

УДК 331.108:005.94

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.44.132

JEL Classification: F23; 015; J24; M12; M14

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ МУЛЬТИКУЛЬТУРНОГО СЕРЕДОВИЩА

БОЧАРОВА Н. А., кандидат економічних наук, доцент.

E-mail: bocharova.n.a.xnadu@gmail.com, Scopus Author ID: 57210236605,
Web of Science ResearcherID: AEU-4440-2022, ORCID: 0000-0003-4371-0187

ЯРОВИЙ І. О., здобувач наукового ступеня доктора філософії PhD.

E-mail: ihor.yarovi.edu@gmail.com, ORCID: 0009-0006-4044-2614

Кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-
дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

***Анотація.** Сучасні організації, що функціонують у глобалізованому середовищі, стикаються з викликами управління мультикультурними командами, які потребують нових підходів до управління людськими ресурсами (HRM). Ця стаття присвячена дослідженню стратегічних аспектів HRM у мультикультурному контексті, з акцентом на системному та науково обґрунтованому підході для гармонізації взаємодії в командах з різним культурним бекграундом. У статті аналізуються підходи до мотивації, адаптації та розвитку персоналу, що сприяють культурній обізнаності та міжкультурній комунікації – ключовим елементам успішного функціонування мультикультурних організацій. Особливу увагу приділено можливості використання теорії вирішення винахідницьких задач (ТВВЗ) як інструменту, що забезпечує системний підхід до вирішення управлінських конфліктів у мультикультурних командах. ТВВЗ дозволяє поєднати культурні відмінності з єдиними корпоративними стандартами, сприяючи ефективному використанню людського капіталу. Також розглянуто вплив різних моделей лідерства, зокрема інклюзивного та слуга-лідерства, на створення інноваційного робочого середовища, яке підвищує продуктивність. Аналіз результатів свідчить, що інтеграція культурного різноманіття у HRM стратегії є не тільки викликом, але й значною конкурентною перевагою для організацій. Важливим внеском цього дослідження є виявлення ключових факторів, таких як культурний інтелект, адаптивне лідерство та інноваційні підходи до розвитку персоналу, які сприяють успіху HRM стратегій у мультикультурному контексті. Підкреслено, що організації, які застосовують системний підхід до управління культурним різноманіттям, підвищують свою гнучкість, залученість працівників та інноваційну активність. Отримані результати можуть слугувати основою для подальших досліджень та розробки практичних рекомендацій, які допоможуть організаціям покращити конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Ця стаття є вагомим внеском у наукові дослідження управління мультикультурними командами, пропонуючи системний підхід до вирішення конфліктів та оптимізації процесів у сучасних динамічних організаціях.*

Ключові слова: управління людськими ресурсами, мультикультурні команди, культурна різноманітність, теорія вирішення винахідницьких задач (ТВВЗ), інноваційні HRM стратегії, культурний інтелект, інклюзивне лідерство, слуга-лідерство, адаптація персоналу, міжкультурна комунікація, глобалізація, конкурентоспроможність організацій.

Постановка проблеми. Управління людськими ресурсами в мультикультурному середовищі стає все більш актуальним завданням у сучасних глобалізованих організаціях. Різноманітність культурних фонових, мовних бар'єрів та різних робочих стилів створюють як унікальні можливості, так і значні виклики для організацій.

Людські ресурси – це актив організації [1]. Ефективне управління таким активом може стати значною конкурентною перевагою, сприяючи інноваціям, покращенню командної роботи та підвищенню продуктивності.

У зв'язку з глобалізацією та зростаючою міграцією робочої сили значення мультикультурних команд в організаціях постійно зростає. Розробка ефективних стратегій для управління такою різноманітністю стає критично важливою для успішного функціонування сучасних підприємств. Зокрема, в автотранспортних підприємствах, де взаємодія між працівниками з різних культур є невід'ємною частиною щоденної діяльності, розуміння і впровадження мультикультурних управлінських підходів є ключовим чинником організаційного розвитку та зростання.

Чинним стратегіям управління людськими ресурсами в мультикультурному середовищі часто бракує системності, що обмежує їх ефективність та здатність адаптуватися до різноманітних культурних контекстів.

