

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-69>

УДК 174.4

НАЦІОНАЛЬНА СПЕЦИФІКА КУЛЬТУРИ ТА ЕТИКИ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ НА МІЖНАРОДНОМУ РІВНІ

NATIONAL SPECIFICITY OF BUSINESS CULTURE AND ETHICS AT THE INTERNATIONAL LEVEL

Рейкін Віталій Самсоновичдоктор економічних наук, професор,
Волинський національний університет імені Лесі Українки
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1395-6135>**Reikin Vitalii**

Lesya Ukrainka Volyn National University

Статтю присвячено національним особливостям під час ведення бізнес-діяльності в контексті культури та етики. Метою публікації є виокремлення специфічних ознак бізнес-культури та етики провідних країн світу, а також окремих аспектів їх застосування у практичній діяльності. Для дослідження використовувалися методи теоретичного узагальнення, порівняльного аналізу, абстракції та конкретизації. Актуальність дослідження зумовлена проблематикою дифузії та конвергенції культури і етики ведення бізнесу в період глобалізації. Здійснено аналіз основних характеристик суб'єктів бізнес-діяльності на прикладі провідних країн світу: Німеччини, Англії, Франції, США та Китаю, особливості взаємовідносин, які сформувалися в арабському діловому середовищі. Наведено спільні та відмінні домінуючі ознаки бізнес-етики на макрорівні, базові ментальні риси, що формують певні поведінкові моделі у сфері бізнесу, усталений бізнес-стиль ділових комунікацій, особливості ведення переговорів, ознаки колективізму чи індивідуалізму, принципи культури та етики ділових відносин. При порівнянні основних ознак культури та етики ведення бізнесу, які притаманні різним країнам, із національними реаліями в Україні акцентовано увагу на принциповій відмінності – високій значимості неформальних відносин, низькій формалізації корпоративних правил, домінуванні «усних» вказівок. У результаті проведеного дослідження, зроблено низку висновків, а саме: національна бізнес-етика є більш специфічним поняття ніж універсальним; характеристика культури та етики ведення бізнесу господарюючих суб'єктів інколи призводить до діаметрально протилежних поглядів на те, що є прийнятним чи недопустимим в системі цінностей різних країн; національна бізнес-етика може переймати досвід провідних міжнародних організацій, оскільки вирішує схожі загальні дилеми при відмінних культурних традиціях та спільних управлінських інструментах; при глобалізаційній дифузії національні стилі етичної поведінки, переважно, успішно адаптуються; знання та розуміння базових культурно-етичних цінностей дозволяє сформулювати стратегічну лінію поведінки при реалізації спільних бізнес-проектів.

Ключові слова: бізнес, культура, етика, національна специфіка, моральні цінності.

This article is about national peculiarities in business activities in the context of culture and ethics. The purpose of the publication is to identify specific features of business culture and ethics of the leading countries in the world, as well as individual aspects of their using in practical activities. The methods of theoretical generalization, comparative analysis, abstraction and concretization are used in this article. The relevance of the research is due to the problems of diffusion and convergence of business culture and ethics in the period of globalization. The main characteristics of business entities are analyzed using the example of leading countries in the world: Germany, England, France, the USA and China, and the peculiarities of relationships that are formed in the Arab business environment. Common and distinctive dominant features of business ethics at the macro level, basic mental traits that form certain behavioral models in the business sphere, established business style of business communications, features of negotiations, signs of collectivism or individualism, principles of business relations culture and ethics are presented. Comparing the main features of business culture and ethics, which are inherent in different countries, with national realities in Ukraine, attention is focused on the fundamental difference – the high importance of informal relations, low formalization of corporate rules, the dominance of "oral" instructions. As a result of the research, a number of conclusions are made, namely: national business ethics is a more specific concept than a universal one; the characteristics of business culture and ethics of business entities sometimes lead to diametrically opposed views on what is acceptable or unacceptable in the value system of different countries; national business ethics can adopt



the experience of leading international organizations, as it solves similar general dilemmas with different cultural traditions and common management tools; with globalization diffusion, national styles of ethical behavior are mostly successfully adapted; knowledge and understanding of basic cultural and ethical values allows us to form a strategic line of behavior when implementing joint business projects.

