



**МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ, МЕНЕДЖМЕНТ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, ГОТЕЛЬНО-
РЕСТОРАННИЙ І ТУРИСТИЧНИЙ БІЗНЕС**

DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2025-2\(34\)-015](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2025-2(34)-015)

УДК 334:339.5
JEL D21, L10, F13

Артем Володимирович БАРДАСЬ

доктор економічних наук, професор,
директор навчально-наукового інституту економіки,
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»,
м. Дніпро, Україна

 <https://orcid.org/0000-0002-8309-3796>
bardas.a.v@nmu.one

Юлія Володимирівна ДУБЄЙ

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту,
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»,
м. Дніпро, Україна

 <https://orcid.org/0000-0003-3415-3470>
dubiei.yu.v@nmu.one

Юлія Сергіївна ПАПІЖ

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»,
м. Дніпро, Україна

 <https://orcid.org/0000-0001-6460-7862>
papizh.yu.v@nmu.one

Марина Іллівна ІВАНОВА

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту,
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»,
м. Дніпро, Україна

 <https://orcid.org/0000-0002-1130-0186>
ma_riva@ukr.net



УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРЕДОВИЩА ЯК СКЛАДОВА БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ ФІРМИ

***Анотація.** У статті виконано комплексний аналіз управлінських підходів до оцінювання соціально-культурного середовища як важливої складової бізнес-аналітики сучасної фірми в умовах інтернаціоналізації господарської діяльності. Обґрунтовано доцільність виходу за межі традиційного фінансово-статистичного підходу до бізнес-аналітики та акцентовано увагу на ролі соціокультурних чинників у формуванні управлінських рішень. Проаналізовано еволюцію теоретичних підходів до вивчення культури в міжнародному менеджменті, зокрема концепції цінностей, культурних вимірів та міжкультурних комунікацій. Розкрито переваги та обмеження універсалістського і культурно-кластерного підходів у контексті стратегічного управління міжнародними фірмами. Доведено, що ігнорування соціокультурної специфіки призводить до зростання управлінських ризиків та зниження ефективності діяльності персоналу. Наголошено на необхідності інтеграції результатів соціокультурного аналізу в систему стратегічного планування, управління людськими ресурсами та розвитку міжнародного бізнесу.*

***Ключові слова:** управління, стратегія, бізнес-аналітика, міжкультурні комунікації, стратегічний менеджмент, міжнародний менеджмент, міжнародний бізнес.*

Постановка проблеми. Бізнес-аналітика традиційно сприймається як робота зі статистичними даними, переважно фінансовими, для визначення проблем та потенційних можливостей розвитку підприємницької діяльності організації, проте у широкому розумінні зазначений аналітичний підхід має справу з вельми різноманітними вибірками даних, які окремо або в сукупності дозволяють керівникам ухвалювати управлінські рішення, спрямовані на оптимізацію бізнес-процесів, усунення перешкод організаційного розвитку та досягнення поставлених стратегічних цілей. Друга половина минулого століття підкреслила увагу дослідників до соціально-культурного середовища діяльності міжнародних фірм, оскільки вдало апробовані управлінські рішення успішно спрацьовували в одних країнах та не давали очікуваних результатів в інших. З позицій міжнародного менеджменту бізнес-аналітика соціально-економічного середовища може трактуватися з позицій так званих «універсалістів», які схиляються до думки, що країни та нації розрізняються за рівнем економічного розвитку та доходом на душу населення, а вирівнювання умов доступу до ведення підприємницької діяльності шляхом усунення адміністративних

перешкод призводить до зростання доходів і робить людей більш схожими, а культурні відмінності при цьому нівелюються. Інша точка зору, так званий культурно-кластерний підхід, полягає у тому, що окремі країни та суспільні групи різняться між собою не лише за рівнем економічного розвитку, але й за змістом культурних цінностей, що робить вивчення особливостей культур різних країн (суспільств) та практичне використання отриманих знань у повсякденній бізнес-практиці корисним для підвищення ефективності міжнародного менеджменту. Подібні підходи корисні при стратегічному плануванні виходу міжнародної фірми на нові ринки проникнення, а також для врахування в стратегії управління персоналом по мірі інтернаціоналізації діяльності та збільшення кількості експатріантів та інпатріантів серед її співробітників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем управлінського аналізу соціально-культурного середовища країн, зокрема, в частині міжкультурних комунікацій, присвячені праці вітчизняних науковців О.Ю. Бойко, Г.М. Пилипенко, Ю.І. Пилипенка, В.Л. Смесова, Н.В. Гасюк, К.В. Кривобок, Ю.М. Котельникової, І.О. Кінас, А.Б. Почтовюка, В.В. Семеніхіної, Н.А. Тюхтенко.

Водночас залишаються питання, які потребують критичного осмислення придатності тих або інших управлінських інструментів для бізнес-аналізу міжнародної фірми та стратегічного управління її діловими операціями та персоналом.

Формулювання мети статті. Метою статті є дослідження історії формування підходів до управлінського аналізу соціально-культурного середовища як складової бізнес-аналітики фірми.

До завдань дослідження належить контекстуальний аналіз сильних та слабких сторін чинних управлінських підходів до оцінки соціально-культурного середовища в частині міжкультурних комунікацій, а також вплив окремих теорій на уявлення керівників про вплив культури на ефективність діяльності персоналу організацій.

