

КРОС-КУЛЬТУРНІ АСПЕКТИ В МЕНЕДЖМЕНТІ ФІСКАЛЬНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

CROSS-CULTURAL ASPECTS IN FISCAL ADMINISTRATION MANAGEMENT

У статті досліджуються крос-культурні аспекти менеджменту фінансового адміністрування в умовах глобалізації та інтеграційних процесів. Зосереджено увагу на впливі національних культурних особливостей на організацію, функціонування та ефективність фінансових інституцій у різних країнах. Розглянуто основні моделі фінансового адміністрування, що формуються під впливом культурних чинників, таких як рівень довіри до державних інституцій, домінуючі цінності в суспільстві, стиль лідерства, а також підходи до комунікації й ухвалення рішень. Особливу увагу приділено проблемам адаптації міжнародних стандартів фінансового менеджменту в мультикультурному середовищі та можливостям використання міжкультурної компетентності як чинника підвищення ефективності фінансового адміністрування. У результаті проведеного аналізу запропоновано рекомендації щодо удосконалення управлінських підходів з урахуванням культурного контексту з метою забезпечення прозорості, справедливості та стабільності фінансової системи.

Ключові слова: фінансове адміністрування, крос-культурний менеджмент, національні культури, міжкультурна компетентність, публічне управління, глобалізація.

УДК 005:174]:336.22

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.17-9>

Павловська А.С.¹

д.е.н., професор,
Черкаський державний технологічний
університет

Мартінович В.Г.²

к.е.н., доцент,
Черкаський державний технологічний
університет

Огілюк Д.С.³

здобувач наукового ступеня
доктор філософії,
Черкаський державний технологічний
університет

Pavlovskaya Anna

Cherkasy State Technological University

Martynovich Victor

Cherkasy State Technological University

Ohilko Dmytro

Cherkasy State Technological University

In the current conditions of globalization, international economic integration and growing mobility of capital and labor resources, the issue of effective fiscal administration in the context of intercultural interaction is becoming increasingly relevant. Cross-cultural aspects are becoming critical factors that affect the perception of tax policy, the level of tax discipline, and the effectiveness of communication between fiscal authorities and taxpayers. Despite the presence of a significant body of research devoted to the issues of cross-cultural management and fiscal administration separately, the integration of these two areas is not studied in sufficient depth. In particular, the scientific literature mainly focuses on the influence of culture on general management practices or on the peculiarities of the functioning of fiscal systems within individual countries, but rarely analyzes these phenomena in a complex – through the prism of cultural factors in the process of public administration of financial resources. The aim of the article is a comprehensive study of the impact of cross-cultural factors on the processes of fiscal administration management in the context of globalization and the growing cultural diversity of societies. The article explores cross-cultural aspects of fiscal administration management in the context of globalization and integration processes. The focus is on the impact of national cultural characteristics on the organization, functioning and efficiency of fiscal institutions in different countries. The main models of fiscal administration are considered, which are formed under the influence of cultural factors, such as the level of trust in state institutions, dominant values in society, leadership style, as well as approaches to communication and decision-making. Special attention is paid to the problems of adapting international standards of fiscal management in a multicultural environment and the possibilities of using intercultural competence as a factor in increasing the efficiency of fiscal administration. As a result of the analysis, recommendations are proposed for improving management approaches taking into account the cultural context in order to ensure transparency, fairness and stability of the fiscal system.

Key words: fiscal administration, cross-cultural management, national cultures, intercultural competence, public administration, globalization.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації, міжнародної економічної інтеграції та зростаючої мобільності капіталу й трудових ресурсів дедалі більшої актуальності набуває питання ефективного фінансового адміністрування в контексті міжкультурної взаємодії. Системи фінансового управління, формуючись у межах певної національної правової, політичної та культурної традиції, нерідко демонструють значні відмінності у підходах до адміністрування податків, зборів, державних витрат, а також у питаннях забезпечення прозорості та довіри з боку громадян.

