

**Ровенська В.В.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
Товариство з обмеженою відповідальністю  
"Технічний університет "Метінвест Політехніка"*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9412-878X>*

**Rovenska Viktoriia**

*Limited Liability Company  
"Technical University "Metinvest Polytechnic"*

## БІЗНЕС-ЕТИКА В МУЛЬТИКУЛЬТУРНОМУ СЕРЕДОВИЩІ ТА ДІЛОВІ КОМУНІКАЦІЇ

## BUSINESS ETHICS IN A MULTICULTURAL ENVIRONMENT AND BUSINESS COMMUNICATIONS

**Анотація.** В статті з'ясовано сутність та особливості бізнес-етики в мультикультурному середовищі. Обґрунтовано, що бізнес-етика є основою будь-яких ділових взаємин, оскільки надає певний набір правил поведінки, які забезпечують ефективний обмін інформацією між колегами, партнерами або клієнтами, сприяє створенню комфортної атмосфери в колективі та налагодженню ефективної співпраці, надає орієнтири які допомагають уникнути багатьох непорозумінь і конфліктів. В статті доведено, що сучасні виклики мультикультурного бізнес-середовища висувають вимоги до чіткого визначення загальноприйнятих процедур введення бізнесу на підставі правил сучасної бізнес-етики, дійових технік групової динаміки, побудови ефективних каналів комунікації в командах, у тому числі з врахуванням специфіки так званого «культурного коду» різних націй та країн. В статті показано різні стилі надання фідбеку в різних країнах, представлена суть та специфіка ділових комунікації та взаємодії. Визначено, що для ефективного управління комунікаціями та конфліктами в мультикультурних командах необхідно проведення зустрічі та тренінгу для чіткого встановлення правил взаємодії, розподілу зон відповідальності і ролей, які будуть виконувати учасники мультикультурної команди, – що головне – з врахуванням культурних, поведінкових та інших індивідуальних відмінностей при такому розподілі. Автором встановлено ключові фактори забезпечення доброчесності в бізнесі та успішної взаємодії в мультикультурному середовищі, а також надано власні рекомендації щодо правил адекватної поведінки та співпраці учасників мультикультурних команд, у тому числі з врахуванням українського бізнесу. В статті обґрунтовано, що керівнику мультикультурної команди варто використовувати різні ефективні методи управління командою, залежно від

намічених цілей та характеру бізнес-середовища, використовуючи різні моделі взаємодії, співпраці та обміну знаннями, згуртованості команди, лідерства, управління комунікаціями та конфліктами.

**Ключові слова:** бізнес-етика, мультикультурне середовище, комунікація, групова динаміка, співпраця, мультикультурна команда, культурний код.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах глобалізації ті компанії, які мають бізнес в різних країнах, вимушені враховувати різні культури та цінності своїх клієнтів, партнерів та співробітників. Зараз до спільного виконання багатьох проєктів та програм (особливо в ІТ галузі, а також сфері циркулярної економіки та сталого розвитку) залучаються фахівці з різних країн, які часто працюють он-лайн (пандемія Ковід-19 лише надала новий поштовх цим трендам). Саме тому робота працівників (у т.ч. з різних країн) в існуючому мультикультурному середовищі повинна бути забезпечена заздалегідь продуманими дійовими правилами бізнес-етики для плідної співпраці та ефективної ділової комунікації.

Розроблені методи ефективної взаємодії учасників групи, команди, колективу (т.зв. «моделі групової динаміки» з врахуванням психології людини та культури різних країн) для ефективної комунікації та управління конфліктами [1–13] можуть допомогти створити таке сприятливе бізнес-середовище, в якому завдяки налаштуванню на конструктивну та продуктивну роботу виграють всі учасники.

Тому вже зараз актуальним питанням бізнесу в мультикультурному середовищі є своєчасне формування та прийняття кодексу бізнес-етики

та ділової комунікації для ефективної взаємодії. Зараз правила бізнес-етики переосмислюються в контексті того, як вони сприяють позитивному внеску бізнесу у суспільство та його добробут.

Бізнес-етика продовжує бути дискусійним питанням, оскільки виникає суперечка між різними групами, зокрема, між тими, хто вважає, що головною метою компанії є максимізація прибутку або добробуту акціонерів, і тими, хто наполягає на тому, що максимізація прибутку не повинна відбуватися із забрудненням навколишнього середовища, погіршенням соціальних факторів [9].

#### Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Аналіз наукових праць закордонних та вітчизняних фахівців в сфері управління комунікаціями, а саме Ardichvili A., Jondle D., Kowske B. (2010) [1–3], Mitchell J., Jondle D. (2018) [3], Bukar B., Glas M., Histic R. (2003) [4], Buller P.F., Kohls J.J., Anderson K.S. (2000) [5], Cavico F.J., Mujtaba B.G. (2009) [6], Danon-Leva E., Cavico F., Mujtaba B. (2010) [7], Erin Meyer (2014) [8], Ermasova N. (2021)[9], Garcia F., Mendez D., Chris Ellis C. (2014) [10], Jaffe E, Tsimmerman A. (2005) [11], Stephen M. Byars, Kurt Stanberry (2018) [12], Wood G (2017) [13], а також результати власних досліджень [14–18] показав, що вже існує база наукових підходів впровадження принципів бізнес-етики, процедур ефективної групової динаміки персоналу, управління конфліктами та взаємодією з різними стейкхолдерами, різних технік та методики покращення згуртованості команди та ін. [2–8].

В наших попередніх наукових дослідженнях [14–18] також були здійснені спроби систематизувати засади сучасної групової динаміки та комунікацій для ефективного командування, а також встановлені фактори, які сприяють успішній роботі команди або навпаки є бар'єрами для ефективної взаємодії та згуртованості учасників команди.

Недарма в умовах існуючого складного мультикультурного бізнес-середовища всі ці питання набувають особливої гостроти і тому вже багато років фахівці [1–13] у всьому світі працюють над їх рішенням.

У відповідь на зростаючу потребу обговорення та спільного вирішення питань у сфері бізнес-етики та забезпечення чітких правил забезпечення доброчесності в бізнесі ще в 1994 році було засновано Міжнародний інститут бізнес-етики (IBEI) - неприбуткова освітня організація зі штаб-квартирою у Вашингтоні (округ Колумбія, США), яка спеціалізується на глобальних програмах з доброчесності та біз-

нес-етики організацій; допомагає міжнародним організаціям, багатонаціональним корпораціям і компаніям виходити за межі власних національних кордонів (географічних і культурних), зокрема при розгляді та вирішенні питань забезпечення доброчесності, етики та відповідальності бізнесу; допомагає у розробці, перегляді та впровадженні ефективних глобальних кодексів етики; проводить відповідні тренінги з етики для мультикультурної та багатомовної аудиторії у понад 60 країнах практично на всіх континентах [6].

Сучасні виклики мультикультурного бізнес-середовища висувають вимоги до чіткого визначення загальноприйнятих процедур введення бізнесу на підставі правил сучасної бізнес-етики, дійових технік побудови комунікації в командах з врахуванням специфіки т.зв. «культурного коду» різних націй та країн.

**Метою статті** є визначення та систематизація засад бізнес-етики в умовах мультикультурного бізнес-середовища з врахуванням можливостей та перешкод застосування різних технік групової динаміки, управління комунікаціями та конфліктами при роботі з іноземними колегами, партнерами, клієнтами іншими стейкхолдерами.

**Виклад основного матеріалу.** Бізнес-етика є основою будь-яких ділових взаємин, оскільки надає певний набір правил поведінки, які забезпечують ввічливий та шанобливий обмін інформацією між колегами, партнерами або клієнтами. Дотримання прийнятих норм бізнес-етики (рис.1) сприяє створенню комфортної сприятливої атмосфери в колективі та налагодженню ефективної співпраці, надає орієнтири для ділового спілкування, знання яких допоможе уникнути багатьох непорозумінь і конфліктів.

Перше, на що слід звернути увагу (див. рис. 1), – це *чіткість і конкретність у спілкуванні*. Це означає, що важливо уникати двозначності й невизначеності у висловлюваннях, бути прямим і точним у формулюваннях. Кожне слово має нести певний зміст, маючи на меті досягнення конкретних результатів спілкування. Важливо пам'ятати, що ясність мовлення – запорука успішного діалогу. Це особливо критично при обговоренні домовленостей або в процесі переговорів, де кожне слово важливе. Крім того, використання професійного жаргону та термінології підкреслює вашу компетентність у будь-якій сфері діяльності.

Наступний ключовий момент (див. рис. 1) – *уважне й шанобливе ставлення до співрозмовника*. Це передбачає здатність активно слухати, відкладаючи вбік всі відволікаючі фактори, щоб



Рис. 1. Умови успішної взаємодії команд в мультикультурному середовищі

Джерело: запропоновано автором на підставі вивчення матеріалів [1–14]

повністю зосередитися на словах партнера. Важливо демонструвати зацікавленість у діалозі, ставлячи запитання та відображаючи на обличчі розуміння. Такий підхід не лише забезпечить плідне обговорення, але й стане запорукою взаємної поваги.