Методи і методологія здійснення дослідження. Методологічною та інформаційною основою роботи є праці провідних українських та іноземних вчених, а також матеріали періодичних видань, інтернет-ресурси, що розкривають вплив соціокультурного середовища на діяльність міжнародних фірм. У процесі дослідження методи аналізу та синтезу для ретроспективної оцінки управлінських підходів до аналізу соціокультурного середовища в міжнародному менеджменті, узагальнення даних і побудови логічних висновків, здійснено порівняльний аналіз найбільш відомих у світі теорій аналізу культурного середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розглядаючи діяльність міжнародних фірм не можна оминати увагу ті ризики, що спричиняють в їхній



діяльності відмінності у соціально-культурному середовищі різних країн, на території яких реалізується ділова діяльність. Це пояснюється тим, що людське суспільство належить до важко прогнозованих хаотичних систем, в яких цінності, внутрішні переконання та неформальні зв'язки відіграють не завжди помітну, але відчутну роль, переважаючи формальні домовленості. Українські дослідники в своїх працях [1-6] підкреслили важливість врахування факторів міжкультурних комунікацій при формуванні міжнародних стратегій фірм, при залученні іноземних співробітників та при реалізації бізнес-проектів, переважно, спираючись на дослідження іноземних колег. Відзначаючи важливу роль соціокультурного середовища з позицій управління діяльністю організації, українські науковці підкреслили багатоаспектність та складність зв'язків між людьми

Саме усвідомлення сили впливу такого роду зв'язків й зумовило розвиток культурно-кластерного підходу, що відбувається вже протягом кількох десятиліть. Перші праці, які описували можливі проблеми підприємництва за кордоном з'являються одразу ж по завершенні Другої світової війни та співпадають з четвертим періодом розвитку міжнародного бізнесу, зумовленого розпадом останніх великих колоніальних імперій та виникненням великої кількості національних держав. Втім більш-менш повноцінні теорії щодо ролі культури в управлінні з'являються значно пізніше, у 1970 рр., і були пов'язані з роботами Джона Рокіча, а також Олпорта, Вернона та Ліндзі. Продовжуючи антропологічну традицію більшість ранніх досліджень у суспільних науках носили якісно-описовий характер (оперували визначеннями та порівняннями, а не цифрами та формулами), концентруючи свою увагу на артефактах та традиціях. Перші розвідки таким чином зводилися переважно до описання правил, звичаїв та способів ведення бізнесу в певних суспільствах [7].

У 1973 році Д. Рокіч представив власну теорію, яка базувалася на двох групах цінностей. Кожна з груп містила 18 елементів [8]. Рокіч позначив елементи однієї групи як «базові цінності», а другої – як «інструментальні». Згідно з його теорією, менеджер мав брати до уваги, що людина живе та працює заради базових цінностей (щастя, добробут, родина, здоров'я), у той час як інструментальні (гроші, робота, кар'єра) є лише засобом досягнення перших. Але хоча сама по собі гіпотеза про існування різних за важливістю цінностей для людини була вірною, вона не отримала фактичного підтвердження та не спиралася на серйозні соціологічні дослідження. Теорія Рокіча не надавала якихось конкретних порад керівникам стосовно того, як саме враховувати відмінності в ціннісних переконаннях співробітників. Її елементи, які визначалися Рокічем як базові та як інструментальні, могли змінюватися в різних суспільствах та для різних людей. Все це зробило теорію малопридатною для застосування у бізнесі, але ідея виявити відмінності між цінностями була визнана

перспективною та продовжила удосконалюватися в інших наукових розвідках, зокрема в моделі Оллпорта, Вернона та Ліндзі, а також в теорії Гофстеда.

У своїй теоретичній моделі Оллпорт, Вернон та Ліндзі запропонували розділити усіх людей на шість груп в залежності від характеру основної (базової) цінності, яка поділяється людьми. Такі групи включали в себе [7]:

- 1) теоретичну людину: головними цінностями є істина, система, порядок та знання;
- 2) економічну людину: головними цінностями є відданість справі, корисність, ефективність та практична значимість;
- 3) естетичну людину: головними цінностями є краса та гармонія;
- 4) соціальну людину: головними цінностями є суспільна користь, благо для людей та взаємна допомога;
- 5) політичну людину: головними цінностями є лідерство, суперництво, кар'єра, влада;
- 6) релігійну людину: головною цінністю є віра.

Наведена вище модель не надавала відповідей на численні запитання щодо того, як саме має визначати міжнародний менеджер приналежність людей до одного або іншого типу, якими мають бути дії менеджера для ефективного впливу на представників кожної з описаних груп та що робити у випадку, коли характеристики людини відповідають водночас кільком описаним вище групам.

Наступним і вельми революційним етапом у розвитку культурології в міжнародному менеджменті стала теорія нідерландського соціолога Герта Гофстеда, яка була представлена у 1980 році. В її основу були покладені результати більш ніж 116 000 досліджень національних ціннісних переконань понад 88 000 працівників з 72 країн світу, які розмовляли 20 мовами. Усі ці дослідження проводилися Гофстедом у 1967-1969 та 1971-1973 роках під час його роботи в американській компанії ІВМ. Дещо пізніше він розширив базу даних за рахунок дослідження 10 додаткових країн та трьох регіонів, зокрема арабських країн, східної та західної Африки. Спираючись на аналіз кількісного значення факторів для країни, Гофстед класифікував 40 країн за чотирма культурологічними вимірами (показниками).

Перший з них, IND–COL або «Індивідуалізм/Колективізм», визначав індивідуалізм як «соціальну структуру, що складається з вільно пов'язаних між собою людей, які самостійно піклуються лише про себе та про членів своїх сімей», у той час як колективізм характеризувався «міцною соціальною структурою, в якій люди поділяються на вузькі та широкі кола, очікують від свого найближчого оточення піклування про себе та гарантуючи йому взаємін абсолютну лояльність» [9].



Другим виміром стала «дистанція влади» (PD), що визначалася як «міра, до якої суспільство сприймає той факт, що влада в установах та організаціях розподіляється нерівномірно» [9].

Третій вимір, «уникнення невизначеності» (UA), визначався як «ступінь, до якої суспільство відчуває загрозу від невизначених та неоднозначних подій та намагається їх уникнути шляхом більшої професійної стабільності, визначення більш формалізованих правил, несприйняття девіантних (таких, що не відповідають нормі) ідей та форм поведінки, а також завдяки вірі у абсолютні істини та набуття знань на основі досвіду» [9].

Четвертим виміром культури за Гофстедом стала маскулинність (MAS) – фемінінність (FEM) чи то домінування у суспільстві рис, притаманних «чоловічій» або «жіночій» культурам.