Крос-культурні аспекти стають критичними чинниками, які впливають на сприйняття податкової політики, рівень податкової дисципліни, ефективність комунікації між фінансовими органами

та платниками податків. Відмінності у культурних цінностях, стилях управління, соціальних нормах та уявленнях про справедливість можуть суттєво ускладнювати процес впровадження уніфікованих підходів до фінансового адміністрування, особливо в межах наднаціональних утворень, таких як Європейський Союз, або в багатонаціональних державах.

Незважаючи на зростаючий інтерес наукової спільноти до тематики крос-культурного менеджменту, проблема інтеграції культурних чинників у процес фінансового адміністрування залишається недостатньо дослідженою. Актуальність даного дослідження зумовлена необхідністю розробки інструментів адаптації фінансового менеджменту до умов культурної багатоманітності з метою

¹ ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7716-8319>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5210-3026>

³ ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3579-7330>

підвищення ефективності державного управління фінансовими ресурсами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фокус численних наукових досліджень зосереджується на ролі ефективного фінансового адміністрування в контексті міжкультурної взаємодії. Наразі вітчизняні науковці звертають свою увагу, зокрема Т. Богдан [1], Н. Бондаренко на проблемах фінансового адміністрування, пов'язаних з менталітетом соціуму країн світу. К. Кривобок О. Канова [11] вивчає проблеми розвитку крос-культурного менеджменту в бізнесі. В. Горин [4] розглядає фінансовий механізм забезпечення суспільного добробуту через призму фінансового адміністрування. Н. Мешко [13] вивчає стратегічний підхід до формування крос-культурного менеджменту міжнародних компаній. Грунтовні праці зарубіжних науковців тільки підтверджують актуальність вивчення впливу крос-культурних особливостей на формування системи фінансового адміністрування. F. Luthans [12], P. Gerard [3] вивчають міжнародний менеджмент з позиції врахування культури, поведінки соціуму. D. Kenneth [10] підкреслює важливість врахування міжкультурних особливостей соціуму під час формування фінансової політики. С. David, M. Peterson [5] вивчають роль крос-культурного менеджменту в усіх сферах діяльності мультикультурних держав.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на наявність значного масиву досліджень, присвячених питанням крос-культурного менеджменту та фінансового адміністрування окремо, інтеграція цих двох напрямів досліджується недостатньо глибоко. Зокрема, наукова література переважно зосереджується на впливі культури на загальні управлінські практики або на особливостях функціонування фінансальних систем у межах окремих країн, але рідко аналізує ці явища в комплексі, через призму культурних чинників у процесі публічного адміністрування фінансових ресурсів. Серед невирішених аспектів варто виділити такі проблемні зони: Недостатня розробленість моделей фінансового адміністрування з урахуванням міжкультурних особливостей; обмежене застосування крос-культурної компетентності у діяльності фінансальних органів; недостатня увага до трансформаційних процесів у мультикультурних суспільствах; відсутність емпіричних досліджень у порівняльному форматі.

Постановка завдання. Метою статті є всебічне дослідження впливу крос-культурних чинників на процеси менеджменту фінансового адміністрування в умовах глобалізації та зростаючої культурної різноманітності суспільств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Національні культурні відмінності такі як рівень ієрархічності, індивідуалізм чи колективізм,

відношення до влади, толерантність до невідзначеності впливають на побудову інституційних моделей фінансового адміністрування, на характер взаємодії між державними органами та платниками податків, а також на загальну ефективність податкової системи в тій чи іншій країні. У контексті глобалізації та активних інтеграційних процесів (зокрема в рамках Європейського Союзу чи інших міжнародних об'єднань) зростає необхідність гармонізації фінансальних політик, що, у свою чергу, вимагає врахування культурних чинників. Ігнорування культурної специфіки призводить до зниження ефективності запозичених моделей адміністрування, зростання нерозуміння та опору з боку населення, а також ускладнює міжнародну співпрацю у сфері фінансового регулювання.

