

КРОС-КУЛЬТУРНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАКТИК В УКРАЇНІ ТА КРАЇНАХ ЄС: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ЦІННІСНОЇ ТА ІНСТИТУЦІЙНОЇ МОДЕЛЕЙ КУЛЬТУРИ

©2025 БЕРЕНДА С. В.

УДК 005.96:339.9
JEL: F23; F59; M14

Беренда С. В. Крос-культурні засади управлінських практик в Україні та країнах ЄС: порівняльний аналіз ціннісної та інституційної моделей культури

Метою статті є міжмодельна реконструкція культурного профілю України через зіставлення ціннісних вимірів моделі Г. Гофстеде та інституційних змінних моделі Дж. П. Мердока. Методологічно робота базується на міждисциплінарній рамці, що поєднує структурний, ціннісний і поведінковий підходи до аналізу культури, з використанням даних Ethnographic Atlas, індексів Г. Гофстеде (оновлених після 2022 р.), а також моделей культурної компетентності (CQ, ICC). Результати дослідження демонструють системні кореляції між історично усталеними інституційними патернами слов'янських культур і сучасними поведінковими індексами. Особливу увагу приділено культурному виміру уникнення невизначеності, що виявляється у прикладі впровадження цифрової платформи «Дія». У статті запропоновано типологію індикаторів (структурні, ціннісні, поведінкові) як основи аналітичного інструменту для дослідження культурних основ управлінських практик. Обмеження дослідження пов'язані з відсутністю прямого емпіричного масиву для України в базі Ethnographic Atlas, що компенсується використанням слов'янських аналогів. Практична цінність полягає в можливості формування культурно чутливих управлінських стратегій, ефективного адаптування міжнародних підходів до локального контексту, прогнозування конфліктних зон у процесах трансформації управлінських практик. Соціальні наслідки дослідження стосуються підвищення рівня культурної грамотності управлінців, зміцнення міжкультурної комунікації та врахування глибинних структур у розробці реформ. Оригінальність роботи полягає в інтеграції моделей різного рівня абстракції та в побудові єдиної рамки для аналізу трансформаційної динаміки культури в управлінському контексті.

Ключові слова: кроскультурний менеджмент, європейська інтеграція, міжнародний бізнес, культурні виміри, інституційний аналіз, уникнення невизначеності, поведінкові моделі.

Рис.: 2. Табл.: 1. Бібл.: 13.

Беренда Сергій Васильович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: s.berenda@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2350-5058>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/H-5475-2015>

UDC 005.96:339.9
JEL: F23; F59; M14

Berenda S. V. The Cross-Cultural Foundations of Managerial Practices in Ukraine and EU Countries: A Comparative Analysis of Value and Institutional Models of Culture

The goal of the article is to conduct an inter-model reconstruction of the cultural profile of Ukraine through the comparison of the value dimensions of G. Hofstede's model and the institutional variables of J. P. Murdock's model. Methodologically, the study is based on an interdisciplinary framework that combines structural, value, and behavioral approaches to cultural analysis, using data from the Ethnographic Atlas, Hofstede's indices (updated after 2022), as well as models of cultural competence (CQ, ICC). The results of the study demonstrate systematic correlations between historically established institutional patterns of Slavic cultures and modern behavioral indices. Special attention is given to the cultural dimension of uncertainty avoidance, illustrated by the example of the implementation of the digital platform «Diia». The article proposes a typology of indicators (structural, value, behavioral) as the foundation for an analytical tool to explore the cultural foundations of management practices. The limitations of the study are related to the lack of a direct empirical dataset for Ukraine in the Ethnographic Atlas base, which is compensated for by using Slavic analogues. The practical value lies in the ability to form culturally sensitive management strategies, effectively adapting international approaches to the local context, and predicting conflict zones in the processes of transforming management practices. The social implications of the research relate to increasing the cultural literacy of managers, strengthening intercultural communication, and considering deep structures in the development of reforms. The originality of the work lies in the integration of models of varying levels of abstraction and in building a unified framework for analyzing the transformative dynamics of culture in the managerial context.

Keywords: cross-cultural management, European integration, international business, cultural dimensions, institutional analysis, uncertainty avoidance, behavioral models.

Fig.: 2. Tabl.: 1. Bibl.: 13.

Berenda Sergiy V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: s.berenda@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2350-5058>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/H-5475-2015>

В умовах глобалізаційних трансформацій і зростаючої міжкультурної взаємодії дедалі актуальнішим стає потреба в інтегративному осмисленні культурних детермінант управлінських практик. Культурні типології як інструмент наукового аналізу відіграють ключову роль у формуванні стратегій крос-культурного менеджменту. У цьому контексті концептуальні моделі Г. Гофстеде [1] та Дж. Мердока [2] набувають особливої евристичної цінності. Перша з них репрезентує емпірично верифіковану класифікацію ціннісних орієнтацій, оснований на масштабних опитуваннях у транснаціональних корпораціях, друга – ґрунтується на порівняльному етнографічному аналізі традиційних соціокультурних інституцій.

