття надійшла до редакції 07.12.2025 р.