Так, маскулинність визначалася як «міра домінування в суспільстві притаманних чоловікам цінностей, таких як самовпевненість, прагнення до грошей та речей, відсутність піклування про інших людей або якість життя», у той час як фемінінність описувалася як повна протилежність маскулинності [9]. Майкл Гарріс Бонд розробив п'ятий вимір культури, який отримав назву «Конфуціанського динамізму» або «довгострокової чи короткострокової орієнтованості суспільства» [7].

Довгострокова орієнтованість пояснюється існуванням орієнтованих на перспективу цінностей, таких як наполегливість та ощадливість, у той час як короткострокова орієнтованість базується на цінностях, які пов'язані з минулим та сьогоденням, зокрема з повагою до традицій та виконанням соціальних зобов'язань [8].

Гофстед визначив культуру як колективне програмування думок, що відрізняє одну групу або категорію людей від іншої [8]. У його роботі під категоріями або групами розглядалися країни, а їхні культури описувалися на основі середніх значень наведених вище культурологічних показників. Теорія Гофстеде справила вражаючий ефект на розвиток міжкультурних досліджень. Майже усі наступні дослідження у цій царині базувалися на гофстедівському підході до вивчення культури [7]. Хоча сам Гофстед ніколи не вважав свою теорію єдиним можливим способом наукового пізнання та був добре обізнаним з її можливими альтернативами, усі наступні дослідження суттєво не відходили від описаної ним парадигми. Наслідком цього стало домінування в роботах теоретиків міжнародного менеджменту протягом останніх трьох десятиліть кількох постулатів, які були похідними від ідей Гофстеда [7]:

- 1) культура є тотожною цінностям;
- 2) цінності є тотожними культурі;
- 3) культури є надзвичайно сталими конструктами;
- 4) культура є першопричиною, а не наслідком;

- 5) міжрівневий аналіз культури призводить до так званої «екологічної помилки» (ecological fallacy);
- 6) культури можуть бути об'єднані в групи за географічною ознакою;
- 7) середні значення та оцінки достатньо точно кількісно визначають культуру;
- 8) парні порівняння можуть використовуватися для досліджень культурних розбіжностей;
- 9) закриті питання в анкетах дозволяють адекватно вимірювати культурні особливості;
- 10) гофстедівська модель є унікальною та єдиною придатною для використання при вивченні культури.

Тепер розглянемо деякі з наведених вище постулатів більш детально. Популярність припущення, що поняття культури є тотожною поняттю «цінності» призводить до переконання, що усі цінності мають культурне значення. Через це приписування будь-яких ціннісних відмінностей до відмінностей культурних стало звичайним явищем. Гофстед ніколи не переконував, що усі цінності є елементами культури, навпаки, він обирав ті цінності, які на його думку визначалися культурними передумовами [8].

Стабільність та незмінність культур заперечуються самим фактом існування когорт. Когорти є стійко усталеними структурами, в яких люди виявляють загальні ознаки, які є результатом спільної соціальної історії [8]. У вітчизняній демографії та соціології когортою називають групу осіб, які володіють тією ж самою загальною ознакою. Когорти мають чітко виражену спільну культуру, завдяки чому їх можна порівнювати в окремих історичних періодах або в окремих державах [10]. Когорти є своєрідним продуктом історії, тому нові групи осіб, що володіють характерними ознаками, виникають з визначеною періодичністю. До числа когорт належать представники «бебі-бумерів», «шістдесятників», «покоління X», «міленіалів», «покоління Z» тощо. Натомість, постулат про культурну стабільність різко заперечує існування когорт (оскільки кожна з них наділена власними, притаманними лише їй культурними особливостями) та підкреслює незмінну одноманітність культури.

Культурний детермінізм, як похідна від парадигми сталості культури, домінував в міжкультурних дослідженнях протягом кількох десятиліть. Якщо культура лишається незмінною для різних поколінь, тоді вона має розглядатися нами як першопричина, а не як наслідок розвитку людського суспільства. Наприклад, зв'язок між рівнем індивідуалізму та рівнем багатства в Китаї та США зазвичай оцінюється з тієї точки зору, що причиною таких розбіжностей є саме культурні відмінності. Тобто Сполучені Штати багатші за Китай тому, що тут є більш високий рівень індивідуалізму, стверджувала абсолютна більшість дослідників [8]. Однак, велика кількість емпіричних доказів чітко вказує, що



культури змінюються набагато частіше та швидше, ніж традиційно вважалося [11,12], а отже зафіксоване віднедавна зростання індивідуалізму в КНР спричинене його успішним економічним розвитком, а не навпаки.

У двох обширних оглядах праць з дослідження впливу культури на міжнародний бізнес, які були проведені групами науковців на чолі з Кіркманом [13] та Цуї [14], усі розвідки з міжкультурних комунікацій були класифіковані у два класи. До першого класу (Type I) віднесено роботи, які розглядали культуру як основну силу, що визначає численні та різноманітні результати людського буття. Другий клас (Type II) об'єднав наукові праці, які досліджували культуру як опосередкований наслідок існування суспільства [13, 14].