Український культурний простір до недавнього часу залишався слабко представленим у вказаних підходах. До 2022 р. індекси Г. Гофстеде мали позначку оціночно (*estimated*) і базувалися на апроксимаціях. Водночас у вибірці даних *Ethnographic Atlas* безпосередньо українські етнічні одиниці відсутні; однак непряма репрезентація можлива через слов'янські та балканські етнокультурні аналоги. Це зумовлює необхідність комплексної реконструкції національного культурного профілю України з урахуванням як сучасних поведінкових трендів, так і глибинних інституційних структур.

Попри широке застосування моделей Г. Гофстеде [1] та Дж. Мердока [2] у дослідженнях культурних відмінностей, їх порівняльне використання залишається периферійним у дослідницькому полі, проте останнім часом спостерігається поступове розширення інтересу до нього серед дослідників міждисциплінарного спрямування. В новітній українській академічній літературі ідея міждисциплінарного аналізу культурних змін зустрічається, зокрема, в роботі Далик В. П. і Мельничук В. М. [9; 12].

Водночас у західній академічній науці наростає інтерес до інтегративних моделей, що простежується, зокрема, у зростанні досліджень на перетині культурної антропології та організаційної поведінки. Наприклад, у праці К. Р. Ембер і М. Ембера [6] представлено методіку зіставлення культурних конструктів на основі етнографічних масивів. Крім того, С. Анг і Л. Ван Дайн [7] розглядають культурний інтелект як ключовий чинник адаптації менеджерів у глобальному середовищі. Цю тенденцію підтверджують і новітні дослідження.

До найбільш відомих моделей культурних вимірів, окрім концепцій Г. Гофстеде, Дж. Мердо-

ка, а також сучасних підходів до крос-культурної компетентності [7], додаються також концепції Ф. Тромпенаарса і Ч. Гемпден-Тернера, які запропонували сім культурних вимірів, що базуються на дихотоміях (наприклад, універсалізм проти партикуляризму, індивідуалізм проти колективізму тощо) [3]. У моделі Ф. Тромпенаарса також не подано спеціального культурного профілю для України, хоча загальні типології дозволяють проводити умовне позиціонування. Модель культурних типів Р. Льюїса [4] класифікує культури на лінійно-активні, мультиактивні та реактивні. Варто зазначити, що в його підході Україна прямо не представлена, хоча іноді асоціюється з мультиактивними культурами в аналітичних оглядах. Концепція Е. Мейер «Карта культур» [5] є сучасним практичним інструментом для менеджерів, що працюють у глобальному середовищі. Водночас слід зазначити, що Україна в її дослідженнях прямо не представлена, а культурні особливості українського контексту не мають окремого розділу чи аналізу. Серед інших релевантних підходів варто згадати модель культурного інтелекту (CQ – *Cultural Intelligence*) і крос-культурної компетентності (ICC – *Intercultural Competence*) [8]. Варто зазначити, що ці підходи також не містять спеціально розробленого профілю для України, хоча окремі дослідники адаптують їхні індикатори для локального контексту.

У межах українського академічного поля залишається неінтегрованим потенціал паралельного аналізу моделей Г. Гофстеде і Дж. П. Мердока. Існує розрив між макроструктурами традиційної культури, задокументованими в HRAF (*Human Relations Area Files* – міждисциплінарна база етнографічних даних, заснована при Єльському університеті), та індексами сучасних поведінкових орієнтацій, які дедалі частіше фіксуються в результатах соціологічних опитувань. Ця ситуація відображає ширшу проблему в застосуванні західних моделей культурного аналізу до пострадянських контекстів, де глибокі історико-соціальні нашарування не завжди можуть бути охоплені наявними підходами. Її подолання можливе шляхом інтеграції кількох концептуальних систем – ціннісних, інституційних і поведінкових – у межах міждисциплінарної дослідницької рамки.

Метою дослідження є міжмодельна верифікація культурного профілю України шляхом зіставлення ціннісних вимірів Г. Гофстеде з інституційними змінними Дж. Мердока.

Методологія спирається на компаративний аналіз, реалізований у межах міждисциплінарної дослідницької рамки, яка поєднує структурний, ціннісний і поведінковий підходи до аналізу куль-

тури. Вона базується на оновлених індексах Г. Гофстеде (після 2022 р.) та інституційних змінних із Ethnographic Atlas Дж. Мердока, релевантних для слов'янських етнічних груп. На практиці така рамка охоплює структурні індикатори (тип політичної організації, структура родини, форми розподілу праці – за Дж. Мердоком); ціннісні індикатори (індивідуалізм/колективізм, дистанція до влади, феміністичність/маскулінність – за Г. Гофстеде); а також поведінкові та адаптивні індикатори (здатність сприймати культурну відмінність, стилі спілкування, адаптивність у багатокультурному середовищі – за CQ, ICC, Е. Мейер).