Keywords: business, culture, ethics, national specificity, moral values.

Постановка проблеми. Культурні та етичні аспекти ведення бізнес-діяльності на міжнародному рівні безумовно мають суттєву національну специфіку, яку неможливо оцінювати універсальними нормами та правилами. Наразі не існує одзначних морально-етичних правил та принципів, які суттєво диференційовані на національному рівні. Одночасно в багатьох бізнес-культурах різних країн можна спостерігати спільні риси господарської діяльності в етичному аспекті [6; 12].

Підприємницька етика та культура в сучасних умовах ведення бізнесу часто сприймається як специфічний нематеріальний ресурс та актив, який впливає на капіталізацію та зростання ключових параметрів функціонування підприємств і організацій, ефективність господарських процесів та стратегічне управління [5]. Аналіз етичних ознак, оцінювання ділової культури бізнес-суб'єктів різних країн відіграє важливе значення на міжнародному рівні при заключенні комерційних угод, виборі контрагентів для партнерства та співпраці.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню теоретико-методологічного базису, інституціональних засад етики та культури ведення бізнесу, присвятили свої публікації низка відомих вчених. Зокрема, американський дослідник П. Костенбаум у 20 ст. опублікував своє дослідження під промовистою назвою: «Серце бізнесу: етика, влада, філософія» [7], де переконливо продемонстрував вплив чинників неекономічного походження, в т.ч. етичної складової, на результати бізнес-діяльності підприємств.

С. Роузфілд зазначав, що основи ведення бізнесу відповідають певним правилам гри системного характеру (інституціям Д. Нортона) та коригуються культурою суспільства [8]. До того ж бізнес-відносини, на думку М. Кові, базуються на розумній довірі, що є елементом етики [10]. Серед українських вчених прикладні проблеми етики досліджували С. Лукін та Т. Мазило [3]. Також проблематиці етики бізнесу приділяли увагу низка українських вчених: О. Бойко [1], В. Гуцуляк [2], А. Петрова [4] та ін. дослідники. Однак, варто зазначити, що акцентування на дослідженнях етики та

культури бізнес-відносин у науковій сфері не є мейнстримом.

Мета дослідження. Здійснення теоретичного аналізу та виокремлення специфічних ознак бізнес-культури та етики провідних країн світу, а також аспектів їх застосування у практичній діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. В період глобалізації актуалізується проблема дифузії та конвергенції культури і етики ведення бізнесу різних країн на міжнародному рівні. Подібність етичних поглядів та уявлень у сфері бізнесу має вагомий потенціал, яким можна скористатися при розвитку зовнішньоекономічного партнерства.

Розвиток процесів інтеграції культурних цінностей пов'язаний з вирішенням низки проблем, зокрема, з необхідністю врахування національних особливостей країни. Національна специфіка має суттєвий вплив при аналізі та оцінці (не)етичності управлінських рішень. Наразі досить складно виокремити явні специфічні ознаки національної бізнес-культури, притаманні лише Україні, порівняно, наприклад, з американською, європейською чи китайською бізнес-культурами. Водночас система моральних цінностей та традицій певної країни не може мати універсальне походження, оскільки базується на принципових культурно-етичних відмінностях.

Уявлення щодо культури та етики взаємопов'язані із національними ментальними рисами, властивими кожному народу, та формують певні поведінкові моделі у сфері бізнесу. Зокрема, важливою складовою української ідентичності є орієнтація на неформальні відносини, за допомогою яких часто вирішуються формальні проблеми. Усталений бізнес-стиль ділових комунікацій, який існує в Україні, не можна вважати єдино правильним, оскільки те, що прийнятно для нас часто неприйнятно для інших країн. Для успішного ведення переговорів та спільного бізнесу необхідно враховувати існуючі традиції ділової культури зарубіжних партнерів.

