

## КОНЦЕПЦІЯ ДІЛОВОЇ КУЛЬТУРИ Г. ХОФСТЕДЕ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

### HOFSTEDE'S CULTURAL DIMENSIONS THEORY IN INTERNATIONAL BUSINESS

Узагальнено теоретичні засади концепції ділової культури Г. Хофстеде. Детально розглянуто культурні виміри Г. Хофстеде у контексті міжнародного бізнесу. Виділено відмінності між суспільствами з різними культурними вимірами, які мають значення у міжнародному бізнесі. Наведено особливості сприйняття цінностей культурами з різними культурними вимірами у міжнародному бізнесі.

**Ключові слова:** міжнародний бізнес, концепції культури, класифікація ділових культур, культурні виміри, типологія Г. Хофстеде.

Обобщены теоретические основы концепции деловой культуры Г. Хофстеде. Подробно рассмотрены культурные измерения Г. Хофстеде в контексте международного бизнеса. Выделены те различия между обществами с разными культурными измерениями, что имеют значение для междуна-

родного бизнеса. Приведены особенности восприятия ценностей культурами с разными культурными измерениями в международном бизнесе.

**Ключевые слова:** международный бизнес, концепции культуры, классификация деловых культур, культурные измерения, типология Г. Хофстеде.

The theoretical principles of G. Hofstede's cultural dimensions theory are generalized. Cultural dimensions by G. Hofstede in context of international business are considered in detail. Differences between societies with different cultural dimensions, which are relevant for international business, are highlighted. Features of perception of values by cultures with different cultural dimensions in international business are shown.

**Key words:** international business, culture concepts, business cultures classification, cultural dimensions, G. Hofstede's typology.

УДК 339.9.01

**Медведєва І.В.**

аспірант кафедри міжнародної економіки та маркетингу Київський національний університет імені Тараса Шевченка

**Постановка проблеми.** Однією із складових будь-якої національної культури є ділова культура, або бізнес-культура (культура ведення бізнесу). Багато науковців другої половини ХХ століття розмірковували про природу головних проблем суспільства, які б допомогли виділити відмінні аспекти ділових культур. Вони намагалися класифікувати культури, виділити критерії, показники, виміри культур, за якими можна було б розмежувати відмінні характеристики культур, об'єднати культури у кластери тощо. У результаті в літературі існує кілька підходів до класифікації національних бізнес-культур – концепцій культури. Найвідомішою концепцією ділової культури є типологія голландського соціального психолога Г. Хофстеде. Однак, незважаючи на її відомість, у вітчизняній літературі її теоретичні основи розглядалися мало. Детального розгляду потребує питання її особливостей у контексті міжнародного бізнесу. Це і зумовило тему статті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Професор Г. Хофстеде в період з 1967 по 1973 рік провів одне з найбільш повних досліджень того, як культура впливає на ділові відносини. Г. Хофстеде описав свої висновки у працях «Наслідки культури» (Culture's Consequences, 1980) та «Вимір національних культур у п'ятдесяти країнах та трьох регіонах» (Dimensions of national cultures in fifty countries and three regions, 1983).

Серед вітчизняних науковців теоретичні основи концепцій ділової культури розглядали у своїх роботах професор Старостіна А.О. (розділ «Культурні фактори» у книзі «Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків») та професор Вергун В.А. (розділ «Культура в системі міжнарод-

ного бізнесу» у підручнику «Міжнародний бізнес»). Також концепція Г. Хофстеде у бізнес-контексті розглядалася в роботі Юхименко П.І. «Міжнародний менеджмент». Загалом ця проблема неповно розкрита в сучасній літературі.

**Постановка завдання.** Метою є узагальнення теоретичних основ концепції культури Г. Хофстеде для її застосування у міжнародному бізнесі. *Об'єкт дослідження* – класифікація ділових культур. *Предмет* – типологія культурних вимірів Г. Хофстеде як методичний інструментарій аналізу ділових культур у міжнародному бізнесі.