Інтегративний аналіз моделей Г. Гофстеде та Дж. П. Мердока дозволив зіставити шість культурних вимірів із функціональними інституційними аналогами, а саме:

- ✦ дистанція влади – «тип політичної влади» (деспотія vs. автономія);
- ✦ індивідуалізм – «структура домогосподарства» (нуклеарна vs. розширена);
- ✦ маскулінність – «гендерна диференціація праці»;
- ✦ уникнення невизначеності – «ступінь ритуалізації»;

- ✦ довгострокова орієнтація – «сезонність господарства»;
- ✦ поблажливість – «тип соціального контролю».

На рис. 1 надано порівняння окремих культурних вимірів за Г. Гофстеде для країн ЄС та України. Це дає змогу краще усвідомити специфіку українського культурного профілю в європейському контексті.

Рис. 1 ілюструє просторову класифікацію європейських країн за двома ключовими культурними вимірами моделі Г. Гофстеде – уникнення невизначеності (UAI) та дистанція до влади (PDI), що дозволяє виокремити чотири культурні архетипи: «Well-Oiled Machine», «Family», «Market» і «Social Contract». Країни, розміщені в лівому верхньому квадранті, як-от Австрія, Німеччина та Нідерланди, демонструють низький рівень ієрархічності при високій формалізації – архетип «Well-Oiled Machine», характерний для ефективних інституцій із чіткими правилами. Правий верхній квадрант, представлений Грецією, Португалією, Польщею, Францією та Україною, втілює модель «Family» – з високим рівнем уникнення невизначеності та значною дистанцією до влади, що свідчить про доміну-

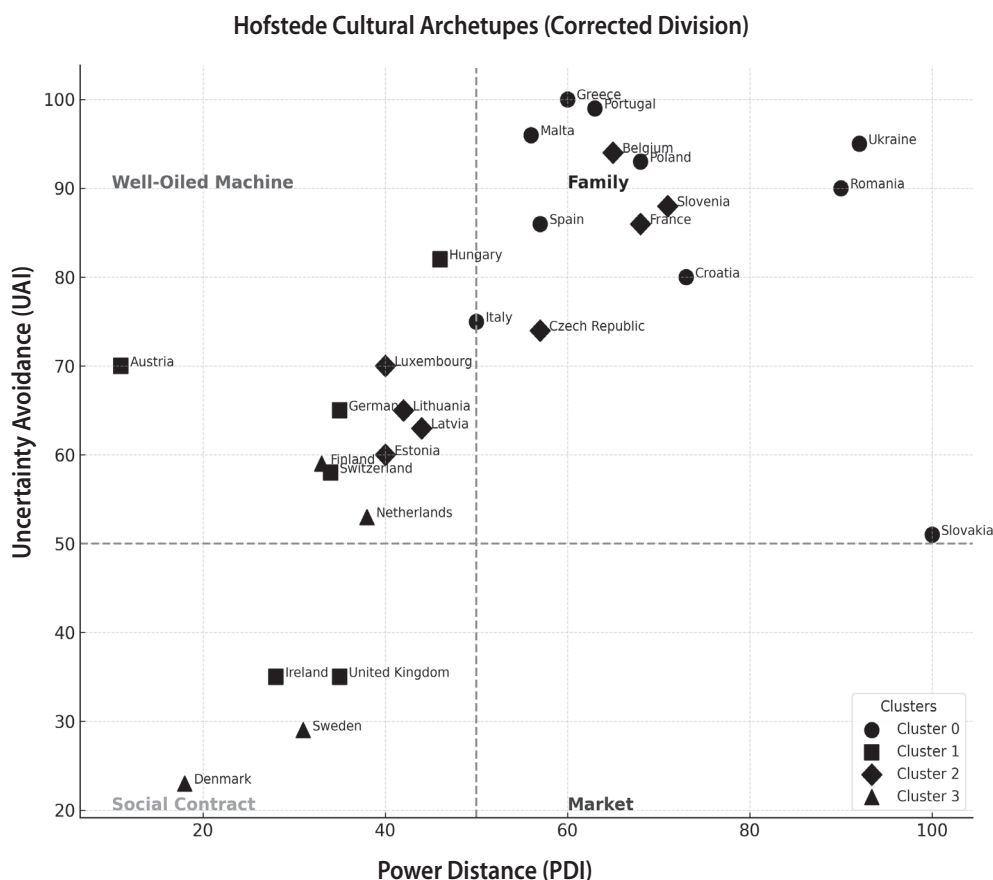


Рис. 1. Матриця Г. Гофстеде (зіставляються два виміри: дистанція до влади та уникнення невизначеності)

Джерело: [13].