Таким чином, виникає необхідність у розробці системного підходу, який би зміг стати основою для інтеграції різних культурних елементів та забезпечення гармонійної взаємодії в командах. Такий підхід може підвищити гнучкість стратегій управління та сприяти зниженню конфліктів і підвищенню загальної продуктивності в умовах культурного різноманіття.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень і публікацій показує, що одним із основних викликів у мультикультурному управлінні є розробка ефективних HRM стратегій, які враховують культурну різноманітність. У контексті мультикультурного середовища стратегії потребують більш системного підходу для інтеграції культурних особливостей у єдину управлінську практику. Огляд літератури дозволяє зосередитися на специфічних стратегіях управління людськими ресурсами, зокрема

тих, які спрямовані на підвищення адаптивності та культурної обізнаності [2; 3]. Це підкреслює важливість інтеграції стратегій, що відповідають потребам мультикультурних команд з огляду на сучасні тенденції HRM.

Дослідження «The Impact of Human Resource Management Quality on Work Life Quality through The Moderating Role of Organizational Justice: The Case Study of the Expatriate Employees» [2] показує, що мультикультурні HRM стратегії вимагають більш адаптивного підходу, який дозволяє організаціям не лише адаптуватися до культурної різноманітності, а й активно використовувати її для підвищення конкурентоспроможності. Автори підкреслюють, що важливо інтегрувати елементи культурного інтелекту та адаптивного лідерства для ефективної роботи в мультикультурному середовищі. Їхні висновки акцентують на необхідності систематичного аналізу, який би допомагав визначити, які культурні фактори є критичними для успішної взаємодії в командах.

На додаток, «Servant Leadership and Career Development: Supporting Employee Growth» [3] зосереджується на використанні слуга-лідерства як методу для зміцнення інклюзивного робочого середовища. Їх дослідження свідчить, що підтримка і розвиток індивідуальних здібностей співробітників через слуга-лідерство сприяють підвищенню їх задоволення роботою та посиленню залученості до колективу. Зокрема, автори зазначають, що слуга-лідерство може стати важливою частиною HRM стратегії, спрямованої на зменшення міжкультурних конфліктів і підвищення мотивації в команді.

Водночас дослідження «Innovation in Human Resource Management to Create a Better Work Environment and Contribute to Organizational Success: A Systematic Literature Review» [4] звертає увагу на необхідності інновацій у HRM, підкреслюючи, що використання сучасних технологій в управлінні людськими ресурсами є ключем до підвищення ефективності організації. Автори підкреслюють важливість інтеграції новітніх інформаційних технологій для оптимізації процесів рекрутингу, навчання та оцінки продуктивності.

Особливе місце серед розглянутих робіт займає дослідження «Green human resource management and employee innovative behaviour: Does inclusive leadership play a role?» [5], яке аналізує вплив зеленого управління людськими ресурсами (Green HRM) на

інноваційну поведінку працівників. Це дослідження підкреслює значення екологічно орієнтованих HRM практик та їх здатність стимулювати інновації серед працівників, що є надзвичайно актуальним у контексті сучасних екологічних викликів. Важливою знахідкою цього дослідження є визначення ролі інклюзивного лідерства, що сприяє максимальному залученню всіх членів команди до інноваційних процесів.

Дослідження «The Relationship between Cultural Intelligence and Cross-cultural Adjustment» [6] робить значний внесок у розуміння ролі культурного інтелекту в крос-культурній адаптації працівників. Автори цього дослідження виявили, що культурний інтелект є критичним чинником успішної адаптації працівників до нових культурних умов, що підтверджує важливість розробки навчальних програм, спрямованих на підвищення культурної компетентності співробітників. Водночас у дослідженні «Human Resource Management Strategies in Achieving Competitive Advantage in Business Administration» [7] розглядаються HRM стратегії, спрямовані на досягнення конкурентної переваги в бізнес-адмініструванні. Автори акцентують увагу на важливості якісного рекрутингу, мотивації та управління продуктивністю, що є ключовими елементами забезпечення довгострокового успіху компанії.

Цікавим є дослідження «Human Resource Management Strategy in Organisational Digital Transformation» [8], що аналізує роль HRM стратегій у підтримці цифрової трансформації організацій. Його автори зазначають, що ефективне управління людськими ресурсами в умовах цифрової ери вимагає впровадження нових підходів до управління талантами, розвитку цифрових компетенцій та зміни корпоративної культури. Також слід відзначити дослідження «Systematic Literature Review on Human Resource Management Effect on Organization Performance» [9], у якому надано систематичний огляд впливу HRM на організаційну продуктивність, підкреслюючи важливість концептуальних підходів до управління людськими ресурсами в умовах швидкозмінного середовища.