Що стосується виникнення «екологічних помилок», то сам цей термін вимагає більш детальних пояснень. Екологічна помилка означає, що дослідник робить висновок про певну особу або групу, спираючись на власні спостереження над іншою особою або групою людей. Такі помилки ще називають «хибними кореляціями». Наприклад, уявимо собі ситуацію, що встановлена позитивна кореляційна залежність між обсягами споживання шоколаду та кількістю нобелівських лауреатів в різних країнах. Якщо з цього зробити висновок, що збільшення споживання шоколаду зробить мешканця цієї країни лауреатом Нобелівської премії, то це як раз буде прикладом екологічної помилки, оскільки насправді існують інші, залишені поза увагою, фактори, які впливають на те, чи отримає людина найпрестижнішу премію у світі: рівень та якість освіти, соціальні стандарти, обрана професія та сфера особистих інтересів. Саме поняття «екологічна помилка» має безпосередній стосунок до інтерпретування дослідниками отриманих статистичних даних та є своєрідним науковим анекдотом. У 1950 році американський дослідник Вільям С. Робінсон написав наукову статтю, в якій було представлено розрахунки зв'язку між рівнем неписьменності людей та часткою населення, народженого за межами США для кожного з 46 штатів та Округу Колумбія. Відповідно до результатів його дослідження, більша частка іммігрантів в штаті відповідала нижчому рівню неписьменності. Іншими словами, згідно з Робінсоном, збільшення кількості іммігрантів мало наслідком збільшення кількості освічених людей. Однак ці дані не підтвердилися при індивідуальному дослідженні іммігрантів та корінних громадян, бо насправді серед іммігрантів письменних людей було менше. Розбіжності в оцінках двох робінсонівських розвідок пояснювалися тим, що іммігранти намагалися обирати для проживання ті штати, де рівень освіти місцевих громадян (і рівень життя, відповідно) був вищим за середнє значення по країні. Усвідомивши свою помилку, Робінсон пояснив її «екологічними даними», тобто неможливістю перенесення отриманих кореляційних залежностей для великих груп людей (населення штату) на нижчий рівень (окремих громадян). Термін «екологічний» тут застосовувався у сенсі існування

складної взаємодії досліджуваних факторів між собою та навколишнім середовищем.

Спираючись на аналіз відомих нам визначень культури, можна зауважити, що хоча усі вони мають суттєві відмінності, майже кожне з них містить кілька спільних елементів. По-перше, більшість дослідників погоджується із тим, що культура є комплексним багаторівневим утворенням [8]. Її зазвичай представляють за допомогою кругової діаграми, де фундаментальні переконання та цінності утворюють ядро культури, а практики поведінки, символи, артефакти формують зовнішні рівні цієї структури (Рис. 2.1). По-друге, культура є спільним надбанням осіб, які належать до певної групи або суспільства, тобто поділяється особами в соціальних структурах [8]. По третє, культура формується впродовж відносно тривалого періоду часу [8]. Врешті-решт, культура є відносно сталою [8]. Саме на цьому твердженні закінчуються узгодженості та починаються суперечки. Різні моделі культури та відповідні цим моделям інструменти її вимірювання зосереджують увагу на різних рівнях цього феномену (національних, організаційних культурах або культурі окремих людей) та різних її аспектах (цінностях, традиціях, видимих артефактах та обрядах, прихованих внутрішніх переконаннях) [8].



Рис. 1. Модель культури за Гофстедом та Тромпенаарсом

Джерело: сформовано авторами на основі [15].



Під культурними або видимими артефактами у міжнародному менеджменті розуміють штучно створені об'єкти, які мають символічний зміст та відображають різні аспекти матеріального та духовного буття людини (предмети та речі, мова, наукові теорії, архітектура, стиль одягу, твори мистецтва, забобони, фольклор тощо).

З початком застосування перших кількісних моделей описання культури, основна увага дослідників змістилася від вивчення артефактів та культурних традицій до цінностей та переконань, які найбільш імовірно керують людською поведінкою. Хоча видимі артефакти культури завжди визнавалися її важливим аспектом, їхнє, переважно вербальне, описання за допомогою якісних категорій обмежує можливості застосування дослідниками більш чітких кількісних підходів. Внаслідок цього, в центрі уваги дослідників опинилися цінності, а самі поняття «цінності культури» та «культура» почали вважатися взаємозамінними та майже синонімічними, особливо в менеджменті та психології. [8]

Тим не менше, не можна однозначно стверджувати наскільки цінності та переконання визначають культуру. Незважаючи на співпадіння показників виміру культури, наприклад, в моделях Гофстеда та Тромпенаарса, не можна залишати поза увагою відмінності в типах цінностей та переконаннях людей, які домінують в різних сферах буття. Наприклад, Гофстед та інші дослідники менеджменту розглядали цінності, пов'язані зі ставленням людей до виконуваної ними роботи, соціологи та соціальні психологи порівнювали культури на основі соціальних та політичних проблем, а психологи звертали увагу на міжкультурні відмінності в контексті самосприйняття людини [7].

Продовженням теорії Гофстеда можна вважати модель, розроблену нідерландським вченим Фонсом Тромпенаарсом на підставі результатів його десятирічних досліджень. Ним було опитано понад 15 000 менеджерів з 28 країн світу, а на підставі отриманих відповідей було запропоновано нові показники для вимірювання культури. На думку Тромпенаарса культура країни може бути описана за допомогою п'яти вимірів, до яких згодом було додано ще два показники.

Першим виміром культури за Тромпенаарсом є «Універсалізм або Партикуляризм». Універсалізм є переконанням у тому, що ідеї та методи менеджменту можуть застосовуватися по усьому світові без потреби в їх адаптуванні до місцевого середовища, а партикуляризм є вірою в те, що застосування ідей та методів менеджменту залежить від обставин, оскільки місцеві культури значною мірою впливають на успішність прийнятих управлінських рішень [15].

Другим виміром є «Індивідуалізм або Комунітаризм», які за змістом є подібними до гофстедівських «індивідуалізму – колективізму». Як зазначає Тромпенаарс, індивідуалізм надає нам уявлення про те, наскільки люди в певному суспільстві цінують власну свободу та визнають пріоритетність особистих цілей над груповими [15]. Комунітаризм, в свою чергу, дозволяє міжнародному менеджеру дослідити, наскільки люди відчують себе частиною групи та визнають пріоритетність колективних інтересів над власними [15].

Третій показник розглядає культури крізь призму їхньої емоціональності, поділяючи їх на «Нейтральні або Емоційні». В нейтральних культурах публічний вияв емоцій не схвалюється, емоції тримаються під контролем, а ідеалом поведінки є стоїцизм та виваженість а натомість в емоційних культурах, як можна припустити з самої їх назви, емоції висловлюються відкрито, а демонстрація почуттів є звичною справою [15].