вання традиційних ієрархічних структур, орієнтованих на стабільність і формальні процедури. Лівий нижній квадрант – «Social Contract» – охоплює країни, як-от Данія, Швеція, Велика Британія, які вирізняються відкритістю до змін, горизонтальністю управління та культурою довіри. У правому нижньому квадранті, що умовно позначений як «Market», майже відсутні європейські країни, адже цей архетип більше притаманний економікам з поєднанням ризикованості та централізованого контролю.

У цьому контексті культурна позиція України в межах архетипу «Family» дозволяє глибше осмислити труднощі, з якими країна стикається на шляху європейської інтеграції. Висока дистанція до влади та інституційна інерція уповільнюють впровадження горизонтальних практик управління, характерних для країн Західної Європи, тоді як уникнення невизначеності знижує відкритість до реформ і динамічних змін. Таким чином, реформи, що імпортуються з культур «Well-Oiled Machine» або «Social Contract», можуть наштовхуватися на прихований культурний спротив, якщо не супроводжуються адаптацією до локального контексту [13].

Інтеграційна політика потребує не лише технічного узгодження стандартів, але й урахування глибинних культурних кодів, що визначають управлінську поведінку, взаємодію з владою та прийняття інституційних нововведень. У цьому аспекті інтеграція моделі Дж. Мердока дозволяє краще зрозуміти, як історично сформовані інституційні структури – такі як патріархальні родинні моделі, централізовані політичні форми чи суворі механізми соціального контролю – стали основою сучасних культурних диспозицій, зафіксованих у моделі Г. Гофстеде. Таким чином, поєднання обох моделей дає змогу не лише ідентифікувати актуальні культурні бар'єри, але й виявити їх інституційні джерела, що особливо важливо для форму-

вання реалістичних і культурно чутливих стратегій європейської інтеграції України (табл. 1).

Для подальшого виявлення специфіки українського культурного профілю доцільно зіставити його з профілем Китаю – держави з давньою цивілізаційною традицією, авторитарною політичною системою та потужним впливом конфуціанства на управлінські стилі. Китай демонструє найвищий показник довгострокової орієнтації (87) і надзвичайно низький індивідуалізм (20), що контрастує з українським профілем. Також характерною є висока дистанція влади (80), що частково перегукується з українським значенням (92), проте в Китаї це підтримується не лише історичними, а й філософськими традиціями. Індекс поблажливості в Китаї становить 24, що, хоча й вище за український (14), також свідчить про стриману нормативну культуру. Уникнення невизначеності в Китаї (30) є значно нижчим, ніж в Україні (95), що відображає вищу толерантність до неоднозначності. Такий порівняльний аналіз дозволяє глибше осмислити, яким чином історико-культурні матриці впливають на управлінські очікування й поведінку в обох країнах [13].

Ця узагальнена табл. 1 ілюструє концептуальну узгодженість між структурним і ціннісним виміром культури. Вона дозволяє обґрунтовано вивчати кореляції між традиційними соціальними інституціями та сучасними управлінськими практиками, зокрема в умовах пострадянських трансформацій.

Прикладом культурної напруги між сучасними інноваційними підходами та традиційними інституційними настановами в Україні є процес упровадження цифрових технологій в державному управлінні, зокрема платформи «Дія». Як зазначається в аналітичній доповіді Центру Разумкова, цифровізація часто стикається з бар'єрами не лише технічного, а й культурно-соціального

Таблиця 1

Таблиця відповідностей між вимірами Г. Гофстеде та змінними Дж. Мердока

Вимір у моделі Г. Гофстеде	Інституційний аналог у моделі Дж. Мердока	Коментар
Дистанція до влади	Тип політичної влади	Від «chiefdoms» до автономних громад
Індивідуалізм	Структура домогосподарства	Від розширеної до нуклеарної родини
Маскулінність	Гендерна диференціація праці	Від традиційного поділу до рівноправності
Уникнення невизначеності	Ступінь ритуалізації	Від обрядової насиченості до гнучкості
Довгострокова орієнтація	Сезонність господарства	Планування на коротко- або довгострокову перспективу
Поблажливості	Тип соціального контролю	Від суворої нормативності до толерантності

Джерело: [1; 2, 13].

характеру [10]. Зокрема, низький рівень цифрової грамотності серед старших вікових груп, а також обмежена готовність частини регіональних чиновників адаптуватися до нових цифрових форматів управління створюють інституційний опір модернізації. Це явище відображає глибші культурні характеристики, такі як високий рівень уникнення невизначеності та глибоко вкорінена ієрархічність, що зафіксовані в українському культурному профілі. Таким чином, технологічні інновації не можуть бути ефективно реалізовані без урахування структурних культурних чинників, що формують готовність до змін на індивідуальному та організаційному рівнях [13, с. 35].