Нарешті, роботи «How to facilitate employees' green behavior? The joint role of green human resource management practice and green transformational leadership» [10] та «Aligning Human Resource Management with Knowledge Management for Better Organizational Perfor-

mance: How Human Resource Practices Support Knowledge Management Strategies?» [11] розглядають важливість зеленого управління людськими ресурсами та його вплив на екологічно відповідальну поведінку працівників, а також узгодження HRM з управлінням знаннями для підвищення продуктивності організації. Ці дослідження підкреслюють, що ефективне управління людськими ресурсами повинно враховувати екологічні аспекти та підтримувати процеси управління знаннями для досягнення стійкого розвитку організацій.

У табл. 1 наведено ключові підходи, методи та практики, що використовуються у різних дослідженнях з управління людськими ресурсами (HRM) у мультикультурному середовищі. Вона охоплює основні методологічні аспекти та конкретні приклади реалізації підходів, дозволяючи оцінити їхню системність й адаптивність до умов культурної різноманітності.

Таблиця 1

**Основні підходи та методи в управлінні людськими ресурсами
у мультикультурному середовищі**

| Автор(и) | Підхід/метод | Конкретні практики | Мета та системність |
|------------------------------|--|---|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Gdoura & Trabelsi (2024) [2] | Організаційна справедливість, адаптивне управління | Способи оцінки справедливості в організації; Моделі адаптивного управління в мультикультурних командах | Розвиток довіри та задоволеності через справедливість; спрямовано на адаптацію стратегій до різних культурних потреб |
| Agusta & Azmy (2023) [3] | Слуга-лідерство | Підтримка кар'єрного розвитку; Розвиток інклюзивного робочого середовища | Орієнтація на підтримку індивідуального розвитку, спрямована на зміцнення залученості та відданості у мультикультурному контексті |
| Hidayat (2023) [4] | Інновації та цифрова трансформація | Інтеграція IT у HRM; Використання нових технологій для навчання та розвитку | Системний підхід до покращення робочого середовища та продуктивності через інновації |

Продовження табл. 1

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|------------------------------|---|---|---|
| Shafaei & Nejati (2023) [5] | Зелене HRM та інклюзивне лідерство | Екологічно орієнтовані HR практики; Інклюзивне лідерство для стимуляції інновацій | Підходи спрямовані на довгострокову стійкість та інноваційну поведінку в організаціях, що враховують екологічні фактори |
| Jurásek & Wawrosz (2024) [6] | Культурний інтелект, крос-культурна адаптація | Програми для розвитку культурного інтелекту; Підходи до крос-культурної інтеграції | Системний підхід до забезпечення адаптації та ефективної комунікації в мультикультурних командах |
| Agustian та ін. (2023) [7] | HRM стратегії для конкурентної переваги | Методи рекрутингу та мотивації; Підходи до розвитку корпоративної культури | Орієнтація на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності через підвищення продуктивності та розвитку співробітників |
| Gadzali та ін. (2023) [8] | Цифрова трансформація HRM | Розвиток цифрових компетенцій; Використання технологій для покращення комунікації | Систематичний підхід до підтримки цифрової трансформації та підвищення ефективності |
| Adula та ін. (2022) [9] | Системний огляд HRM | Аналітичний огляд літератури; Оцінка впливу HRM на продуктивність | Методологія для виявлення взаємозв'язків та розробки системного підходу в HRM |
| Chen & Wu (2022) [10] | Зелене трансформаційне лідерство | Використання зелених HR практик; Лідерство для екологічної поведінки працівників | Підхід до розвитку зеленої поведінки, що сприяє стійкості та адаптивності до екологічних змін |

Закінчення табл. 1

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---------------------------------------|---|---|
| El-Farr & Hosseingholizadeh (2019) [11] | Узгодження HRM та управління знаннями | Інтеграція HR практик з управлінням знаннями; Використання інформаційних систем для збереження знань | Системний підхід до забезпечення передачі та використання знань, що підвищує організаційну ефективність |

Таблиця 1 забезпечує глибокий порівняльний аналіз різних підходів та методів HRM, допомагаючи не лише краще зрозуміти концепції, але й виявити найкращі практики та інноваційні рішення. Цей формат сприяє ефективному управлінню персоналом та створенню стійких стратегій, адаптованих до сучасних умов мультикультурного контексту.

Таблиця 1 надає огляд основних підходів та методів, що використовуються у сучасних дослідженнях з управління людськими ресурсами (HRM) в умовах культурної різноманітності. Вона охоплює ключові аспекти, що відображають різноманіття практик, спрямованих на досягнення організаційних цілей у складному мультикультурному середовищі.