Фінансальні інституції, такі як податкові служби, органи казначейства, митні адміністрації та інші структури, що забезпечують збір та розподіл державних фінансів функціонують у тісному зв'язку з культурними особливостями суспільства, в якому вони існують. Національна культура значною мірою формує ставлення громадян до держави, сприйняття справедливості податкової системи, рівень довіри до влади, готовність виконувати податкові зобов'язання, а також прийнятність тих чи інших управлінських практик [1]. Наприклад, у країнах з високим рівнем колективізму громадяни схильні сприймати податки як інструмент суспільної солідарності, тоді як у більш індивідуалістичних культурах податкова дисципліна часто залежить від чіткої матеріальної мотивації [10; 12]. У суспільствах з високим рівнем дистанції до влади домінують централізовані моделі адміністрування, а в демократичніших культурах ефективніше працюють децентралізовані підходи з розвинутими зворотними зв'язками (табл. 1).

Культурні особливості суспільства безпосередньо впливають на формування та функціонування різних моделей фінансового адміністрування. Ці моделі варіюються від жорстко централізованих та бюрократизованих до гнучких, децентралізованих систем із високим ступенем відкритості та участі громадян. Основні моделі фінансового адміністрування формуються під впливом таких культурних чинників як рівень довіри до державних інституцій, домінуючі цінності в суспільстві, стиль лідерства, підходи до комунікації та ухвалення рішень (рис. 1).

Важливими проблемами, що виникають при адаптації міжнародних стандартів фінансового менеджменту до специфічних культурних умов різних країн є те, як зазначає А. Капліна «що міжнародні стандарти, створені на основі загальних принципів, можуть не завжди бути ефективними в різних культурних контекстах» [9]. Оскільки кожна країна має свої унікальні соціальні, економічні та політичні умови, важливо враховувати

Сприйняття податків суспільством: крос-культурний аспект

Країна	Сприйняття
Швеція	високе сприйняття податків як інструменту соціальної солідарності. Податки сприймаються як необхідні для забезпечення державних послуг, таких як охорона здоров'я, освіта та соціальне забезпечення. Громадяни готові платити податки через високий рівень довіри до урядових інституцій
Німеччина	податки сприймаються як обов'язок для забезпечення соціальної справедливості та стабільності економіки. Високий рівень підтримки державної системи соціального захисту та інфраструктури, що фінансуються через податкові надходження
США	сприйняття податків здебільшого індивідуалістичне, де важливим є баланс між державним втручанням і особистою відповідальністю. Багато громадян вважають податки важким фінансовим тягарем, хоча більшість визнає їх необхідність для забезпечення базових функцій держави
Японія	в Японії податки розглядаються як частина національного обов'язку, де велика увага приділяється колективістським цінностям. Податкова дисципліна є дуже високою, що зумовлено культурною орієнтацією на взаємну підтримку і виконання обов'язків перед суспільством
Італія	сприйняття податків є змішаним; з одного боку, більшість громадян визнає важливість податків для фінансування державних програм, але з іншого боку, низька довіра до державних інституцій спричиняє значні спроби ухилення від податків
Індія	в Індії сприйняття податків може бути негативним через високий рівень корупції та неефективності державних послуг. Однак, зростаюча економіка і реформи у податковій системі сприяють підвищенню свідомості громадян щодо важливості сплати податків
Україна	в Україні сприйняття податків часто негативне, що пов'язано з низьким рівнем довіри до державних інституцій та високим рівнем ухилення від сплати податків. Проте в останні роки спостерігається поступове підвищення усвідомлення необхідності податків для розвитку інфраструктури та соціальних програм, зокрема серед підприємців.

Джерело: [1; 2; 6; 7; 8; 11]