Четверта пара вимірювачів – «Специфічні (закриті) або Дифузійні (відкриті) культури» дозволяє керівнику або підприємцю оцінити характер взаємодії між людьми та рівень відкритості одних членів суспільства до інших. Для специфічних культур характерною є наявність великого публічного простору, який розділяється з оточуючими, та малого особистого, до якого доступ мають лише близькі люди [15]. Для дифузійних культур публічний та приватний простори є тотожними, тому доступ до публічного простору автоматично відкриває для вас приватне середовище людини [15].

П'ятий вимір, «Досягнення або Приписування», характеризує культури за статусом людей та способами отримання такого статусу. Так, в орієнтованих на досягнення культурах, статус людини залежить від сумлінного та професійного виконання обов'язків [15]. В орієнтованих на приписування культурах статус людини визначається тим, ким вона є, або яку посаду займає, причому реальні досягнення такої людини можуть взагалі не братися до уваги [15].

Окремими показниками культури в моделі Тромпенаарса є ставлення людей до часу та сприйняття ними власного середовища. Визначаючи своє ставлення до часового простору, люди можуть, згідно з твердженням Тромпенаарса, застосовувати послідовний або синхронний підхід. Прихильники послідовного підходу (деякі дослідники називають його моноактивним) намагаються зосереджувати зусилля на виконанні лише однієї роботи в конкретний проміжок часу, мати чіткий розпорядок дня та суворо його дотримуватися, віддають перевагу плануванню власних дій та намагаються виконувати плани, негативно сприймаючи будь-які відхилення від них [15]. Для тих культур, яким є притаманний синхронний підхід (деякі дослідники називають подібні культури поліактивними) звичайною практикою є виконання



кількох справ водночас, більш вільне трактування часу (наприклад, запізнення на ділові зустрічі не є чимось надзвичайним), а формальні плани діяльності є менш важливими, ніж особисті контакти [15]. Також сприйняття людьми часу пов'язане з тим, чому приділяється більша увага – минулому, сьогоденню чи майбутньому.

Разом з тим, залишається відкритим питання про те, як саме можливо застосовувати такого роду теоретичні знання в управлінні міжнародним бізнесом фірми у випадку, якщо невиконання термінів робіт ставить під загрозу ритмічність роботи її глобальних ланцюгів постачання. Питання, які полегшують розуміння особливостей поведінки окремих людей втрачають свою корисність, з точки зору керівника, коли відбувається масштабування проблеми на рівні груп людей та необхідною є зміна ставлення або поведінки. З цієї точки зору дослідники крос-культурних комунікацій явно недооцінювали адаптаційні можливості людей та їх здатності до навчання для відповідності новим умовам середовища.

Тромпенаарс також дослідив те, як люди сприймають світ навколо себе (своє середовище існування). Згідно з його теорією, люди різних культур поділяються на тих, хто впевнений, що події їхнього життя визначаються зовнішніми, і не завжди контрольованими ними обставинами (їх називають фаталістами, тобто такими, що вірять у передвизначеність певних результатів у своєму житті), а також на тих, хто впевнений, ніби сам контролює та визначає свою власну долю (таких людей можна вважати волонтаристами). Тромпенаарс стверджував, що переконання менеджерів стосовно їхньої здатності контролювати теперішні та майбутні події у житті позначається на рівні зусиль, які вони докладатимуть для досягнення запланованих результатів. Так, згідно з результатами його розвідки, 89% керівників в Сполучених Штатах та 84% керівників у Швейцарії впевнені у тому, що вони самі визначають своє майбутнє [15]. У той самий час, в Японії такої думки дотримуються лише 56% менеджерів, а в КНР – 35% [15].

Хоча цінності були основним предметом уваги міжкультурних розвідок протягом останніх десятиліть, у кількох моделях була зроблена спроба вийти за межі ціннісно-орієнтованої парадигми культури. Перші такі дослідження були зроблені Едвардом Голлом (Hall) у 1977 році, який класифікував культури як високо- та низькоконтекстуальні, спираючись на домінуючий стиль та структуру комунікацій [7]. У ній стверджувалося, що азійські культури є більш орієнтованими на високу контекстуальність (невелика кількість слів передає велике за змістом повідомлення, притаманна небагатослівність), у той час як західні, навпаки, більш тяжіють до низькоконтекстуальних комунікацій (багато

слів містять мало корисної інформації). На жаль, його модель залишилася суто теоретичною, оскільки не проводилися дослідження з широкомасштабних міжкультурних порівнянь, у тому числі із застосуванням кількісних методів оцінки. Іншими словами, модель Голла залишається цікавою гіпотезою, не підтвердженою емпіричними даними.

Ще однією моделлю, яка залишала за полем уваги ціннісний аспект культури, була теорія Гельфанда (Gelfand), представлена у 2006 році. У ній увага дослідників приверталася до поняття «розкнутості – жорсткості» культури: пропонована класифікація намагалася оцінити ступінь нав'язування суспільством притаманних йому соціальних норм та суворість покарання за їхнє порушення [8]. Дана модель наразі продовжує проходити перевірку на істинність, тому незабаром її концептуальні постулати можуть бути підкріплені результатами відповідних досліджень.

Теорія Бонда та Ланга (Bond and Leung), представлена на початку 2000 рр., намагається дослідити більш глибокий рівень культури, ніж звичайні цінності. Для цього культуру пропонується описувати за допомогою її «соціальних аксіом» або соціальної складності, духовності, усвідомлення передвизначеності долі людини (фаталізму), цинізму та винагород [8]. Описана Бондом та його колегами модель підтверджується результатами емпіричних досліджень, проведеними більш ніж у 40 країнах.

Підсумовуючи вище наведене, можна стверджувати, що культура є багаторівневим та різностороннім явищем. Як зазначає американський дослідник В. Тарас, загальноновизнаним є те, що культура істотно відрізняється від тимчасових станів окремої людини (особистості), оскільки є груповим феноменом. Таким чином, наше визначення культури базується на таких спільних її рисах: культура є суспільно визнаним набором чітко виражених фундаментальних переконань, цінностей, традицій та артефактів, які формуються та підтримуються протягом тривалого періоду часу [8].