На рис. 2 наведено аналітичну візуалізацію культурного виміру уникнення невизначеності для країн ЄС. Графік демонструє загальну тенденцію, якщо країни з вищим індексом уникнення невизначеності, як правило, мають розвиненішу бюрократичну систему, тоді як низький рівень цього показника корелює з високим рівнем інновацій. Для ілюстрації можна порівняти Грецію – з найвищим індексом уникнення невизначеності (100) і високим рівнем бюрократичності, Нідерланди – з низьким показником (53) і високими інноваційними досягненнями, та Польщу (93) – як приклад із середнім рівнем, де спостерігається амбівалентність між традиційним адмініструванням і прагненням до реформ. У цьому контексті Україна з індексом 95 тяжіє до верхнього кластера,

що частково пояснює уповільнене впровадження інноваційних управлінських практик.

Суттєві зрушення в культурному контексті України відбулися після Революції Гідності (2014) та повномасштабного вторгнення РФ у 2022 р. Ці події стали каталізаторами глибоких соціальних і політичних трансформацій, що, своєю чергою, вплинули й на управлінські практики. Зокрема, спостерігається зростання рівня горизонтальної взаємодії в організаціях, децентралізація управління, активізація ініціатив громадянського суспільства. У культурному вимірі це відображається у зниженні дистанції влади, зростанні індивідуальної відповідальності, підвищенні готовності до змін, що фіксується в соціологічних дослідженнях (наприклад, згідно з опитуванням KMIS, 2023 р. [11], 41% респондентів вважають, що горизонтальні мережі є ефективнішими за вертикальні структури управління).

Водночас підвищена тривожність, викликана війною, підсилює значення уникнення невизначеності як стійкої культурної характеристики. Таким чином, трансформації мають суперечливий характер – з одного боку, посилюються риси відкритості, ініціативності та довіри до локального рівня, з іншого – зберігається потреба в стабільності, чітких інструкціях та жорсткому контролю. Це ще раз підкреслює необхідність урахування як історичних інституційних структур, так і новітніх ціннісних зрушень при аналізі управлінської культури в Україні.

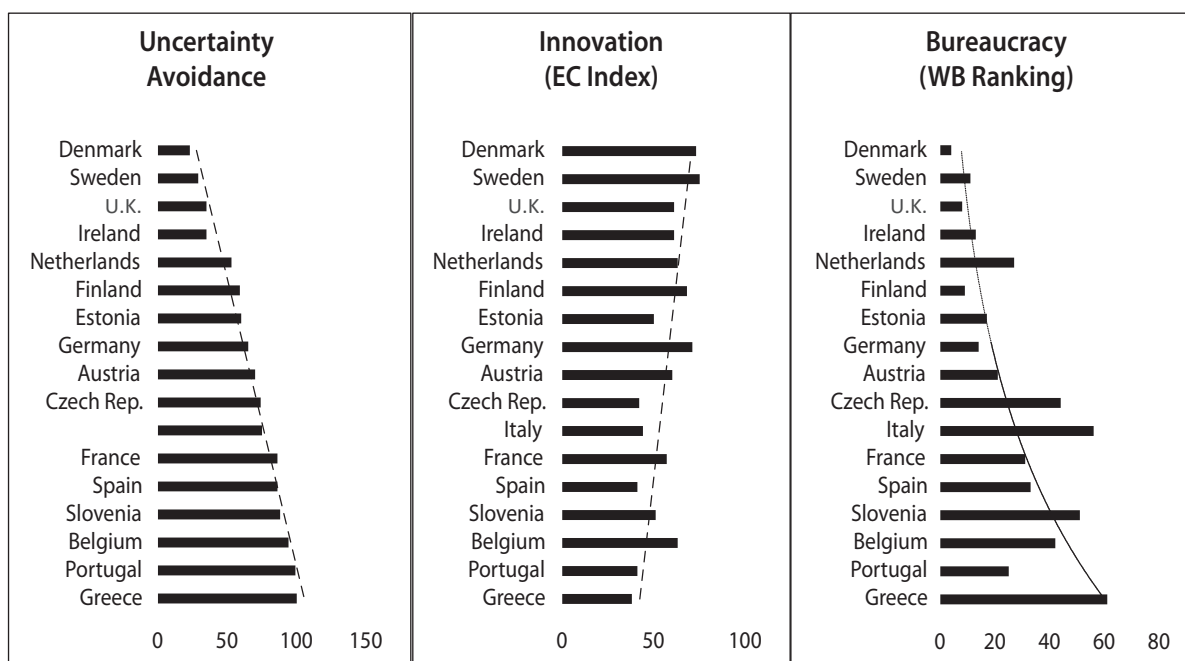


Рис. 2. Порівняння вимірів Уникнення невизначеності з індикаторами Інновацій та Бюрократії серед країн ЄС
Джерело: [12].