культурні відмінності при впровадженні цих стандартів. У країнах Європейського Союзу, таких як Німеччина чи Франція, міжнародні стандарти фіскального адміністрування можуть бути адаптовані через єдину нормативну базу, але з урахуванням місцевих особливостей. Наприклад, в Німеччині акцент робиться на високому рівні правової визначеності та ефективному контролю, в той час як у Франції більшою мірою враховується роль соціальних програм і захисту найуразливіших верств населення. В таких умовах фіскальні інституції мають застосовувати міжнародні стандарти з урахуванням своїх національних специфік у підходах до податкової політики, соціального забезпечення та перерозподілу доходів. В Україні ж, де інтеграція з міжнародними економічними структурами, такими як Світовий банк або Міжнародний валютний фонд, є пріоритетом, виникає необхідність адаптувати міжнародні стандарти фіскального менеджменту до специфіки пострадянської економіки та сучасних викликів, таких як боротьба з корупцією та реформування податкової системи. Водночас, через високий рівень недовіри до державних інституцій і слабкий розвиток інститутів громадянського суспільства, пряме застосування міжнародних стандартів без врахування культурних та соціальних особливостей може призвести до низької ефективності їхнього впровадження. Так, Т. Богдан в своїй праці «Фіскальне стимулювання чи гальмування» підкреслює, що «у даний

час Україна стикається із важким вибором: продовження антикризових фіскальних заходів для підтримки економіки або згортання фіскальних стимулів і переривання тренду нарощування державного боргу» [1].

Зростаюча роль міжкультурної компетентності стає важливим чинником підвищення ефективності фіскального адміністрування, особливо в умовах мультикультурних суспільств та глобалізації. У країнах з багатонаціональним складом населення, як, наприклад, в Канаді або Бельгії, важливо враховувати різноманітні культурні цінності та менталітети при формуванні та реалізації фіскальних політик. В цих країнах застосовуються стратегії, які враховують потреби різних етнічних та культурних груп, а також сприяють інклюзивності та рівності в податковій політиці [12]. В Україні, де відзначається різноманіття в етнічному складі населення та історично складні соціокультурні умови, міжкультурна компетентність стає важливою для розвитку політик, які сприяють більш справедливому та ефективному фіскальному адмініструванню. Для цього необхідно розвивати фіскальні стратегії, які враховують різні регіональні особливості, мови та культурні практики, що дозволяє підвищити рівень довіри до податкової системи та стимулювати добровільне виконання податкових зобов'язань.

Процес адаптування фіскальної політики та її реалізації до специфічних потреб та очікувань