По-перше, дані у таблиці свідчать про те, що HRM стає стратегічним інструментом для досягнення цілей організації, особливо в умовах культурного різноманіття. Дослідження підкреслюють важливість різних аспектів, таких як роль лідерства, культурний інтелект, адаптаційні механізми, а також інновації, включаючи цифрову трансформацію та екологічну орієнтацію. Це демонструє наскільки багатоглибкими стають завдання управління людськими ресурсами, що вимагає застосування адаптивних та всеосяжних підходів.

По-друге, особливу увагу приділено інтеграції інноваційних практик у HRM. Використання сучасних технологій, зелених HRM підходів, а також слуга-лідерства сприяє не тільки підвищенню продуктивності, але й допомагає забезпечити стійкість та адаптивність організацій до нових викликів. Такі підходи дозволяють краще інтегрувати культурну різноманітність у робоче середовище, сприяючи гнучкості та інноваційності.

Проте не всі підходи у таблиці є системними, що може обмежувати їхню ефективність. Системність стає важливим фактором для інтеграції цих методів у стратегії HRM. Деякі підходи, як-от культурний інтелект та інклюзивне лідерство, можуть бути більш ефективними за умов їхньої повної інтеграції з іншими елементами управлінських стратегій. Відсутність системного підходу може знизити здатність організацій швидко адаптуватися до культурних відмінностей і водночас забезпечити ефективну взаємодію в мультикультурних командах.

Таким чином, наведені у таблиці дані підкреслюють важливість системного підходу до HRM, дозволяючи оцінити, які практики та методи мають найбільший потенціал для успішного управління мультикультурними командами та забезпечення конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

Невирішені складові загальної проблеми. З глобалізацією та збільшенням міграційних потоків мультикультурні команди стають невід'ємним елементом багатьох організацій, що прагнуть зберегти свою конкурентоспроможність на міжнародних ринках. Культурне різноманіття цих команд створює нові можливості, такі як підвищення інноваційності та збільшення залученості працівників. Водночас воно породжує складні виклики, пов'язані з різноманіттям культурних підходів, традицій і цінностей, що вимагають ретельного управління та адаптації.

Сучасні HRM стратегії часто недостатньо враховують специфіку мультикультурного середовища. Застосування стандартних практик може бути неефективним у контексті різноманітних культурних очікувань та цінностей. До того ж навіть намагання адаптувати існуючі стратегії до культурних відмінностей, як правило, зводяться до точкових рішень, які не охоплюють усі аспекти управління та не забезпечують довгострокової стабільності.

Відсутність цілісного та системного підходу до управління мультикультурними командами призводить до ряду невирішених проблем. Наприклад, такі аспекти як міжкультурна комунікація, мотивація, професійний розвиток залишаються часто фрагментованими, що створює конфлікти та знижує рівень загальної продуктивності. У результаті організації можуть втратити талановитих працівників та зазнати зниження своєї конкурентоспроможності.

Таким чином, виникає потреба у розробці науково обґрунтованого підходу, який забезпечить основу для ефективної HRM стратегії в мультикультурному середовищі. Такий підхід має враховувати специфіку культурного розмаїття та забезпечувати комплексний розгляд основних аспектів управління, що стосуються мотивації, комунікації та розвитку персоналу. Системність такого підходу дозволить не лише інтегрувати різні культурні фактори, але й сприяти стійкому розвитку організацій в умовах глобалізації, що потребує від них гнучкості та здатності швидко адаптуватися до нових культурних контекстів.

Формулювання цілей статті полягає у визначенні науково обґрунтованого підходу, який враховує культурне розмаїття та може слугувати фундаментом для стратегії управління людськими ресурсами в мультикультурному середовищі.

Такий підхід має сприяти підвищенню продуктивності та зниженню конфліктів, забезпечуючи системний розгляд основних аспектів управління персоналом, включаючи мотивацію, комунікацію та розвиток. У подальшій частині статті буде запропоновано теоретичний підхід, який здатний забезпечити необхідну системність та гнучкість для ефективного управління мультикультурними командами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Глобалізація економіки та розширення міжнародних ринків привели до значних змін у структурі організацій та їх підходах до управління людськими ресурсами. Сучасні компанії все частіше стикаються з мультикультурним середовищем, де співробітники мають різний культурний досвід, цінності та погляди на роботу. Це породжує унікальні виклики для HRM, що вимагає розробки інноваційних стратегій, спрямованих на підвищення ефективності та гармонізацію командної роботи.

Традиційні методи управління людськими ресурсами часто недостатньо враховують культурне різноманіття, що може призводити до конфліктів, непорозумінь та зниження продуктивності. Наприклад, загальноприйняті методи мотивації та оцінки персоналу можуть бути малоефективними у мультикультурних командах через відмінності в ціннісних установках співробітників. Це підкреслює необхідність пошуку нових підходів, здатних адаптуватися до мінливих умов сучасного бізнесу.