**Виклад основного матеріалу.** Професор Г. Хофстеде проаналізував велику базу даних оцінок працівників, зібраних в ІВМ в період з 1967 по 1973 рік. Ці дані охоплюють понад 70 країн, з яких Г. Хофстеде вперше використав 40 країн з найбільшими групами респондентів [1]. Всього у період 1967–1969 рр. та 1971–1973 рр. було оброблено 116 тис. анкет менеджерів з 40 країн, при цьому кожна анкета мала 32 питання. Потім аналіз розширився до 50 країн і 3 регіонів. Подальші дослідження перевірки достовірності раніше отриманих результатів включають в себе такі групи респондентів як пілоти комерційних авіаліній і студенти в 23 країнах, керівники цивільної служби в 14 округах, преміальні споживачі в 15 країнах і «еліта» в 19 країнах [1].

У результаті Г. Хофстеде виділив такі «культурні виміри»:

1. Дистанція влади, пов'язаний з різними рішеннями основної проблеми людської нерівності.
2. Індивідуалізм / колективізм, пов'язаний з інтеграцією осіб в первинні групи.

3. Мужність / Жіночність, пов'язаний з розподілом емоційних ролей між жінками і чоловіками.

4. Уникнення невизначеності, пов'язаний з рівнем стресу у суспільстві перед невідомим майбутнім [2, с. 7-8].

Далі розглянемо їх більш детально.

**Дистанція влади** демонструє оцінку ступеня нерівності між членами суспільства, як прийнятну з боку менш впливових його членів. Вона вимірюється індексом дистанції влади. Він демонструє ступінь ієрархічного дистанціонування або диференціації людей [3, с. 133].

У суспільствах з високим ступенем дистанції влади існує терпимість до авторитарного стилю управління, шанування людей більш високого чину, нерівність в статусі як у формальних так і неформальних відносинах, віра у справедливість «сильної руки», великий розрив в оплаті праці співробітників організації [3, с. 133]. У культурах з високою дистанцією влади встановлюється сильна залежність між начальниками і підлеглими. Співробітники лише в рідкісних випадках можуть собі дозволити задати питання своєму шефу, не кажучи вже про те, щоб піддати його критиці.

У культурах з низькою (малою) дистанцією влади найбільше значення надається таким цінностям, як рівність у відносинах і індивідуальна свобода. Тому комунікація тут менш формальна, рівність співрозмовників підкреслюється сильніше, а стиль спілкування носить більш консультативний характер. У культурах з низькою дистанцією влади емоційна дистанція між керівниками і підлеглими незначна. Наприклад, співробітники завжди можуть підійти до свого шефа з питанням або висловити критичні зауваження. Відкрита незгода або протиріччя начальнику розглядається як норма [4, с. 200-201]. З точки зору окремих

організацій низький рівень дистанції влади характерний для децентралізованої структури, з невеликою кількістю контролюючих, використанням висококваліфікованих працівників [3, с. 134].

Очевидно, що ставлення до влади, властиве культурі ведення бізнесу в тій чи іншій країні, має важливі наслідки для міжнародних компаній, які мають намір здійснювати ділові операції в цій країні. Наприклад, приступаючи до роботи над новим проектом, толерантні до влади американці спочатку визначають завдання, які належить виконати, після чого збирають команду фахівців, які повинні займатися реалізацією проекту. І навпаки, індонезійці, які поважають владу, спочатку визначають, хто буде відповідати за реалізацію проекту, після чого оцінюють виконання цього проекту під керівництвом цього керівника.

Різні культурні установки по відношенню до влади можуть призвести до помилок, що допускаються в процесі формування ділових контактів з партнерами. Наприклад, в процесі переговорів між двома компаніями сторона, що представляє країну з терпимим ставленням до влади, часто надсилає на переговори команду, яка складається з експертів з різних питань незалежно від їх рангу або віку. Однак включення до складу такої команди молодших за рангом працівників, якими б хорошими фахівцями вони не були, може бути сприйнято як образа менеджерів, які належать до культури, для якої характерна повага до влади. Ці менеджери розраховують на те, що вони будуть мати справу з посадовими особами одного з ними рангу. Крім того, використання неформальних методів ділового спілкування американськими керівниками компаній (наприклад, звернення по імені) може бути розцінено менеджерів, які поділяють шанобливе ставлення до влади, як