Концепція Дж. П. Мердока базується на глибокому емпіричному аналізі традиційних суспільств, який він здійснив у рамках проекту Human Relations Area Files (HRAF). Основним джерелом став Ethnographic Atlas (1967), що містить інформацію про понад 1200 культур із різних регіонів світу. На відміну від моделей, орієнтованих на сучасні бізнес-середовища, підхід Дж. Мердока є історико-етнографічним і фокусується на таких інституційних змінних, як типи родини, політична організація, господарський уклад, розподіл ставлених ролей, механізми соціального контролю.

Дж. Мердок виходив із функціоналістської парадигми, згідно з якою кожна інституція має соціальну функцію – стабілізації, репродукції чи інтеграції. Цей підхід дозволяє реконструювати глибинні соціальні структури, які визначають поведінкові патерни в суспільстві. Його концепція не є власне моделлю культури у вузькому сенсі, але задає аналітичну рамку для розуміння сталих інституційних практик. У поєднанні з моделлю Г. Гофстеде, що зосереджується на вимірюванні актуальних цінностей і орієнтацій в організаціях, постає можливість дослідити співвідношення між історично обумовленими структурними характеристиками та сучасними поведінковими установками.

Таким чином, порівняння моделей Г. Гофстеде і Дж. Мердока створює інтегративний простір для крос-культурного аналізу, в якому можна виявити як діхронні (історичні), так і синхронні (сучасні) аспекти національної культури. Це особливо важливо для країн із глибокими соціальними трансформаціями, як-от Україна. Такий міжмодельний підхід дозволяє не лише верифікувати актуальні культурні індекси, а й зрозуміти, які інституційні чинники з минулого формують сучасні управлінські стилі, очікування та міжособистісні комунікації.

Поєднання концепцій Г. Гофстеде та Дж. П. Мердока відкриває нові аналітичні горизонти у вивченні культурної специфіки України. Якщо модель Г. Гофстеде дозволяє зафіксувати актуальні поведінкові орієнтації в суспільстві на основі емпіричних індексів (індивідуалізм, уникнення невизначеності, дистанція влади тощо), то підхід Дж. Мердока дозволяє з'ясувати, які історичні та інституційні чинники стали підґрунтям для формування цих орієнтацій. Наприклад, високий рівень дистанції влади в українському суспільстві (92) знаходить своє пояснення у традиційній моделі патріархального правління, що зафіксована в категоріях «chiefdoms» у *Ethnographic Atlas* [2].

Така інтеграція дозволяє не лише аналізувати культурні індекси як ізольовані змінні, а й просте-

жити їх соціогенез – тобто, як і чому саме ці риси сформувалися в певному соціокультурному контексті. У випадку України це особливо актуально, оскільки сучасна управлінська поведінка формується на перетині архаїчних структур і новітніх тенденцій європейської інтеграції. Синтезуючи ці дві моделі, дослідник отримує інструментарій для повноцінного аналізу – від глибинної структури до поверхневих управлінських практик. Це також створює основу для прогнозування потенційних точок конфлікту або неузгодженості в процесах реформування інститутів і запровадження нових управлінських технологій [1; 2].

Окремої уваги заслуговує практичне використання культурного аналізу в адаптації управлінських стратегій на прикладі окремих вимірів. Наприклад, для країн із високим індексом уникнення невизначеності, як-от Україна, характерна стійка орієнтація на чіткі регламенти, жорсткі інструкції, а також певна недовіра до новачків, що порушують усталений порядок. У менеджменті це може проявлятися як опір змінам, потреба в деталізованих процедурах і посиленій контролі. Навпаки, в організаціях, де переважає низький рівень уникнення невизначеності (наприклад, у скандинавських країнах), ефективніше працюють гнучкі моделі управління, засновані на самостійності працівників і відкритості до експериментів. Тому адаптація управлінських інструментів до локального культурного контексту має критичне значення – не лише для підвищення ефективності, але й для зниження рівня конфліктності у впровадженні реформ.

Порівняльний аналіз моделей Г. Гофстеде та Дж. П. Мердока має не лише теоретичну, а й важливу прикладну цінність. *По-перше*, він дозволяє управлінцям краще усвідомити глибинні детермінанти поведінки працівників у національному контексті. Наприклад, усвідомлення високої дистанції влади та стриманості української культури допомагає ефективніше формувати комунікаційні стратегії, адаптувати системи мотивації, зменшити управлінський опір змінам. *По-друге*, інтегративна рамка сприяє розробці більш гнучких моделей адаптації українських організацій до міжкультурного середовища, зокрема – при виході на міжнародні ринки, у формуванні мультикультурних команд, в управлінні віддаленими або віртуальними структурами. *По-третє*, отримані результати можуть бути використані в практиці корпоративної освіти, HR-менеджменту та міжкультурного консультування. Узгодження між ціннісними орієнтаціями, інституційною спадщиною та поведінковими адаптивними чинниками (CQ, ICC) сприяє формуванню культурно грамотного управлінського мислення.