У зв'язку з цим особливої уваги заслуговує теорія вирішення винахідницьких задач (ТВВЗ), яка пропонує системний підхід до розв'язання складних управлінських проблем [12].

ТВВЗ спочатку була спрямована на вирішення технічних задач [12], але її інструменти та методи можуть ефективно застосовуватися і в інших галузях, включаючи управління людськими ресурсами.

Головною особливістю ТВВЗ є орієнтація на вирішення протиріч у системі, що дозволяє знаходити інноваційні рішення без компромісів. Це особливо важливо в контексті управління мультикультурними командами, де виникає необхідність враховувати різноманітні інтереси, погляди та підходи до роботи.

ТВВЗ пропонує набір інструментів для системного аналізу проблем, виявлення протиріч та розробки оптимальних рішень. У контексті HRM ТВВЗ допомагає виявляти конфлікти між різними аспектами управління, такими як потреби працівників різних культур, вимоги до ефективності, мотиваційні механізми тощо. Впровадження принципів ТВВЗ у HRM дозволяє досягти гармонізації взаємодії між працівниками, покращити комунікацію та підвищити загальну продуктивність.

Розглянемо основні методології, що використовуються у стратегіях управління, та визначимо місце ТВВЗ серед них. У табл. 2 наведено порівняльний аналіз таких підходів, як дизайн-мислення [13], Six Sigma [14], мозковий штурм [15], бокове мислення [16], бережливе виробництво [17], інженерія вартості [18] та ТВВЗ [12].

У той час як дизайн-мислення орієнтоване на користувача та сприяє креативності [13], а Six Sigma фокусується на оптимізації процесів і зменшенні дефектів [14], ТВВЗ відрізняється своєю здатністю систематично вирішувати протиріччя в організаційних системах [12].

Наприклад, в управлінні мультикультурною командою часто виникає протиріччя між необхідністю інтеграції різних культур та підтриманням єдиного корпоративного стилю роботи. Інші методології зазвичай пропонують компромісні рішення або лише часткове вирішення проблеми. Натомість ТВВЗ пропонує знайти рішення, яке усуває конфлікт, не жертвуючи ефективністю.

Порівняння методологій, які можуть застосовуватися у стратегіях управління

| № | Критерій | Дизайн-мислення [13] | Six Sigma [14] | Мозковий штурм [15] | Бокове мислення [16] | Бережливе виробництво [17] | Інженерія вартості [18] | ТБВЗ [12] |
|---|--------------------|--|--|--|--|---|---|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1 | Основний фокус | Людиноцентричний дизайн та інновації | Удосконалення процесів та зменшення дефектів | Генерація креативних ідей | Креативне вирішення проблем через нелінійне мислення | Усунення втрат та підвищення ефективності | Оптимізація функцій продукту при мінімальних витратах | Систематичне вирішення винахідницьких задач (технічні протиріччя) |
| 2 | Структура | Гнучкий, ітеративний процес (емпатія, формулювання проблеми, ідеї, прототипування, тестування) | Високо структурована (DMAIC - визначення, вимірювання, аналіз, поліпшення, контроль) | Неструктурована, вільне генерування ідей | Помірно структуроване (провокації, випадкові ідеї) | Помірно структурована (фокус на постійному вдосконаленні) | Високо структурована (аналіз функцій, пошук альтернатив, оцінка вартості) | Високо структурована, із законами, принципами та матрицею протиріч |
| 3 | Сфери застосування | Дизайн продуктів, UX/UI, бізнес, освіта | Виробництво, контроль якості, бізнес-процеси | Будь-які сфери вирішення проблем | Будь-які сфери вирішення проблем, особливо бізнес та креативні сфери | Виробництво, логістика, послуги | Інженерія, виробництво, будівництво | Інженерія, виробництво, інновації, проектування продуктів |

Закінчення табл. 2

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---|----------|--|--|--|--|---|--|--|
| 4 | Переваги | Орієнтація на користувача, сприяння креативності, розвиток емпатії | Орієнтація на дані, зменшення варіабельності, підвищення якості | Сприяє креативності та співпраці, просте у впровадженні | Сприяє інноваційним рішенням, порушує традиційні шаблони мислення | Максимізація ефективності використання ресурсів, зменшення втрат, підвищення продуктивності | Оптимізує співвідношення вартості та функціональності, ефективно використання ресурсів | Розв'язання протиріч без компромісів, структуровані інновації, ефективне використання ресурсів |
| 5 | Недоліки | Менш структуроване, може не працювати для високотехнічних завдань | Сфокусована на оптимізації процесів, а не на інноваціях чи креативних рішеннях | Відсутність структури може призвести до неактуальних ідей, не підходить для складних технічних завдань | Не систематичне, може бути занадто абстрактним для технічних завдань | Сфокусована на ефективності, а не на креативності чи інноваціях | Фокус на вартості може обмежувати інновації та довгострокові покращення | Складність в навчанні, потребує технічної експертизи, менш підходить для нетехнічних проблем |