Таблиця 1

**Відмінності між суспільствами з низьким і високим індексами дистанції влади у міжнародному бізнесі**

<b>Низький індекс дистанції влади</b>	<b>Високий індекс дистанції влади</b>
Рівноправні стосунки між керівниками і підлеглими	Нерівність як у формальних, так і неформальних відносинах
Дистанція між керівниками і підлеглими незначна	Сильна залежність між начальниками і підлеглими
З підлеглими прийнято консультуватися	Підлеглі очікують, що їм скажуть, що треба робити
Підлеглі проявляють ініціативу та відкрито висловлюють свою думку	Підлеглі не проявляють ініціативи та не висловлюють свою думку
Критика і незгода є нормою	Вираз протиріччя, критика або протидія не допускаються
Комунікація менш формальна	Комунікація дуже формальна
Доходи розподіляються більш рівномірно	Доходи розподіляються нерівномірно
Перед роботою над проектом, спочатку визначають задачі, потім збирають команду для реалізації проекту	Перед роботою над проектом, спочатку визначають, хто буде відповідальним за його реалізацію, потім оцінюють його виконання під керівництвом цього керівника
Легше здійснювати маркетингові дослідження (люди самостійно приймають рішення щодо участі у опитуванні, вони більш розкуті, доступ до керівників займає менше часу)	Складніше здійснювати маркетингові дослідження (люди більш скуті, побоюються висловлювати свою думку, дуже важкий доступ до керівників та людей з високим достатком)

Джерело: складено автором на основі [3, с. 133-134; 4, с. 200-201; 5, с. 195-197; 6, с. 125-129; 7, с. 111-112; 8, с. 191-192]

образлива спроба дискредитувати їх авторитет [5, с. 196-197].

Узагальнено найбільш важливі у міжнародному бізнесі відмінності між суспільствами з низьким і високим індексами дистанції влади (табл. 1).

Другим показником оцінки цінностей в суспільстві є **співвідношення індивідуалізму та колективізму**. Г. Хофстеде визначає, що індивідуалізм з одного боку, в порівнянні з його протилежністю – колективізмом, як соціальна, а не індивідуальна характеристика, є мірою, з якою люди у суспільстві об'єднані в групи. На індивідуалістичній стороні знаходяться культури, у яких відносини між людьми є вільними: кожен дбає за себе і за найближчими людьми в сім'ї. На колективістській стороні знаходяться культури, в яких люди з моменту народження інтегровані у міцно зв'язані групи, часто це розширені сім'ї (з дядьками, тітками, бабусями і дідусями).

Щодо бізнесу, то у суспільствах схильних до індивідуалізму члени суспільства самостійно приймають рішення щодо підприємницької діяльності, керуються своїми інтересами та інтересами членів їх родин, несуть всі ризики від своєї діяльності. У таких суспільствах існує велика різниця між професійною діяльністю і особистим життям. У суспільствах з переважанням індивідуалістичних характеристик відсутні тісні зв'язки між працівниками, більшою мірою цінуються досягнення окремої людини. Думка однієї людини незалежна від думки інших людей, робітники відверто висловлюють критичні зауваження своїм колегам, просування по службі зв'язано лише з особистими характеристиками, управління орієнтовано на особистість, а не на групу. В управлінні іде нама-

гання погодити індивідуальні цілі з метою організації. Такі суспільства вирізняють наступні характеристики:

- високий рівень життя та висока частка середнього класу;
- права і закони однакові для всіх;
- обмежена роль держави в економічній системі;
- мета суспільства полягає у самовираженні кожного її члена.

Більшість країн належать до культури, яка схильна до колективізму. У традиціях цих країн виховувати повагу до певних груп або соціальних кланів, до яких вони належать. У таких суспільствах рішення приймаються колегіально, кожен член групи несе відповідальність перед всіма членами. Зв'язки між працівниками тісніші, переважає колективний інтерес, корпоративний дух і мораль. Між професійними і приватними життями немає суттєвої різниці. Ризики приймають всі члени груп. Правила поведінки залежать від приналежності до групи. У таких країнах існує значний вплив держави на економічне життя [3, с. 134-136].

Узагальнено у таблиці 2 відмінності між індивідуалістичними і колективістськими суспільствами, що впливають на міжнародний бізнес.