Розглянемо національні особливості та специфічні ознаки культури та етики ведення бізнесу на прикладі окремих країн, які домінують на міжнародному рівні.

Однією із таких країн, яка має вагомий вплив у світі, та зокрема в ЄС, є Німеччина.

Загалом бізнес-етика німецьких компаній базується на консерватизмі, дисциплінованості та пунктуальності. Ділова зустріч сприймається як офіційний захід, на який не можна запізнюватися. Загальноприйнятим стандартом корпоративної культури німецьких комерційних організацій є чітка ієрархічність («зверху вниз») з розподілом повноважень, які мають визначені межі. Ділові та приватні взаємовідносини в німецьких компаніях строго розмежовуються, оскільки прояви особистих контактів сповільнюють розвиток організацій, тому вважаються недоречними. Водночас не сприймається неетичною ситуація, коли розлучена пара веде спільну справу («нічого особистого, лише бізнес»), а колеги після суперечки в офісі спілкуються у ресторані як друзі.

Для встановлення бізнес-відносин у Німеччині часто використовується практика співробітництва шляхом залучення посередницьких організацій. Як правило, ділові зустрічі прийнято проводити на нейтральній території; при цьому до подарунків (окрім символічних з емблемою власної компанії) німці відносяться негативно, оскільки це може розцінюватися як прояв корупції. При зверненні до представника німецького бізнесу важливо виокремлювати статус кожного співрозмовника; причому слово «доктор» може вживатися як складова професійного титулу, підкреслюючи авторитет і компетентність людини в її сфері діяльності, а не тільки в медицині. Наявність докторського ступеня може впливати на сприйняття колеги або бізнес-партнера, оскільки вважається показником високого рівня фахових знань та досвіду.

Німці ретельно визначають свою позицію, під час переговорів обговорюють питання послідовно. Специфічною ознакою німецької ділової культури є небажане використання гумору, що сприймається як легковажність та недбалість відносно бізнес-партнерів. Також під час бізнес-переговорів не заохочується імпровізація, раптові пропозиції та зміни для нівелювання потенційно високого рівня невизначеності. Водночас застосування презентацій, графічного та табличного матеріалу навпаки, сприймається як чітка структуризація подання інформації. Загальноприйнятим є професійне відношення до заключення комерційних контрактів: детально обумовлюються всі нюанси угод, прописуються можливі гарантії та обов'язково вимагається скрупульозне дотримання всіх пунктів, а також

виплата значних штрафних санкцій при їх невиконанні.

Домінанта культури та етики ведення бізнесу англійських компаній – консерватизм та пунктуальність, що є спільною ознакою із німецькими підприємствами. Дотримання традицій, непорушність приватної власності та максимальна формалізація при формуванні комерційних контрактів – невід'ємні правила у сфері бізнесу в Англії. При веденні переговорів англійцям притаманна, насамперед, стриманість та ввічливість, старанне уникнення у розмові будь-яких особистісних аспектів; звернення на «ти» чи по імені – непорушні табу за виключенням спеціального дозволу співрозмовника. Під час ділових переговорів прослідковується схильність до прагматизму та лояльне ставлення до пропозицій бізнес-партнерів, оскільки вважається, що такий підхід сприяє пошуку оптимального рішення. Водночас довготривалі виступи оцінюються як грубе порушення ділового етикету, оскільки це сприймається як елемент маніпулювання та нав'язування власної позиції партнером. До того ж в англійців досить розвинуте відчуття справедливості. Після завершення робочого дня подальші ділові комунікації представниками англійського бізнесу вважаються неприйнятними.