ТБВЗ має кілька ключових принципів та інструментів, які можуть бути використані для розробки ефективних стратегій управління людськими ресурсами у мультикультурному середовищі:

- ТБВЗ дозволяє ідентифікувати та вирішувати протиріччя, що виникають в управлінні мультикультурними командами [12]. Наприклад, протиріччя між прагненням зберегти унікальність кожної культури та необхідністю дотримання єдиних корпоративних стандартів можна вирішити, застосувавши принцип «розділяй». Спочатку команди можна розділити за культурними ознаками для розробки стратегій, а потім інтегрувати їх, створюючи умови для співпраці, що враховують особливості кожної культури;

- ТБВЗ прагне досягти ідеального рішення, яке не потребує додаткових витрат та зусиль [12]. Для HRM це може означати створення системи управління, яка автоматично адаптується до культурних відмінностей. Наприклад, за допомогою штучного інтелекту та машинного навчання можна розробити програми, які самостійно підлаштовуються під індивідуальні потреби та мотиваційні фактори кожного співробітника, враховуючи його культурний бекграунд;

- ТБВЗ підкреслює важливість використання всіх доступних ресурсів, включаючи ті, які на перший погляд здаються непридатними [12]. У HRM це може включати використання знань та досвіду працівників з різних культур для створення адаптованих підходів до управління. Наприклад, замість розробки нових управлінських стратегій організації можуть адаптувати існуючі методи, залучаючи до їх розробки представників різних культурних груп;

- ТБВЗ використовує закони еволюції технічних систем для прогнозування можливих шляхів розвитку організаційних систем [12]. Це допомагає передбачити потенційні проблеми та протиріччя, що можуть виникнути в майбутньому при роботі з мультикультурними командами, і розробити ефективні стратегії для їх вирішення заздалегідь.

Застосування ТБВЗ у сфері управління людськими ресурсами дає ряд стратегічних переваг.

Розробка рішень, які усувають конфлікти між культурними особливостями та корпоративними стандартами, сприяє створенню гармонійного робочого середовища. Це підвищує задоволеність

працівників, зменшує конфлікти та сприяє покращенню загальної продуктивності.

ТБВЗ сприяє розробці інноваційних підходів до управління мультикультурними командами. Замість того, щоб покладатися на традиційні методи, організації можуть використовувати принципи ТБВЗ для створення гнучких і адаптивних стратегій, які враховують мінливі умови сучасного ринку праці.

Завдяки аналізу еволюції систем та фокусуванню на ідеальному кінцевому результаті, ТБВЗ допомагає організаціям розробляти стратегії управління людськими ресурсами, які є ефективними в довгостроковій перспективі. Це забезпечує стабільний розвиток організацій, підвищуючи їх конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Таким чином, ТБВЗ є потужним інструментом для управління людськими ресурсами у мультикультурному середовищі. Її системний підхід до вирішення протиріч та орієнтація на ідеальне рішення робить її надзвичайно корисною для сучасних організацій, які прагнуть підвищити свою ефективність та адаптивність у глобалізованому світі.

Висновки. Проведене дослідження виявило стратегічну важливість управління людськими ресурсами в мультикультурному середовищі, підкресливши як можливості, так і виклики, що постають перед сучасними організаціями. Було проаналізовано основні аспекти HRM, необхідні для інтеграції культурного різноманіття, з акцентом на важливості системного підходу, який може слугувати фундаментом для побудови ефективних стратегій управління. Доведено, що мультикультурне управління сприяє підвищенню інноваційності, креативності та конкурентоспроможності організацій, проте ефективна адаптація до мультикультурного контексту вимагає впровадження структурованих підходів. Важливо забезпечити гармонізацію культурного різноманіття та розвивати компетенції у сфері міжкультурної комунікації та культурного інтелекту керівників. Це дослідження підкреслює значення науково обґрунтованого підходу, який може забезпечити системний підхід до вирішення протиріч у мультикультурних командах. Показано потенціал застосування інструментів ТБВЗ для створення цілісної HRM стратегії, яка відповідатиме умовам глобалізації та багато-

культурного середовища. Отримані результати можуть бути використані для подальшого вдосконалення підходів до управління людськими ресурсами, підвищення ефективності та стійкості організацій на міжнародному рівні.