*Тактовність і ввічливість* (див. рис. 1) необхідні у будь-якому діловому спілкуванні незалежно від статусу співрозмовника. Прояв доброзичливості та коректності у висловлюваннях сприяють налагодженню довірчих відносин. Це особливо важливо у ситуаціях, коли потрібно обговорювати спірні питання або виникають розбіжності. Уміння зберігати власну гідність і повагу до співрозмовника, навіть якщо його думка відрізняється від вашої, є ознакою професіоналізму.

*Культура письмового спілкування* (див. рис. 1) також відіграє важливу роль. У добу цифрових технологій значна частина ділового спілкування відбувається у письмовій формі. Тому необхідно опанувати мистецтво складання коректних і лаконічних листів, звітів, доповідей. Важливо стежити не лише за змістом повідомлення, але й за його зовнішнім виглядом, структурою, орфографією та пунктуацією.

*Взаєморозуміння та компроміси* (див. рис. 1) є основою будь-якого ділового спілкування. Важливо прагнути до пошуку спільного рішення, яке задовольнить обидві сторони. Такий підхід дозволяє не лише зміцнювати робочі відносини, але й сприяє розвитку бізнесу в цілому. Готовність йти на поступки, не втрачаючи при цьому власних інтересів, є ознакою високої ділової

культури та етики. *Почуття гумору* (див. рис. 1) може виявитися несподіваним, але приємним доповненням у діловому спілкуванні. Звісно, важливо відчувати міру й доречність жартів, але в розумних дозах вони сприяють зняттю напруженості та створенню дружньої атмосфери. Це сприяє більш відкритому й щирому обговоренню питань, що є запорукою успішної комунікації.

*Повага до культурних, релігійних та інших відмінностей* займає особливе місце у сучасному світі глобалізації. Важливо усвідомлювати та приймати різноманітність традицій і звичаїв ділової етики в різних країнах. Це виявляється у здатності адаптуватися до різних комунікативних стилів, а також у знанні й дотриманні основних правил етикету в міжнародному бізнесі.

*Конфіденційність інформації* – обов'язкова умова для будь-якого фахівця. Важливо вміти забезпечувати збереження особистих і комерційних даних, отриманих у процесі роботи. Надійний захист даних підкреслює вашу відповідальність і професійну надійність.

*Адаптація до змінних умов і гнучкість у спілкуванні* також важливі для підтримання довгострокових ділових відносин. У сучасному динамічно змінному світі важливо швидко реагувати на нові виклики й бути готовим до змін. Це дозволить залишатися в курсі останніх тенденцій і адаптуватися до нових обставин.

З початком пандемії Ковід-19 найбільше у репутаційному плані виграли ті компанії, які від самого початку приділяли пріоритетну увагу

питанням бізнес-етики, відповідального бізнесу в контексті захисту довкілля, розвитку соціальної сфери. Після пандемії внаслідок вимушеного переведення у всьому світі частки бізнесу в онлайн відбулося переосмислення ролі людини та її цінностей, стало зрозуміло, що нові умови в бізнес середовища вимагають сформуванню нову бізнес-етику з удосконаленими дійсно працюючими (а не лише формальними) правилами корпоративної культури через щоденну взаємодію працівників у рамках їхніх обов'язків, зон відповідальності тощо.

Ще в 2017 році компанія Gallup представила звіт, який показав, що працівники, чії цілі узгоджуються з цілями компанії, є більш щасливими та в 3,5 рази більш продуктивними. Розвинена корпоративна культура та продумана бізнес-етика сприяє зростанню продуктивності, залученості, зміцнює команди, дозволяє уникати конфліктів, а також сприяє можливості зростання довіри між працівниками і надає працівникам кращу можливість зосереджуватися на своїх завданнях [9].

Отже, для успішної роботи будь-яких колективів і команд (особливо в умовах мультикультурного середовища) необхідно керуватися кодексом бізнес-етики і сформуванню толерантне

комфортне бізнес – середовище для ефективної співпраці і уникнення зайвих стресів та конфліктних ситуацій.

Дуже важливо намагатися всім учасникам команди (особливо її керівнику) зрозуміти різноманіття культурного коду різних націй, врахувати ці фактори та компоненти забезпечення ефективної взаємодії та співпраці в умовах мультикультурного бізнес-середовища (табл. 1).

Дуже цікаво, як саме в різних культурах люди часто надають і сприймають негативний зворотний зв'язок. Ерін Мей (2014) в книзі «Культурна карта» [8] відмічала: «Орієнтуватися в тонкощах міжкультурної комунікації може бути непростим завданням для керівників та учасників команд. Розуміння нюансів того, як різні культури дають і отримують негативний зворотний зв'язок, є важливим для ефективної комунікації та згуртованості команди. У деяких культурах для надання негативного зворотного зв'язку можуть використовуватися непрямі формулювання, фідбек надається м'яко, тонко, дипломатично, тоді як в інших культурах повідомлення можуть бути дуже відвертими, коли прямо вказують на помилки».