До законодавців сучасної культури та етикету у сфері бізнесу можна віднести також французів, особливістю яких вважається відкритість до співрозмовників, вишуканість та дотримання попереднього протоколу ділових зустрічей. Французькі представники бізнесу цінують точність формулювань умов комерційних контрактів, високий інтелект своїх партнерів що, не пов'язаний виключно із комерційними відносинами, зацікавленість їхньою національною культурою. Ділові відносини французькі бізнесмени часто формують на основі особистих взаємозв'язків, але намагаються уникати обговорень на переговорах у форматі «один на один». Жорсткість ведення переговорів з боку французів обумовлена тим, що вони не послуговуються резервною позицією та негативно відносяться до компромісних варіантів. При цьому вони можуть перебивати співрозмовника, висловлюючи критичні зауваження та аргументи. Тому, як правило, бізнес-переговори із представниками французьких компаній відбуваються у дещо сповільненому темпі. Однак, підписані контракти із французькими підприємствами досить коректні, оскільки не містять суперечностей та неоднозначних тлумачень.

Філософія американського бізнесу базується на монокритерії монетарної вигоди з одночасним намаганням мінімізувати власні часові затрати праці, водночас дотримуючись чітких фінансових планів. Американці фактично не звертають увагу на минулі історичні догми і традиції, оскільки це викликає в них песимістичне сприйняття майбутнього. На виробництві в США домінує жорстка дисципліна та ієрархічність, а взаємовідносини з роботодавцем базуються на раціональному розрахунку.

Базовими принципами американської культури та етики ділових відносин є [9]:

- чітке дотримання законів;
- спрямованість на явно виражений індивідуалізм та одноосібну відповідальність за прийняття важливих рішень;
- прагнення продемонструвати свою конкурентну перевагу;
- схильність до прагматизму та раціонального ризику.

Під час ведення ділових зустрічей в американських бізнесменів спостерігається егоцентризм та агресивна манера ведення переговорів. Вони підозріло відносяться до отримання подарунків, які асоціюються в них з проявом корупції та репутаційними ризиками.

Національні особливості ведення бізнесу в США відображаються, насамперед, у нормативах етичних Кодексів, які розробляються для багатьох організацій, оскільки цей аспект рідко регулюється на законодавчому рівні [11]. Недотримання Кодексів внаслідок неетичної поведінки співробітників американських компаній часто призводить до судових позовів та виплати ними значних штрафів. Причому важлива не сама провина, вчинена організацією загалом, а порушення норм конкретним співробітником. Зазначена практика є досить поширеною саме в США.

Враховуючи поліцентризм процесів глобалізації, необхідно приділити увагу особливостям культури та етики ведення бізнесу в такій країні як Китай.

Домінуючою ознакою китайської бізнескультури, на відміну від США, є колективізм. Саме інтереси колективу превалюють над індивідуальними потребами індивіда, цінність та соціальний статус якого визначається в контексті місії певної організації. Робоча сила оцінюється у китайців досить низько, водночас існує безумовна повага та підпорядкування старшим за віком та посадою. Обмеженість у природних ресурсах сформувала у

китайців надмірну прагматичність та раціоналізм. Співробітникам китайських підприємств притаманні такі риси як терпимість, дисциплінованість, відповідальність, мінімалізм, задоволеність досягнутим. Формування зазначених ознак китайської нації відбувалося на протязі століть та обумовлено природними умовами, характером побуту, а також впливом етичних цінностей традиційних китайських релігій: конфуціанства, даосизму і буддизму. Оскільки історію власної країни китайці вважають однією із найдавніших, відповідно вони дещо зверхньо ставляться до представників інших народів.

Під час ведення ділових переговорів представники китайського бізнесу звертають увагу, насамперед, на статус партнерів на основі зовнішнього вигляду та манери поведінки. Надалі відбувається орієнтація на людей із вищим статусом, як офіційним так і неофіційним. Після оцінювання можливостей бізнес-партнерів на завершальному етапі переговорів китайці часто йдуть на певні поступки. Однак, остаточні рішення ухвалюються топ-менеджментом, як правило, не за столом переговорів, а в робочій обстановці із обов'язковим погодженням з боку мажоритарних власників бізнесу. У сфері бізнесу в китайців існує специфічне відношення до виконання укладених контрактів.