Література

1. 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.
2. Gdoura I. A., Trabelsi K. The Impact of Human Resource Management Quality on Work Life Quality through The Moderating Role of Organizational Justice: *The Case Study of the Expatriate Employees*. *Global Journal of Human Resource Management*. 2024. № 12 (3). P. 15-29.
3. Agusta N. F., Azmy A. Servant Leadership and Career Development: Supporting Employee Growth. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*. 2023. № 10 (12). P. 350-360.
4. Hidayat W. G. P. A. Innovation in Human Resource Management to Create a Better Work Environment and Contribute to Organizational Success: A Systematic Literature Review. *Open Access Indonesia Journal of Social Sciences*. 2023. № 6(6). P. 1176-1184.
5. Shafaei A., Nejat M. Green human resource management and employee innovative behaviour: does inclusive leadership play a role?. *Personnel Review*, (ahead-of-print). 2023.
6. Jurásek M., Wawrosz P. The Relationship between Cultural Intelligence and Cross-cultural Adjustment. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*. 2024. № 32(2). P. 192-204.
7. Agustian K., Pohan A., Zen A., Wiwin W., Malik A. J. Human resource management strategies in achieving competitive advantage in business administration. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*. 2023. № 1(2). P. 108-117.
8. Gadzali S. S., Gazalin J., Sutrisno S., Prasetya Y. B., Ausat A. M. A. Human resource management strategy in organisational digital transformation. *Jurnal Minfo Polgan*. 2023. № 12(1). P. 760-770.
9. Adula M., Kant S., Birbirs Z. A. Systematic Literature Review on Human Resource Management Effect on Organization Performance. *Annals of Human Resource Management Research*. 2022. № 2(2). P. 131-146.
10. Chen T., Wu Z. How to facilitate employees' green behavior? The joint role of green human resource management practice and green transformational leadership. *Frontiers in psychology*. 2022. № 13. С. 1-11.
11. El-Farr H., Hosseing Holizadeh R. Aligning human resource management with knowledge management for better organizational performance: how

human resource practices support knowledge management strategies?. *In Current issues in knowledge management. IntechOpen*. 2019.

12. Haines-Gadd L. *TRIZ for Dummies*. John Wiley & Sons. 2016. 352 p.

13. Andreescu D. Cultural Heritage through Design Thinking. Scientific view on the modern problems of cultural heritage and arts in the context of social development: Collection of Scientific Articles. *Klironomy Journal*. 2021. № 1 (1).

14. Dedhia N. S. Six sigma basics. *Total Quality Management & Business Excellence*. 2005. № 16 (5). P. 567-574.

15. Wilson C. *Brainstorming and beyond: a user-centered design method*. Newnes. 2013. 75 p.

16. De Bono E. *Lateral thinking: A textbook of creativity*. Penguin UK. 2009. 272 p.

17. Terrien O. A Lean Engineering Journey. *In INCOSE International Symposium*. 2013. Vol. 23. № 1. P. 16-31.

18. Desai D. A. Improving Profitability through Value Engineering: A Case study. *Asian Journal of Engineering and Applied Technology*. 2012. № 1 (1). P. 22-30.

References

1. Bocharova N., Yarovy I. (2024). Znachennia liudskykh resursiv u multykulturnomu orhanizatsiinomu konteksti: analiz, vyklyky ta perspektyvy [The importance of human resources in a multicultural organizational context: Analysis, challenges and perspectives]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the transport complex*, 43, 31-46. [in Ukrainian].

2. Gdoura, I. A., & Trabelsi, K. (2024). The Impact of Human Resource Management Quality on Work Life Quality through The Moderating Role of Organizational Justice: The Case Study of the Expatriate Employees. *Global Journal of Human Resource Management*, 12(3), 15-29. [in English].

3. Agusta, N. F., & Azmy, A. (2023). Servant Leadership and Career Development: Supporting Employee Growth. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 10 (12), 350-360. [in English].

4. Hidayat, W. G. P. A. (2023). Innovation in Human Resource Management to Create a Better Work Environment and Contribute to Organizational Success: A Systematic Literature Review. *Open Access Indonesia Journal of Social Sciences*, 6 (6), 1176-1184. [in English].

5. Shafaei, A., & Nejati, M. (2023). Green human resource management and employee innovative behaviour: does inclusive leadership play a role?. *Personnel Review*, (ahead-of-print). [in English].