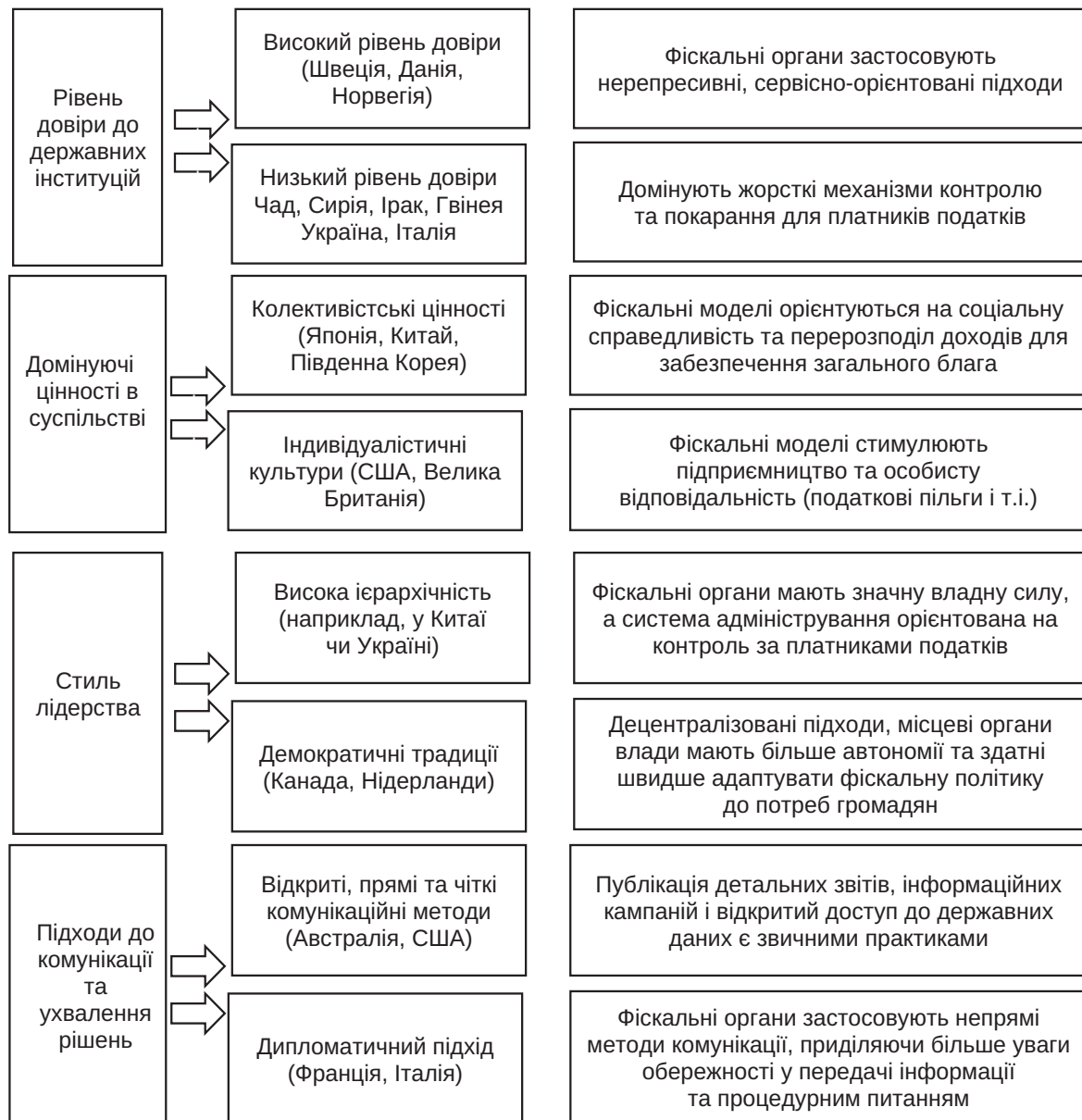


Рис. 1. Основні моделі фіскального адміністрування, що формуються під впливом культурних чинників

Джерело: [1; 7; 8;10; 11; 15]

громадян різних країн, підвищуючи ефективність фіскальних інститутів можливо забезпечити через забезпечення прозорості, справедливості та стабільності фіскальної системи. Для досягнення прозорості в управлінні податками важливо враховувати рівень відкритості та доступу до інформації в різних культурах. У країнах, де існує високий рівень довіри до держави, як, наприклад, у Швеції чи Норвегії, можна активно впроваджувати відкриті платформи для доступу до податкової інформації. В інших країнах, де рівень довіри до державних інституцій є низьким, як в Україні, слід розробляти спеціальні стратегії для збільшення прозорості через інформаційні кампанії, навчання громадян

і поступову побудову довіри до фіскальної системи. Також важливою складовою є забезпечення справедливості фіскальної системи. Управлінські підходи повинні бути чутливими до культурних та соціальних цінностей різних країн. У країнах з високим рівнем колективізму, таких як Японія або Корея, справедливість у фіскальній системі має включати елементи перерозподілу ресурсів і соціальної підтримки. У країнах з індивідуалістичними цінностями, таких як США чи Великобританія, справедливість може бути досягнута через стимули для підприємництва та ефективне використання податкових надходжень для створення рівних можливостей для кожного громадянина.

Стабільність фінансової системи може бути досягнута через узгодженість управлінських підходів із культурними особливостями країни. У країнах, де управлінська культура характеризується авторитаризмом (наприклад, в Китаї), стабільність може бути забезпечена через централізоване управління та чітке виконання податкових норм. В країнах з демократичними традиціями (наприклад, у Канаді або Нідерландах), де важливе значення має участь громадян у процесах ухвалення рішень, стабільність фінансової системи буде досягатися через включення громадськості у розробку податкової політики та її моніторинг.