Численні емпіричні дослідження виявили доволі щільний зв'язок між характерними рисами особистості та різноманітними системами цінностей [16, 19, 20], внаслідок чого постає питання про те, наскільки ці дві сфери досліджень (особистісні риси та системи цінностей) різняться між собою. Деякі останні розвідки у цьому напрямку, зокрема Алліка та МакКрея (Allik and McCrae) у 2004 р., розглядали географічний розподіл характерних рис людини та виявили існування національних відмінностей. Якщо деякі риси домінують в певній етнічній групі, то чи можна вважати їх однією з ознак культури? Де закінчується культура та починаються інші суспільно-психологічні системи, такі як особистість людини?



На думку Тараса В., більшість відомих досліджень у даній сфері зосереджує увагу на культурних цінностях, натомість ігноруючи існування інших, не менш важливих, шарів культури. Поширеним є переконання про те, що поведінку людей визначають їхні цінності, а отже інші компоненти культури є менш значимими. Втім сила взаємозв'язків між окремими її рівнями залишається до кінця незрозумілою, внаслідок чого міжнародними менеджерами нехтуються такі аспекти як фундаментальні переконання, стилі комунікацій, розкутість або жорсткість соціальних імперативів, артефакти культури та придатність результатів міжкультурних досліджень до практичного застосування в різних країнах [7, 21, 22]. Жодна модель не здатна охопити усі аспекти такого комплексного, багатовимірного та багаторівневого феномену, яким є культура. До того ж керівники мають бути обережними в узагальненнях стосовно відомих нам складових культури (мови, цінностей, традицій) та її рівнів (індивідуального, групового, національного).

Усі існуючі моделі культури та відповідні ним інструменти дослідження є багатовимірними, а типова модель культури зазвичай представлена у вигляді набору культурних цінностей, переконань та традицій людей. Нижче, у табл. 1, представлено основні одиниці виміру культури, тобто ті її характеристики, на які звертається увага фахівців при дослідженні культури [8]. Ці виміри, визначені професором Тарасом та його колегами, можуть бути згруповані, відповідно до класифікації Гофстеда, в групи «Індивідуалізм-Колективізм», «Маскуліність – Фемінінність», «Уникнення невизначеності», «Довгострокова або короткострокова орієнтованість», а також низці унікальних характеристик, які не тотожні культурологічним вимірам Гофстеде.

На окрему увагу заслуговує застосування «емічного» або «етичного» підходу при описанні культури. Варто відзначити, що у розглянутому контексті термін «етичний» не має стосунку до «етики», виступає синонімом «науково-орієнтованого підходу». При проведенні менеджерами крос-культурного аналізу, застосування ними «етичного» підходу спирається на припущення про існування набору універсальних вимірів культури, які притаманні усім людським спільнотам. Прикладами такого підходу є теорії Гофстеде та Тромпенаарса, які оперують набором з п'яти (Гофстед) або семи (Тромпенаарс) характеристик, завдяки яким відбувається класифікація та кластеризація культур. На противагу цьому, емічний підхід заснований на припущенні, що принаймні деякі з характеристик культури є специфічними та притаманними лише окремим етнічним групам, а тому не можуть застосовуватися для аналізу культур різних країн.

Таблиця 1

Одиниці виміру культури, які вимірювалися дослідницькими інструментами в різних культурологічних моделях

Характеристика	Вимір культури	Інструменти, що досліджували характеристику або вимір			
		Кількість досліджень, у яких представлено характеристику		% досліджень, у яких представлено характеристику	
Домінування особистих або групових інтересів	Індивідуалізм-Колективізм	36	79	29,8	65,3
Відданість групі		36		29,8	
Групова робота та співпраця		35		28,9	
Самовпевненість		35		28,9	
Родинні зв'язки		28		23,1	
Конформізм		24		19,8	
Прагнення до рівності		21		17,4	
Самосприйняття		19		15,7	
Соціальна відповідальність		17		14	
Особиста незалежність		16		13,2	
Самовизначення		10		8,3	
Досягнення/Конкурентність	Маскуліність-Фемінінність	28	36	23,1	29,8
Самовпевненість		10		8,3	
Уникнення суперечок		8		6,6	
Гендерна рівність		4		3,3	
Сприйняття нерівності	Дистанція влади	20	23	16,5	19
Схвалення автократичного способу прийняття рішень		18		14,9	
Уникнення невизначеності	Уникнення невизначеності	9	11	7,4	9,1
Уникнення ризику		2		1,7	
Довгострокова або короткострокова орієнтованість	Домінування довгострокової або короткострокової орієнтованості	5	7	4,1	5,8
Традиції		5		4,1	
Емоційні або нейтральні культури	Унікальні характеристики	6	62	5	51,2
Прагнення до отримання задоволення		3		2,5	
Ставлення до довкілля		3		2,5	
Детермінізм/Фаталізм		2		1,7	
Макіавелізм		2		1,7	
Інше		59		48,8	

Джерело: сформовано авторами на основі [8].



Як зазначає Коттак (Kottak) [17], емічний підхід досліджує «те, як думають люди», тобто їхнє сприйняття та категоризація світу, правила поведінки, значення цих правил, уявлення про світ та тлумачення речей. Емічні характеристики описують кожну культуру окремо, незалежно від інших. Що ж стосується універсальних (етичних) характеристик культури, то вони застосовуються для описання культур у порівнянні їх між собою. Тим не менше, незважаючи на велике різноманіття характеристик культури, було б завчасним стверджувати, що кожний аспект культури досліджено окремою моделлю, або навіть усіма відомими моделями у сукупності. Як зазначає Бінг (Bing), твердження про те, що існуючі системи анкетування та накопичені на їхній основі бази даних подібні до координат на географічній карті культури є неприйнятним, оскільки ані зараз, ані в найближчому майбутньому такої «карти» не існуватиме [18].