6. Jurásek, M., & Wawrosz, P. (2024). The Relationship between Cultural Intelligence and Cross-cultural Adjustment. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 32(2), 192-204. [in English].

7. Agustian, K., Pohan, A., Zen, A., Wiwin, W., & Malik, A. J. (2023). Human resource management strategies in achieving competitive advantage in business administration. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(2), 108-117. [in English].
8. Gadzali, S. S., Gazalin, J., Sutrisno, S., Prasetya, Y. B., & Ausat, A. M. A. (2023). Human resource management strategy in organisational digital transformation. *Jurnal Minfo Polgan*, 12(1), 760-770. [in English].
9. Adula, M., Kant, S., & Birbirs, Z. A. (2022). Systematic Literature Review on Human Resource Management Effect on Organization Performance. *Annals of Human Resource Management Research*, 2(2), 131-146. [in English].
10. Chen, T., & Wu, Z. (2022). How to facilitate employees' green behavior? The joint role of green human resource management practice and green transformational leadership. *Frontiers in psychology*, 13, 1-11. [in English].
11. El-Farr, H., & Hosseing Holizadeh, R. (2019). Aligning human resource management with knowledge management for better organizational performance: how human resource practices support knowledge management strategies?. *In Current issues in knowledge management. IntechOpen*. [in English].
12. Haines-Gadd, L. (2016). *TRIZ for Dummies*. John Wiley & Sons. [in English].
13. Andreescu, D. (2021). Cultural Heritage through Design Thinking. Scientific view on the modern problems of cultural heritage and arts in the context of social development: Collection of Scientific Articles. *Klironomy Journal*, 1 (1). [in English].
14. Dedhia, N. S. (2005). Six sigma basics. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(5), 567-574. [in English].
15. Wilson, C. (2013). *Brainstorming and beyond: a user-centered design method*. Newnes. [in English].
16. De Bono, E. (2009). *Lateral thinking: A textbook of creativity*. Penguin UK. [in English].
17. Terrien, O. (2013). A Lean Engineering Journey. *In INCOSE International Symposium*, 23, 1, 16-31. [in English].
18. Desai, D. A. (2012). Improving Profitability through Value Engineering: A Case study. *Asian Journal of Engineering and Applied Technology*, 1 (1), 22-30. [in English].

INNOVATIVE APPROACHES TO HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN A MULTICULTURAL ENVIRONMENT

BOCHAROVA N., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.

E-mail: bocharova.n.a.xnadu@gmail.com, Scopus Author ID: 57210236605,
Web of Science ResearcherID: AEU-4440-2022, ORCID: 0000-0003-4371-0187

YAROVYI I., student PhD.

E-mail: ihor.yarovyi.edu@gmail.com, ORCID: 0009-0006-4044-2614

Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

Abstract. *Modern organizations operating in a globalized environment face challenges in managing multicultural teams, which require new approaches to human resource management (HRM). This article explores the strategic aspects of HRM in a multicultural context, with an emphasis on a systematic and scientifically grounded approach to harmonizing interactions within teams with diverse cultural backgrounds. The study analyzes approaches to motivation, adaptation, and personnel development, which contribute to cultural awareness and cross-cultural communication – key elements for the successful functioning of multicultural organizations. Special attention is given to the potential use of the Theory of Inventive Problem Solving as a tool that provides a systematic approach to resolving managerial conflicts in multicultural teams. This theory enables the integration of cultural differences with unified corporate standards, promoting the effective use of human capital. The study also examines the influence of various leadership models, including inclusive and servant leadership, on creating an innovative work environment that enhances productivity. The analysis of the results indicates that integrating cultural diversity into HRM strategies is not only a challenge but also a significant competitive advantage for organizations. A key contribution of this article is the identification of critical factors such as cultural intelligence, adaptive leadership, and innovative approaches to personnel development that contribute to the success of HRM strategies in a multicultural context. It is emphasized that organizations that employ a systematic approach to managing cultural diversity enhance their flexibility, employee engagement, and innovation. The findings can serve as a basis for further research and the development of practical recommendations to help organizations improve their competitiveness in the international market. This article makes a substantial contribution to the scholarly research on managing multicultural teams by proposing a systematic approach to conflict resolution and process optimization in today's dynamic organizations.*

Key words: *human resource management, multicultural teams, cultural diversity, Theory of Inventive Problem Solving, innovative HRM strategies, cultural intelligence, inclusive leadership, servant leadership, employee adaptation, cross-cultural communication, globalization, organizational competitiveness.*