Міжнародні компанії повинні бути добре обізнаними в питанні соціальної орієнтації країн, з якими вони ведуть бізнес. У багатьох випадках сімейність не схвалюється в індивідуалістичних культурах, але широко застосовується в процесі комплектування персоналу в культурах з високим рівнем колективізму. У таких країнах, як США, де індивідуалізм є культурною нормою, багато працівників переконані в тому, що винагорода за їхню

Таблиця 2

**Відмінності між індивідуалістичними і колективістськими суспільствами у міжнародному бізнесі**

Індивідуалізм	Колективізм
Кожен самостійно приймає рішення щодо підприємницької діяльності	Рішення приймаються колегіально
Кожен несе всі ризики від своєї діяльності	Ризики приймають всі члени груп
Велика різниця між професійною діяльністю і особистим життям	Між професійними і приватними життями немає суттєвої різниці
Відсутні тісні зв'язки між працівниками, переважають індивідуальні цілі, особистий успіх, самовираження	Зв'язки між працівниками тісніші, переважає колективний інтерес, корпоративний дух і мораль
Цінуються досягнення людини, її особисті характеристики	Цінується приналежність до групи
Думка однієї людини незалежна від думки інших людей	Особиста думка визначається думкою групи
Управління орієнтовано на особистість	Управління орієнтовано на групу
Обмежена роль держави в економічній системі	Значний вплив держави на економічне життя
Пряма конфронтація	Уникають прямих відповідей, відмов
Легко встановлюють відносини з особистостями з інших країн	Дуже важко встановлюють відносини з особистостями з інших країн
Концентрація на бізнес-цілях	Спочатку знайомство, опанування культури партнера, потім переходять до бізнесу

Джерело: складено автором на основі [3, с. 134-136; 4, с. 202; 5, с. 192-195; 6, с. 116-122; 7, с. 112-113; 8, с. 192; 9, с. 114]

працю має відповідати їхнім особистим досягненням. Вони визначають справедливість якої б то не було системи оплати праці по її відповідності цій вимозі. Тому американські компанії витрачають багато часу і ресурсів на оцінку продуктивності праці працівників, щоб привести розмір винагороди у відповідність з рівнем продуктивності працівника.

Культурі Японії властива орієнтація на груповий принцип організації суспільного життя, тому методи оплати праці, які переважають в цій країні, істотно відрізняються від системи оплати, прийнятої в Америці. У більшості японських корпорацій оплата праці працівника залежить від того, до якої групи він належить, а не від його особистих досягнень. Оплата, яку отримують члени кожної корпоративної групи, відображає трудовий стаж працівника [5, с. 194].

Третім показником, за яким можна розподілити країни, є **вплив влади чоловіків і жінок** на формування культурних цінностей. Г. Хофстеде зазначає, що мужність, у порівнянні з його протилежністю – жіночністю, як соціальна, а не індивідуальна ознака, стосується розподілу цінностей між чоловіками і жінками. Наполегливий, самовпевнений полюс був названий «чоловічим», а скромний, турботливий полюс – «жіночим» [2, с. 12]. У «чоловічому» суспільстві перевага надається досягненням, героїзму, впевненості в собі і матеріальній винагороді за успіх. Суспільство в цілому є більш конкурентоспроможним. Чоловіки займають домінуючі позиції в суспільстві і владних структурах. Жінка в політичній кар'єрі є рідкістю. Його протилежність, жіночність, виступає за співпрацю, скромність, турботу про слабких і якість життя. Духовні цінності переважають над матеріальними. Суспільство в цілому більш консенсус-орієнтоване [1]. Г. Хофстеде наголошує, що ці характеристики не про людей, а про очікувані емоційної ролі чоловіків і жінок [10].

Конфлікти в «жіночних» культурах намагаються вирішувати шляхом переговорів і досягнення компромісу, в той час як в маскулінних культурах

конфлікти вирішуються у вільній боротьбі, за принципом «нехай переможе найкращий». У роботі тут більше цінується результат, і нагородження відбувається за принципом реального внеску в роботу. У жіночих культурах нагорода за працю відбувається більше за принципом рівності [4, с. 203-204].

У бізнес-контексті культури схильні до мужності чи жіночності іноді називають також «жорсткими» та «ніжними» культурами [1]. Перемога має важливе значення для обох статей. У жіночому суспільстві, конкурування не так відкрито підтримується, є співчуття до аутсайдера [10].

Ці культурні установки різнобічно впливають на практику міжнародного бізнесу. У одному дослідженні було виявлено, що в рішеннях, прийнятих данськими керівниками (належать до «жіночої» культури), більшою мірою враховується їх заклопотаність соціальними аспектами ведення бізнесу, ніж в рішеннях, прийнятих орієнтованими на отримання прибутку американськими, британськими і німецькими посадовими особами (що належать до «чоловічої» культури) [5, с. 202-203].