Висновки. У процесі дослідження крос-культурних аспектів менеджменту фінансового адміністрування було з'ясовано, що культурні фактори відіграють ключову роль у формуванні ефективних фінансових політик та інститутів. Різноманіття культурних цінностей, соціальних норм і практик, а також рівень довіри до держави впливають на функціонування фінансових систем у різних країнах. У країнах з високим рівнем довіри до уряду та чітко визначеними соціальними цілями, такими як скандинавські держави, фінансові системи зазвичай мають високий рівень прозорості та справедливості, забезпечуючи ефективне розподілення ресурсів. Натомість у країнах із низьким рівнем довіри до державних інституцій, таких як Україна, існують проблеми з ухиленням від податків та зниженим рівнем співпраці громадян з фінансовими органами.

Важливим аспектом є адаптація міжнародних стандартів фінансового менеджменту до національних культурних особливостей. Це дозволяє врахувати соціальні, економічні та політичні фактори, характерні для кожної країни, та зменшити можливі культурні бар'єри при впровадженні міжнародних норм. Крім того, розвиток міжкультурної компетентності в управлінні фінансовими системами стає необхідним чинником для підвищення ефективності адміністрування, оскільки це дозволяє фінансовим органам адаптувати свої стратегії та комунікацію відповідно до культурних відмінностей громадян.

У результаті дослідження було запропоновано ряд рекомендацій, спрямованих на удосконалення управлінських підходів до фінансового адміністрування з урахуванням культурного контексту. Вони включають необхідність підвищення прозорості податкових систем, забезпечення соціальної справедливості, адаптацію фінансових моделей до національних культурних практик та зміцнення довіри громадян до держави. Застосування цих рекомендацій дозволить сприяти стабільності та розвитку фінансових інститутів, підвищуючи їхню ефективність та справедливість у глобалізованому світі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Богдан Т. Фінансове стимулювання чи гальмування? URL: https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/470830_fiskalne_stimulyuvannya_chi.html
2. Бондаренко Н. П'ять каменів зіткнення ефективної крос-культурної комунікації. URL: <http://blogtrenera.blog/pyat-kamnej-pretknoveniya-effektivnoj-krosskulturnoj-kommunikacii.html>
3. Gerard P. The cost of going public and financial constraints, *Financial Markets and Portfolio Management*, Springer; *Swiss Society for Financial Market Research*. 2024. Vol. 38(4). P. 443-464. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11408-024-00456-3>
4. Горин В. Фінансовий механізм забезпечення суспільного добробуту: теоретична концептуалізація та проблеми функціонування: моногр. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. 516 с.
5. David C. Thomas, Mark F. Peterson. *Cross-Cultural Management: Essential Concepts*. 4-th Edition. 2017. 336 p.
6. Eurostat. European statistics. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/>
7. Індекс людського розвитку. URL: <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2021-22> (дата звернення 9.04.2025).
8. Індекс недієздатності країн світу URL: <http://ffp.statesindex.org/> (дата звернення 12.04.2025).
9. Капліна А. І. Крос-культурний менеджмент як інструмент організації крос-культурної взаємодії. *Агросвіт*. 2020. № 21. С. 49-52.
10. Kenneth D. Keith. *Cross-Cultural Psychology: Contemporary Themes and Perspectives*. 2nd Edition. 2019. 752 p.
11. Кривобок К.В., Канова О.А., Котельникова Ю.М. Проблеми розвитку крос-культурного менеджменту в міжнародному бізнесі. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8. № 1. С. 202-207.
12. Luthans Fred, Doh, Jonathan P. *International management: culture, strategy, and behavior*. Published by McGraw-Hill Education, New York. 2018. 692 p.
13. Мешко, Н. Крос-культурний менеджмент у корпоративних стратегіях міжнародних компаній. *Ефективна економіка*. 2012. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_7_29
14. Kashif M., Pinglu C., Ullah S., Zaman M. Evaluating the influence of financial technology (FinTech) on sustainable finance: a comprehensive global analysis, *Financial Markets and Portfolio Management*, Springer; *Swiss Society for Financial Market Research*. 2024. Vol. 38(1). P. 123-155, March. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11408-023-00439-w>
15. Орлова А.А. Роль цифровізації у розвитку міжкультурної ділової комунікації. *Кропивницький: ЦНТУ*. 2024. Вип. 11 (44).
16. Hollstein F. "Empirical Asset Pricing" by Wayne Ferson. *Financial Markets and Portfolio Management*. 2021. Vol. 36(1). P. 119-121. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11408-021-00393-5>
17. Хмара М. П., Пилипенко Б.Г. Крос-культурний менеджмент міжнародних корпорацій. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 6 (117). С. 20-28.