На сьогоднішній час, прогрес у вивченні культури, переважно, забезпечується завдяки додаванню нових показників до вже існуючих моделей, покращанню психометричних профілів анкет та пропонуванню більш точно підібраних наборів культурних індексів та рейтингів. При цьому, переважна більшість управлінських практик продовжує надавати перевагу вимірюванню міжкультурних відмінностей на основі анкетування та аналізувати цінності, незважаючи на той факт, що такий підхід далеко не гарантує коректного визначення тих проблем, з якими зустрінуться управлінці по мірі інтернаціоналізації /транснаціоналізації діяльності міжнародної фірми. Серйозніші розвідки намагаються або вийти за межі системи цінностей, або удосконалити вимірювання культурних показників за рахунок зосередження уваги на окремих аспектах культури. Прикладом такого підходу є модель GLOBE PROJECT, яка концентрується на відмінностях між цінностями та традиціями. Сама назва проекту GLOBE є аббревіатурою від *Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness* (глобальна ефективність лідерства та організаційної поведінки). В основу проекту було покладено дослідження характерних ознак культури, які визначалися шляхом опитування менеджерів середньої ланки. Загалом, у дослідженні взяли участь керівники з 825 організацій, які представляли 62 країни [15]. Розробники моделі GLOBE класифікували культуру за дев'ятьма характерними ознаками, серед яких:

1. *Уникнення невизначеності* – це міра, яка характеризує рівень зусиль членів організації або суспільства, спрямованих на мінімізацію невизначеності майбутнього шляхом застосування соціальних норм, ритуалів та формалізованих бюрократичних процедур.

2. *Дистанція влади* – визначається як ступінь погодження членів організації або суспільства з нерівномірним розподілом влади.

3. *Колективізм I: соціальний колективізм* – визначає рівень заохочення та винагородження суспільними організаціями колективного розподілення ресурсів та колективних дій.

4. *Колективізм II: груповий колективізм* – визначається рівнем відданості окремих людей своїй групі або родині, згуртованості навколо неї та гордістю за приналежність до такої групи.

5. *Гендерний егалітаризм* – визначається рівнем мінімізації гендерної дискримінації та відмінностей у суспільних ролях, які виконуються чоловіками та жінками.

6. *Впевненість* – визначає міру того, наскільки окремі особи та організації є наполегливими в своїх діях, схильними до конфронтації та агресивної поведінки в соціальній взаємодії.

7. *Орієнтація на майбутнє* – визначається мірою уваги окремих людей та організацій до свого майбутнього, що виражається в плануванні діяльності, інвестиціях в майбутнє та здатності відкладати задоволення власних потреб на перспективу.

8. *Орієнтація на ефективність* – визначається мірою підтримання та заохочення з боку суспільства дій окремих людей, спрямованих на покращення ефективності діяльності та досягнення майстерності.

9. *Гуманістична орієнтованість* – визначається мірою суспільного заохочення та винагородження таких особистісних якостей як альтруїзм, чесність, дружелюбність, щирість, піклування про інших та доброта.

Однак, варто зауважити, що недоліком моделі GLOBE є те, що інструментарій оцінки культури в ній є більш орієнтованим на сприйняття людьми існуючих цінностей та норм, аніж самих традицій поведінки.

Висновки. В результаті проведеного дослідження можна сформулювати такі висновки:

1. Оцінка впливу соціально-культурного середовища є важливою складовою бізнес-аналізу, оскільки дозволяє виявити частину проблем, що негативно впливають на діяльність міжнародної фірми та спричинені нерозумінням середовища діяльності.

2. Переконавання, що саме успішність крос-культурних комунікацій дозволить поліпшити міжнародний бізнес фірми та є тотожною успіху її міжнародного менеджменту на ринку є помилковим, оскільки культурні комунікації є допоміжними по відношенню до економічних рішень, які зумовлюють вибір людьми лінії своєї поведінки.

3. Недоліком більшості підходів до дослідження культури є ототожнення її з цінностями, проте самі носії культури далеко не завжди здатні самостійно класифікувати та визначати власні цінності, що ускладнює коректне тлумачення



результатів досліджень та може призводити до так званих «екологічних помилок» (хибних кореляцій).

4. При стратегічному плануванні діяльності міжнародним фірмам варто звертати увагу на існування традицій та переконань на місцевих ринках, намагаючись уникати конфронтації з ними. У більшості випадків такі дії не вимагають додаткових досліджень культур, а потребують залучення експертів, які мають знання та досвід роботи в певній країні.

Список використаних джерел:

1. Pylpenko, H., Lytvynenko, N., & Barna, T. (2019). Socio-cultural context of innovative development. *Філософія і космологія*, 23, 98-111.

2. Пилипенко Ю. І., Дубей Ю. В. (2022). Міжнародний бізнес у системі трансферу технологій. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. № 1. С. 119-125. <https://doi.org/10.33271/ebdut/77.119>

3. Strelchenko, I., Smiesova, V., Kozhushko, S., & Arakelova, I. (2024). Analysing forced migration's impact on ukraine's economic sustainability. *Natsional'nyi Hirnychyi Universytet. Naukovyi Visnyk*, (5), 170-176.

4. Гасюк Н. В., Вірстюк О. Д., Куцела М. М. Міжкультурна комунікація у сучасному бізнес середовищі. Ужгород : Видавничий дім "Гельветика". 2024. Т. 1, вип. 34. С. 130–135.

5. Кривобок К. В., Котельникова Ю. М., Кінас І. О. (2023). Міжкультурні особливості в процесі управлінських комунікацій. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 1-2. С. 18 – 24. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-1-3>

6. Почтовюк А., Семеніхіна В., Золотаренко В. (2024). Крос-культурний менеджмент та міжкультурна комунікація: реакція на виклики глобальної міграції. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1 (103), 24-29. <https://doi.org/10.32782/mer.2024.103.04>

7. Taras, V., & Steel, P. (2009). Beyond Hofstede: Challenging the ten commandments of cross-cultural research. In *Beyond Hofstede: Culture frameworks for global marketing and management* (pp. 40-60). London: Palgrave Macmillan UK.