У контексті досліджуваної тематики доцільно проаналізувати також особливості взаємовідносин, які сформувалися в арабському діловому середовищі.

Насамперед, необхідно акцентувати увагу на тому, що у бізнес-контактах з представниками арабських країн необхідно обов'язково враховувати дотримання ісламських звичаїв та традицій. Тому, якщо співрозмовник має лише поверхневе розуміння основних постулатів ісламу, варто уникати будь-яких розмов щодо релігійних тем. Запорукою успішних переговорів з арабами є елемент довіри, який формується протягом тривалого періоду. На відміну від європейської та американської культур, де особисті аспекти виносяться поза межі бізнес-спілкування, в мусульманських державах прийнято цікавитися сімейним життям, оскільки араби намагаються пізнавати своїх бізнес-партнерів на особистому рівні. Тому обговорення особистого життя ділових партнерів вважається серед арабів ознакою ввічливості і не повинно сприйматися як елемент неетичності.

Нинішня бізнес-етика в Україні порівняно із досвідом міжнародних організацій провідних

країн світу не є унікальним явищем. Спільною ознакою національної бізнес-культури відносно європейських країн можна вважати суттєву роль держави у регулюванні ділових відносин, а також високий ступінь колективізму порівняно із культурами східного регіону. Порівнюючи основні ознаки культури та етики ведення бізнесу, які притаманні різним країнам, із національними реаліями в Україні, насамперед, необхідно акцентувати увагу на принциповій відмінності – високій значимості неформальних відносин, низькій формалізації корпоративних правил, домінуванні «усних» вказівок. На відміну від США систематизація етичних принципів у формі корпоративних Кодексів є радше виключенням ніж правилом, причому його цільове спрямування стосується робітників нижчого ієрархічного рівня, а не топ-менеджменту.

Для бізнес-сфери України притаманний високий рівень почуття гумору, спрямованого на самокритику, що можна вважати національною специфікою. У цьому аспекті доречно навести загальновідоме китайське прислів'я, яке стверджує, що «людині, яка не вміє посміхатися, не слід відкривати магазин».

Загалом не розділяємо суб'єктивну оцінку інших дослідників, які вважають економічну

культуру населення України низькою за критерієм етики [3, с. 96].

Висновки. Бізнес-етика організацій на міжнародному рівні – поняття радше специфічне, ніж універсальне. Характеристика культури та етики ведення бізнесу господарюючих суб'єктів інколи призводить до полярних поглядів на те, що є прийнятним чи недопустимим в системі цінностей різних країн. Вирішення однакових ключових проблем може перебувати в діаметрально протилежній системі векторів, що вказує на особливості культури та етики поведінки представників бізнес-процесів певних країн. Однак, національна бізнес-етика може переймати досвід провідних міжнародних організацій, оскільки вирішує схожі загальні дилеми при відмінних культурних традиціях та спільних управлінських інструментах (наприклад, корпоративних Кодексів). При глобалізаційній дифузії національні стилі етичної поведінки, переважно, успішно адаптуються.