REFERENCES:

1. Bohdan, T. Fiskalne stymuliuвання chy halmuvannya? [Bohdan, T. Fiscal Stimulation or Deterrence?]. Available at: https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/470830_fiskalne_stymuliuвання_chi.html
2. Bondarenko, N. Piat kameniv zitknennia efektyvnoi kros-kulturnoi komunikatsii [Five keys to effective cross-cultural communication]. Available at: <http://blogtrenera.blog/pyat-kamnej-pretkoveniya-effektivnoy-krosskulturnoy-kommunikacii.html>
3. Gerard P. (2024). The cost of going public and financial constraints, *Financial Markets and Portfolio Management*, Springer; *Swiss Society for Financial Market Research*, vol. 38(4), pp. 443-464, December. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11408-024-00456-3>
4. Horyn, V. (2020). Finansovyi mekhanizm zabezpechennia suspilnoho dobrobutu: teoretychna kontseptualizatsiia ta problemy funktsionuvannya: monograph [Financial mechanism for ensuring social welfare: theoretical conceptualization and problems of functioning]. Ternopil: TNEU, 516 p.
5. David C. Thomas, Mark F. Peterson (2017). *Cross-Cultural Management: Essential Concepts*. 4-th Edition. 336 p.
6. Eurostat. European statistics. Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/>
7. Indeks liudskoho rozvytku. [Human Development Index]. Available at: <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2021-22>
8. Indeks nediiiezdatnosti krain svitu [Disability Index of the World's Countries]. Available at: <http://ffp.statesindex.org/>
9. Kaplina, A.I. (2020) Kros-kulturnyi menedzhment yak instrument orhanizatsii kros-kulturnoi vzaiemodii [Cross-cultural management as a tool for organizing cross-cultural interaction]. *Ahrosvit*. no. 21, pp. 49-52.
10. Kenneth, D. Keith. (2019). *Cross-Cultural Psychology: Contemporary Themes and Perspectives*. 52 p.
11. Kryvobok, K.V., Kanova, O.A., Kotelnikova, Yu.M. (2023). Problemy rozvytku kros-kulturnoho menedzhmentu v mizhnarodnomu biznesi [Problems of developing cross-cultural management in international business]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, no 1, pp. 202-207.
12. Luthans Fred, Doh, Jonathan P. (2018) *International management: culture, strategy, and behavior*. Published by McGraw-Hill Education, New York, 692 p.
13. Meshko, N. (2012) Kros-kulturnyi menedzhment u korporativnykh stratehiakh mizhnarodnykh kompanii [Cross-cultural management in corporate strategies of international companies]. *Efektivna ekonomika*, no 7. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_7_29
14. Kashif M., Pinglu C., Ullah S., Zaman M. (2024) Evaluating the influence of financial technology (FinTech) on sustainable finance: a comprehensive global analysis, *Financial Markets and Portfolio Management*, Springer. *Swiss Society for Financial Market Research*, vol. 38(1), 2024 pages 123-155, March. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11408-023-00439-w>
15. Orlova, A.A. (2024) Rol tsyfrovizatsii u rozvytku mizhkulturnoi dilovoi komunikatsii [The role of digitalization in the development of intercultural business communication]. *Kropyvnytskyi: TsNTU*, no. 11.
16. Hollstein F. (2021) "Empirical Asset Pricing" by Wayne Ferson. *Financial Markets and Portfolio Management*, vol. 36(1), pp. 119–121. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11408-021-00393-5>
17. Khmara M. P., Pylypenko B. H. (2020) Kros-kulturnyi menedzhment mizhnarodnykh korporatsii [Cross-cultural management of international corporations]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, no. 6 (117), pp. 20-28.