8. Taras, V., Rowney, I., & Steel, P. (2009). Half a century of measuring culture: Approaches, challenges, limitations, and suggestions based on the analysis of 112 instruments of qualifying culture. *Journal of International Management*, 15, 50-75.

9. Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8.

10. Settersten Jr, R. A., & Mayer, K. U. (1997). The measurement of age, age structuring, and the life course. *Annual review of sociology*, 23(1), 233-261.

11. Adams, M. (2005). *American Backlash: The Untold Story of Social Change in the United States*. Toronto: Viking Canada, 230 pp., ISBN 0–670–06370–3.

12. Inglehart, R., & Welzel, C. (2005). Exploring the unknown: Predicting the responses of publics not yet surveyed. *International Review of Sociology*, 15(1), 173-201.
13. Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Gibson, C. B. (2006). A quarter century of culture's consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of international business studies*, 37(3), 285-320.
14. Tsui, A. S., Wang, H., & Xin, K. R. (2006). Organizational culture in China: An analysis of culture dimensions and culture types. *Management and Organization Review*, 2(3), 345-376.
15. Rugman, A. M., Collinson, S., & Hodgetts, R. M. (2006). *International business*. Pearson Education 1-57.
16. Furnham, A. (1984). Tourism and culture shock. *Annals of Tourism Research*, 11(1), 4
17. Kottak, C. (2006), *Mirror for Humanity*, New York, NY: McGraw Hill
18. Bing, C. H. I., & Gao, X. (2024). Cross-Cultural Adaptation and the Performance of Sino-Indonesian Joint Ventures: An Empirical Study. *Journal of Intercultural Communication*, 24(4), 38-55.
19. Petchenko M., Yakushev O., Yakusheva O., Bilichenko A. (2023). A neural network model of economic growth. *Coll. of science Proceedings of the Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences*. Vol. 69, 51–60. DOI: <https://doi.org/10.24025/23064420.69.2023.288489>
20. Plaksiuk O., Horvathova V., Yakushev O. (2023). Human capital as a factor increasing the efficiency and competitiveness of an enterprise. *Academy Review*, 1(58), 160–174. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-1-58-12>
21. Plaksiuk, O., Yakushev, O., Yakusheva, O., & Moisieienko, L. (2023). Analysis and Assessment of Human Capital in the Regions of Slovakia. *Economics Ecology Socium*, 7(3), 13-25. DOI: <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2023.7.3-2>
22. Yakushev O., Zachosova N., Zhurba I., Zubarieva H., & Svishchenko H. (2022). Personnel security management of enterprise as a component of social protection and social stability in society. *Зб. наук. праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 65, 4-15. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.65.2022.262869>
23. Гуцалюк О. М. Видові прояви процесів розвитку на підприємстві. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2014. Вип. 25. С. 300–305.
24. Сочинська-Сибірцева І. М., Гуцалюк О. М. Оцінка факторів вибору технології управління діяльністю машинобудівного підприємства. *Соціально-економічні аспекти розвитку суспільства* : монографія / під ред. М. О. Кизима. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2014. С. 156–182.



Artem BARDAS

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Director of the Educational and Research Institute of Economics,
Dnipro University of Technology,
Dnipro, Ukraine

 <https://orcid.org/0000-0002-8309-3796>
bardas.a.v@nmu.one

Yuliia DUBIEI

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Professor of the Management Department,
Dnipro University of Technology,
Dnipro, Ukraine

 <https://orcid.org/0000-0003-3415-3470>
dubiei.yu.v@nmu.one

Yuliia PAPIZH

Ph.D. of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Management Department,
Dnipro University of Technology,
Dnipro, Ukraine

 <https://orcid.org/0000-0001-6460-7862>
papizh.yu.v@nmu.one

Maryna IVANOVA

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor Department of Management,
Dnipro University of Technology,
Dnipro, Ukraine

 <https://orcid.org/0000-0002-1130-0186>
ma_riva@ukr.net

**MANAGEMENT ANALYSIS OF THE SOCIO-CULTURAL ENVIRONMENT
AS A COMPONENT OF THE COMPANY'S BUSINESS ANALYTICS**

***Abstract.** The article provides a comprehensive analysis of managerial approaches to assessing the socio-cultural environment as an important component of business analytics of a modern firm in the context of internationalization of economic activity. The study substantiates the necessity of expanding the traditional understanding of business analytics beyond financial and statistical data by*

incorporating socio-cultural factors that significantly influence managerial decision-making and organizational performance. Special attention is paid to the evolution of theoretical approaches to culture within international management, including value-based models, cultural dimensions, and cross-cultural communication frameworks.

The paper critically examines universalist and cultural-cluster approaches to the analysis of the socio-cultural environment, highlighting their analytical potential and practical limitations for strategic management of international firms. It is demonstrated that the widespread tendency to equate culture exclusively with values may lead to methodological distortions, ecological fallacies, and erroneous managerial conclusions. The research emphasizes that culture represents a multi-level and dynamic phenomenon encompassing values, beliefs, norms, behavioural practices, and symbolic artifacts, which evolve over time and vary across societies, organizations, and cohorts. Based on a comparative review of prominent cultural models and empirical studies, the article argues that successful cross-cultural communication should not be treated as a self-sufficient determinant of international business success, but rather as a supportive element subordinate to economic incentives, strategic choices, and institutional conditions. The findings underline the importance of context-sensitive interpretation of socio-cultural data and caution against excessive generalization of national-level indicators when managing diverse workforces and international operations. The study concludes that integrating socio-cultural analysis into business analytics enhances the quality of strategic planning, reduces managerial risks, and supports more informed decisions regarding market entry, human resource management, and organizational development in international business.

Keywords: *management, strategy, business analytics, cross-cultural communications, strategic management, international management, international business.*