У таблиці 3 узагальнено відмінності між «мужніми» та «жіночими» суспільствами у бізнес-контексті.

Четвертим показником, що характеризує культурні цінності є **бажання запобігти невизначеності** і уникнути її. Індекс запобігання невизначеності визначає міру, в якій люди намагаються уникнути ситуацій, які породжують тривогу, невпевненість. Він визначає ступінь відхилення від невизначених непередбачених ситуацій, ступінь неадаптованості працівників до факторів ринкового середовища, що змінюються [3, с. 139].

У культурах з високим рівнем уникнення невизначеності в ситуації невідомості індивід відчуває стрес і відчуття страху. Тому в культурах з високим ступенем уникнення невизначеності спостерігається високий рівень агресивності. Це проявляється в існуванні численних формалізованих правил, що регламентують дії, які дають можливість для людей максимально уникати невизначеності в поведінці. Наприклад, в суспільствах з

Таблиця 3

**Відмінності між «мужніми» та «жіночими» суспільствами у міжнародному бізнесі**

«Жіночі» суспільства	«Мужні» суспільства
Суспільство більш консенсус-орієнтоване; конкуренція не підтримується	Суспільство більш конкурентоспроможне
Виступає за співпрацю, скромність, турботу про слабких і солідарність	Перевага надається досягненням, героїзму, впевненості в собі і матеріальній винагороді за успіх
Соціальні ролі чоловіків і жінок здебільшого збігаються	Диференціація між ролями чоловіків і жінок (чоловіки займають домінуючі позиції, жінка в політичній кар'єрі є рідкістю)
Домінуючими цінностями є якість життя	Домінуючими цінностями є кар'єра, успіх
Зваженість вчинків	Рішучість вчинків
Конфлікти вирішують шляхом переговорів та досягнення компромісу	Конфлікти вирішуються у вільній боротьбі по принципу «нехай переможе найкращий»

Джерело: складено автором на основі [3, с. 136-137; 4, с. 202; 6, с. 131-135; 9, с. 116-118]

**Відмінності між суспільствами з низьким і високим рівнями запобігання невизначеності у міжнародному бізнесі**

Низький рівень запобігання невизначеності	Високий рівень запобігання невизначеності
Більш низький рівень стресів	Високий рівень стресу, емоційності, агресії
Протиборство запровадженню формалізованих правил	Численні формалізовані правила (особливо докладні закони, неформальні правила, внутрішні правила та інструкції в організаціях)
Легко приймають зміни	Не схильні до прийняття швидких змін і перешкоджають можливим нововведенням
Позитивне відношення до влади	Негативне відношення до влади
Люди схильні покладатися на здоровий глузд і життєвий досвід	Люди схильні більше покладатися на думку фахівців і експертів
В більшій мірі схильні до ризику, приймають ризиковані рішення	Не схильні до ризику, приймають рішення, які менш ризиковані
Перевага надається рамковим домовленостям і корегуванню по ходу справи	Перевага надається детальним контрактам
Відносини на робочому місці часто носять неформальний характер	Детально розписані ролі і функції працівників
Схильні до конкуренції	Вважають за краще триматися подалі від конфліктів і конкуренції
Висока потреба в стратегічному плануванні, нерозробленість оперативного плану	Низька потреба в стратегічному плануванні, велике значення надається деталізованим оперативним планам
«Нове та незвичне» породжує додатковий інтерес	Підозрілість до нових ідей
Детальні процедури ведення бізнесу	Гнучкі процедури ведення бізнесу

*Джерело: складено автором на основі [3, с. 139; 4, с. 204-205; 5, с. 198-201; 6, с. 136-140; 7, с. 113-114; 8, с. 193-194; 9, с. 114]*

високим рівнем уникнення невизначеності в організаціях створюються особливо докладні закони чи неформальні правила, які встановлюють права і обов'язки роботодавця і найманих працівників. Крім того, існує безліч внутрішніх правил та інструкцій, що визначають розпорядок робочого дня. Створюється чітка структура, в якій люди намагаються в максимально можливій мірі уникнути випадковостей. У таких культурах постійний поспіх є нормальним явищем, а люди не схильні до прийняття швидких змін і перешкоджають можливим нововведенням [4, с. 204-205].