Знання та розуміння базових культурно-етичних цінностей дозволяє сформувати стратегічну лінію поведінки при реалізації спільних бізнес-проектів. Водночас незнання правил етики, особливостей певної національної культури, може негативно відобразитися на кар'єрі будь-якої людини.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бойко О. М. Правила бізнес-етики: проблеми застосування. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 32. 2022. С. 92–98.
2. Гуцуляк В. Р. Вплив бізнес-етики на ефективність менеджменту компанії. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. Том 32 (71). № 1. 2021. С. 42–45.
3. Лукін Д. А., Мазило Т. В. Нагальні питання бізнес етики в банківській галузі України. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. № 3/5(23). 2015. С. 94–98.
4. Петрова А., Карінцева О., Тарасенко С. Бізнес-етичні аспекти для сталого розвитку: сучасний аналіз та оцінка. *Економічний простір*. № 190. 2024. С. 154–161.
5. Рейкін В.С., Найдюк П., Черняк В. Етичні та інституціональні аспекти культури бізнесу. «*Економіка та суспільство*». 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-16>.
6. Koehn D. What can Eastern philosophy teach us about business ethics? *Journal of business ethics*. 1999. № 19. P. 71–79.
7. Koestenbaum P. *The Heart of Business: Ethics, Power and Philosophy*. Saybrook Pub, 1987. 368 p.
8. Rosefielde S. *Comparative Economic Systems: Culture, Wealth, and Power in the 21st Century*. Wiley-Blackwell, 2008. 304 p.
9. Sandbu M. *Just business. Arguments in business ethics*. New Jersey: Prentice Hall, 2011. 206 p.
10. Stephen M. R. Covey, Merrill R. R. *The Speed of Trust: The One Thing That Changes Everything*. N.Y.: Free Press, 2008. 354 p.
11. Vogel D. Is US business obsessed with ethics? *Across the board*. 1998, November–December. P. 31–33.
12. Zaorski – Sikora L. *Etyka w biznesie*. Lodz: AHE, 2007. 96 p.

REFERENCES:

1. Boiko O. M. (2022). Pravyla biznes-etyky: problemy zastosuvannia [Rules of business ethics: problems of application]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava – Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. Economics Series. Law Series. Issue 32. P. 92–98. (in Ukrainian)
2. Hutsuliak V. R. (2021). Vplyv biznes-etyky na efektyvnist menedzhmentu kompanii [Business ethics influence on the company management effectiveness]. *Naukovi zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho – Scientific notes of TNU named after V. I. Vernadskyi*. Series: Economics and management. Vol. 32 (71). № 1. P. 42–45. (in Ukrainian)
3. Lukin D. A., Mazylo T. V. (2015). Nahalni pytannia biznes etyky v bankivskii haluzi Ukrainy [Urgent issues of business ethics in the banking industry of Ukraine]. *Tekhnolohichniy audyt ta rezervy vyrobnytstva – Technological audit and production reserves*. № 3/5(23). P. 94–98. (in Ukrainian)
4. Petrova A., Karintseva O., Tarasenko S. (2024). Biznes-etychni aspekty dlia staloho rozvytku: suchasnyi analiz ta otsinka [Business ethical aspects for sustainable development: modern analysis and assessment]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*. № 190. P. 154–161. (in Ukrainian)
5. Reikin V., Naidiuk P., Cherniak V. (2024) Etychni ta instytutsionalni aspekty kultury biznesu [Ethical and institutional aspects of business culture]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-16> (in Ukrainian)
6. Koehn D. (1999) What can Eastern philosophy teach us about business ethics? *Journal of business ethics*. № 19. P. 71-79. (in English)
7. Koestenbaum P. (1987). *The Heart of Business: Ethics, Power and Philosophy*. Saybrook Pub, 368 p. (in English)
8. Rosefield S. (2008). *Comparative Economic Systems: Culture, Wealth, and Power in the 21st Century*. Wiley-Blackwell, 304 p. (in English)
9. Sandbu M. (2011). *Just business. Arguments in business ethics*. New Jersey: Prentice Hall, 206 p. (in English)
10. Stephen M. R. Covey, Merrill R. R. (2008). *The Speed of Trust: The One Thing That Changes Everything*. N.Y.: Free Press, 354 p. (in English)
11. Vogel D. (1998) Is US business obsessed with ethics? *Across the board*. November-December. P. 31–33.
12. Zaorski – Sikora L. (2007). *Etyka w biznesie*. Lodz: AHE, 96 p. (in Polish)