Дослідження базується на узагальнених індексах, що можуть не повною мірою відображати регіональні або секторальні відмінності всередині країни. Крім того, дані *Ethnographic Atlas* не охоплюють напряду сучасну українську культуру, що вимагає умовного екстраполювання на основі слов'янських аналогів. Для подальшої верифікації запропонованих зв'язків доцільним є застосування кількісних методів: опитування управлінців, експертного оцінювання культурної сумісності, контент-аналізу комунікацій у корпоративних середовищах тощо. Емпіричне тестування моделі на основі індикаторів Дж. Мердока могло б дати змогу адаптувати етнографічну класифікацію до потреб організаційної поведінки.

ВИСНОВКИ

Дослідження виявило суттєвий розрив між глибинними інституційними структурами української культури та новітніми трансформаційними тенденціями. Це вимагає нової парадигми крос-культурного аналізу, яка б інтегрувала синхронні та діахронні шари культури, використовуючи міждисциплінарну рамку для поєднання структурного, ціннісного та поведінкового рівнів. Для управлінської практики це означає потребу в багаторівневій культурній грамотності, яка враховує не лише актуальні цінності, але й латентні структурні настанови.

Подальші дослідження можуть зосередитися на кількісному моделюванні інституційних змінних, аналізі культурної гібридності та компаративному дослідженні пострадянських регіонів. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Hofstede G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 2003. 616 p.
2. Murdock G. P. *Ethnographic Atlas*. Pittsburgh : University of Pittsburgh Press, 1967. 289 p.
3. Trompenaars F., Hampden-Turner C. *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, 2012. 400 p.
4. Lewis R. *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*. London : Hachette UK, 2018. 624 p.
5. Meyer E. *The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business*. New York : PublicAffairs, 2016. 288 p.
6. *Cross-Cultural Research Methods* / eds. Ember C. R., Ember M. 2nd ed. Lanham : Rowman Altamira, 2009. 406 p.
7. Ang S., Van Dyne L. *Handbook of Cultural Intelligence*. London : Routledge, 2015. 368 p.
8. Shaik F. F., Makhecha U. P., Gouda S. K. Work and non-work identities in global virtual teams: Role of

cultural intelligence in employee engagement. *International Journal of Manpower*. 2020. Vol. 42. Iss. 1. P. 51–78.

DOI: <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2019-0118>

9. Далик В. П., Мельничук В. М. Ключові моделі корпоративної культури агентів ринку. *Академічні візії*. 2024. Вип. 38.
DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14549369>
10. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні виклики : аналіт. доп. *Центр Разумкова*. Київ, 2020. 274 с. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf
11. Громадська думка населення України щодо демократії, управління та реформ: результати опитування 2023 року. *Київський міжнародний інститут соціології (KMIC)*. 2023.
12. Countries That Avoid Uncertainty Are Less Innovative and Have More Bureaucracy. *Harvard Business Review, The Hofstede Centre, European Commission Innovation Union Scoreboard, World Bank Ease of Doing Business Ranking*, 2015. URL: <https://hbr.org>
13. Hofstede Insights. Compare Countries: Netherlands, Poland, Sweden, Ukraine. *The Hofstede Centre*. URL: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

REFERENCES

Ang, S., and Van Dyne, L. *Handbook of Cultural Intelligence*. London: Routledge, 2015.

"Countries That Avoid Uncertainty Are Less Innovative and Have More Bureaucracy". *Harvard Business Review, The Hofstede Centre, European Commission Innovation Union Scoreboard, World Bank Ease of Doing Business Ranking*, 2015. <https://hbr.org>

Cross-Cultural Research Methods. Lanham: Rowman Altamira, 2009.

Dalyk, V. P., and Melnychuk, V. M. "Kliuchovi modeli korporativnoi kultury ahentiv rynku" [Key Models of Corporate Culture of Market Agents]. *Akademichni vizii*, no. 38 (2024).
DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14549369>

"Hofstede Insights. Compare Countries: Netherlands, Poland, Sweden, Ukraine". *The Hofstede Centre*. <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

Hofstede, G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2003.

Hromadska dumka naseleennia Ukrainy shchodo demokratii, upravlinnia ta reform: rezultaty opytuvannia 2023 roku [Public Opinion of the Population of Ukraine on Democracy, Governance and Reforms: Results of the 2023 Survey]. *Kyivskyi mizhnarodnyi instytut sotsiologhii (KMIS)*, 2023.

Lewis, R. *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*. London: Hachette UK, 2018.

Meyer, E. *The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business*. New York: PublicAffairs, 2016.

Murdock, G. P. *Ethnographic Atlas*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1967.

Shaik, F. F., Makhecha, U. P., and Gouda, S. K. "Work and non-work identities in global virtual teams: Role of cultural intelligence in employee engagement". *International Journal of Manpower*, vol. 42, no. 1 (2020): 51-78.