У протилежність таким суспільствам існують суспільства, де панує більш слабе бажання запобігання невизначеності, люди поведуться більш спокійно і толерантно [3, с. 139]. У культурах з низьким рівнем уникнення невизначеності люди більшою мірою схильні до ризику в незнайомих умовах і для них характерний більш низький рівень стресів у невідомих ситуаціях [4, с. 205]. У цих суспільствах перевага віддається рамковим домовленостям і корегуванню по ходу справи замість детальних контрактів [3, с. 139].

Ставлення до невизначеності зачіпає багато аспектів управління міжнародними компаніями. Наприклад, в компаніях, що здійснюють свою діяльність в країнах з високим рівнем неприйняття невизначеності, як правило, сформована жорстка ієрархічна структура управління і розроблені детальні правила та процедури ведення бізнесу. І навпаки, культури з високим рівнем прийняття невизначеності більш терпимі до гнучкої структури

управління, а також до гнучких правил і процедур ведення бізнесу.

Ухвалення ризикованих рішень (за принципом «хто не ризикує, той не п'є шампанське») високо цінується в культурах з високим рівнем прийняття невизначеності, таких як культура ведення бізнесу в Сполучених Штатах і Гонконгу. У той же час підтримка статусу і репутації компанії за допомогою консервативних стратегій ведення бізнесу, що не допускають ризику, властиво таким країнам з високим рівнем неприйняття невизначеності, як Іспанія, Бельгія та Аргентина. Не дивно, що культури, які схильні до прийняття невизначеності, більш пристосовані до ведення бізнесу в умовах бурхливого розвитку електронної комерції, ніж культури, які характеризуються неприйняттям невизначеності [5, с. 200].

Узагальнимо відмінності між суспільствами з низьким і високим рівнями запобігання невизначеності, які стосуються міжнародного бізнесу.

Цими вимірами Г. Хофстеде не обмежується. Він стверджує, що їх може бути більше, оскільки вони уявні: «Будь-яке дослідження покаже свою власну модель, і інші виміри можуть бути знайдені» [10].

**Висновки з проведеного дослідження.** Відомі в літературі концепції культури та класифікації ділових культур забезпечують основу для порівняльного аналізу між культурами, що особливо важливо для міжнародного бізнесу в умовах роботи в різних культурних середовищах. Типологію культурних вимірів Г. Хофстеде можна

вважати найбільш відомою і популярною, що пояснюється вдало знайденим набором універсальних параметрів, придатних для аналізу культур організацій, незалежно від того, в якій країні вони знаходяться, в якому більш широкому культурному контексті діють. Однак, Г. Хофстеде підкреслює, що вимірювання культур є лише основою, яка допомагає оцінити конкретну культуру для полегшення прийняття рішень. Існують і інші фактори, які необхідно враховувати при аналізі культурного середовища. У подальших дослідженнях планується дослідження ефективності використання концепції Г. Хофстеде у практиці міжнародного бізнесу.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Geert Hofstede's web-site: National Culture. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://geert-hofstede.com/national-culture.html>.
2. Hofstede G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1). – 2011. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>.
3. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків: Підручник. – К.: ТОВ «Лазарит-Поліграф», 2012. – 480 с.
4. Грушевицкая Т.Г., Попков В.Д., Садохин А.П. Основы межкультурной коммуникации: Учебник для вузов / Под ред. А.П. Садохина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 352 с.
5. Гриффин Р., Пастей М. Международный бизнес. 4-е изд. / Пер. с англ. под ред. А.Г. Медведева. – СПб.: Питер, 2006. – 1088 с.
6. Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2003. – 256 с.
7. Carpenter M.A., Dunung S.P. International Business: Opportunities and Challenges in a Flattening World (v. 1.0) / Mason Andrew Carpenter, Sanjyot P. Dunung. – Flat World Knowledge, 2011. – 818 p.
8. Вергун В.А. Міжнародний бізнес: підручник. / за ред. проф. В.А. Вергуна. – К.: ВАДЕКС, 2014. – 810 с.
9. Юхименко П.І. та ін. Міжнародний менеджмент: [Навч. посіб.] / П. І. Юхименко, Л. П. Гацька, М. В. Півторак та ін. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 488 с.
10. Geert Hofstede's web-site: The 6-D model of national culture. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>.