DOI: <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2019-0118>

"Tsyfrova ekonomika: trendy, ryzyky ta sotsialni vykyky : analit. dop." [Digital Economy: Trends, Risks and Social Challenges: analytical supplement]. *Tsentr Razumkova*. Kyiv, 2020. https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf

Trompenaars, F., and Hampden-Turner, C. *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. New York: McGraw-Hill, 2012.

УДК 330:338
JEL: M12; O34
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-504-514>

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ, ВИЗНАННЯ ТА ЗАХИСТУ ОБ'ЄКТІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ: РИЗИКИ ТА ВИКЛИКИ СУЧАСНОСТІ

©2025 НАЙЧУК-ХРУЩ М. Б., КОНАХОВИЧ В. І.

УДК 330:338
JEL: M12; O34

Найчук-Хрущ М. Б., Конахович В. І. Особливості управління, визнання та захисту об'єктів інтелектуальної власності: ризики та виклики сучасності

У статті розглянуто ключові аспекти управління, визнання та захисту об'єктів інтелектуальної власності (ІВ) в умовах трансформації глобального інноваційного середовища. Визначено сучасні виклики, що постають перед системами інтелектуальної власності, зокрема в контексті цифровізації, стрімкого розвитку штучного інтелекту, зростання кількості кібератак і порушень прав ІВ у цифровому просторі. Особлива увага приділена необхідності оновлення правових механізмів визнання новітніх об'єктів ІВ, зокрема створених за допомогою генеративного ШІ, що зумовлює потребу перегляду підходів до авторства та охорони прав. У статті проаналізовано світові тенденції розвитку інституційних і законодавчих інструментів захисту ІВ, зокрема досвід ЄС, США та рекомендації міжнародних організацій (WIPO, WTO). Розглянуто реформу системи ІВ в Україні, утворення Національного органу інтелектуальної власності (UANPIO), а також законодавчі зміни 2023 року, що мають на меті посилення правового захисту. Висвітлено ризики, пов'язані з недосконалістю механізмів захисту прав ІВ, поширенням контрафактної продукції, правовою невизначеністю та складністю транснаціонального дотримання прав. Автори обґрунтовують необхідність комплексного підходу до управління ІВ, який включає не лише юридичне визнання та захист прав, а й стратегії комерціалізації, цифрового моніторингу, інноваційної кібербезпеки та міжнародної взаємодії. У висновках зроблено акцент на важливості адаптації національної системи ІВ до умов війни, економічної нестабільності та глобального конкурентного тиску. Отримані результати мають теоретичне та практичне значення для фахівців у галузі права, економіки, управління інтелектуальною власністю, інноваційного розвитку та цифрової безпеки. Представлені висновки можуть бути використані для вдосконалення державної політики у сфері охорони ІВ, зокрема в межах інтеграції України до Європейського Союзу та відновлення її економіки в повоєнний період.

Ключові слова: інтелектуальна власність, правовий захист, управління ІВ, штучний інтелект, кібербезпека, реформа законодавства, міжнародна кооперація.

Рис.: 1. Бібл.: 21.

Найчук-Хрущ Марта Богданівна – кандидат економічних наук, доцент, викладач кафедри менеджменту та міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: marta.b.nauchuk-khrushch@lpnu.ua

Конахович Василь Ігоревич – аспірант, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: vasyl.i.konakhovych@lpnu.ua

UDC 330:338
JEL: M12; O34

Nauchuk-Khrushch M. B., Konakhovych V. I. Features of the Management, Recognition, and Protection of Intellectual Property Objects: Risks and Challenges of Modernity

The article examines key aspects of management, recognition, and protection of intellectual property (IP) objects in the context of the transformation of the global innovation environment. The article also identifies modern challenges facing intellectual property systems, particularly in the context of digitalization, the rapid development of artificial intelligence, the increase in cyberattacks, and violations of IP rights in the digital space. Special attention is paid to the necessity of updating legal mechanisms for recognizing new IP objects, especially those created with generative AI, which necessitates a reconsideration of approaches to authorship and rights protection. The article analyzes global trends in the development of institutional and legislative tools for IP protection, including the experiences of the EU, the USA, and recommendations from international organizations (WIPO, WTO). The reform of the intellectual property system in Ukraine has been examined, including the establishment of the National Intellectual Property Authority (Ukrainian National Office for Intellectual Property and Innovation – UANPIO) and the legislative changes of 2023 aimed at strengthening legal protection. The risks associated with the shortcomings of intellectual property rights protection mechanisms, the proliferation of counterfeit products, legal uncertainty, and the complexities of transnational rights enforcement have been highlighted. The authors substantiate the necessity of a comprehensive approach to intellectual property management that includes not only legal recognition and protection of rights but also strategies for commercialization, digital monitoring, innovative cybersecurity, and international cooperation. The conclusions emphasize the importance of adapting the national intellectual property system to the conditions of war, economic instability, and global competitive pressures.