Згідно побудованої Ерін Мей [8] т.зв. «культурної карти» країни світу можна розподілити

Таблиця 1  
Ключові фактори та складові забезпечення успішної взаємодії та ефективної комунікації в мультикультурному середовищі\*

Фактори та компоненти	Рекомендації учасникам команд
1. Ділова та неформальна комунікація: основні компоненти:	
Вербальна комунікація	Важливо чітко та лаконічно висловлюватися, уникаючи сленгу та ідіоматичних виразів, які можуть бути незрозумілими для людей з інших культур. Слід бути уважним до темпу мови та інтонації, оскільки вони можуть мати різне значення в різних культурах. Необхідно уникати перебивання інших людей та дати їм можливість висловитися.
Невербальна комунікація:	Важливо звертати увагу на мову тіла, міміку та жести, оскільки вони можуть мати різне значення в різних культурах. Слід уникати візуального контакту, який може вважатися грубим або неввічливим в деяких культурах. Важливо одягатися професійно (відповідно до дресс-коду) та охайно, оскільки це свідчить про повагу до інших людей.
Письмова комунікація:	Важливо використовувати простий і зрозумілий стиль письма, уникаючи жаргону та технічної мови. Слід переконатися, що всі електронні листи та інші письмові повідомлення чітко структуровані та легко читаються. Важливо бути ввічливим і шанобливим у тоні письма.
2. Основні принципи бізнес-етики, такі як:	
Чесність та відкритість	Важливо бути чесним і прозорим у всіх ділових стосунках. Слід уникати обману або введення в оману інших людей. Важливо дотримуватися своїх обіцянок.
Толерантність та повага до інших	Важливо поважати всіх людей, незалежно від їхньої культури, релігії, статі чи сексуальної орієнтації. Слід уникати дискримінації або упередженого ставлення до інших людей. Важливо бути чутливим до культурних та інших відмінностей.
Відповідальність:	Важливо нести відповідальність за свої дії та рішення. Слід бути чесним у своїх помилках. Важливо прагнути до вдосконалення.

\*Примітка: представлений перелік факторів не охоплює весь спектр компонент забезпечення, а лише окреслює основні рамки поведінки та засад успішного ведення бізнесу в мультикультурному середовищі

Джерело: угруповано за матеріалами [1–9; 16–17]

на основні типи в залежності від специфіки надання негативного зворотного зв'язку (рис. 2) і в залежності від ступеню контексту та виду фідбеку (прямого або непрямого) – по чотирьом зонам або квадрантам (рис. 3).

Як відмічає Ерін Мей: «китайський менеджер вчиться ніколи не критикувати колегу відкрито або в присутності інших, тоді як голландський менеджер вчиться завжди бути чесним і висловлювати свою думку прямо. Американців навчають обгортати позитивні повідомлення навколо негативних, а французів – пристрасно критикувати та надавати позитивний зворотній зв'язок економно. Дуже важливо знати про ці відмінності, щоб відповідно адаптувати стиль зворотного зв'язку» [8].

Для кожної з зони розподілу країн притаманні свої особливості «культурного коду» [8]:

1) У квадранті А (див. рис. 2), що характеризується малоконтекстним і прямим негативним зворотним зв'язком, люди цінують чесність і прозорість у спілкуванні. Зворотний зв'язок надається прямолінійно, без необхідності тонких натяків або непрямих повідомлень. Важливо

сприймати критику позитивно і не ображатися, оскільки вона є ознакою поваги до професіоналізму. Однак не варто намагатися імітувати цей прямий стиль спілкування, якщо він не є природним для вашого культурного середовища, оскільки це може призвести до непорозуміння і ненавмисної образи [8].

2) Квадрант В (див. рис. 2) – представляє культури, які є висококонтекстними, але прямими у своєму негативному зворотному зв'язку. Ці культури можуть спілкуватися між рядків, але є гострими і прямими, коли справа доходить до критики. Важливо звернути увагу на нюанси комунікації в цих культурах, щоб зрозуміти основні повідомлення, які передаються [8].

3) У квадранті С (див. рис. 2) – поширено малоконтекстний і непрямий негативний зворотний зв'язок, люди можуть вважати такий стиль зворотного зв'язку заплутаним і нещирим. Але представники цього стилю, наприклад, американці, схильні врівноважувати негативний зворотний зв'язок позитивними коментарями, що може бути сприйнято як перебільшення і поблажливості у деяких європейських культу-

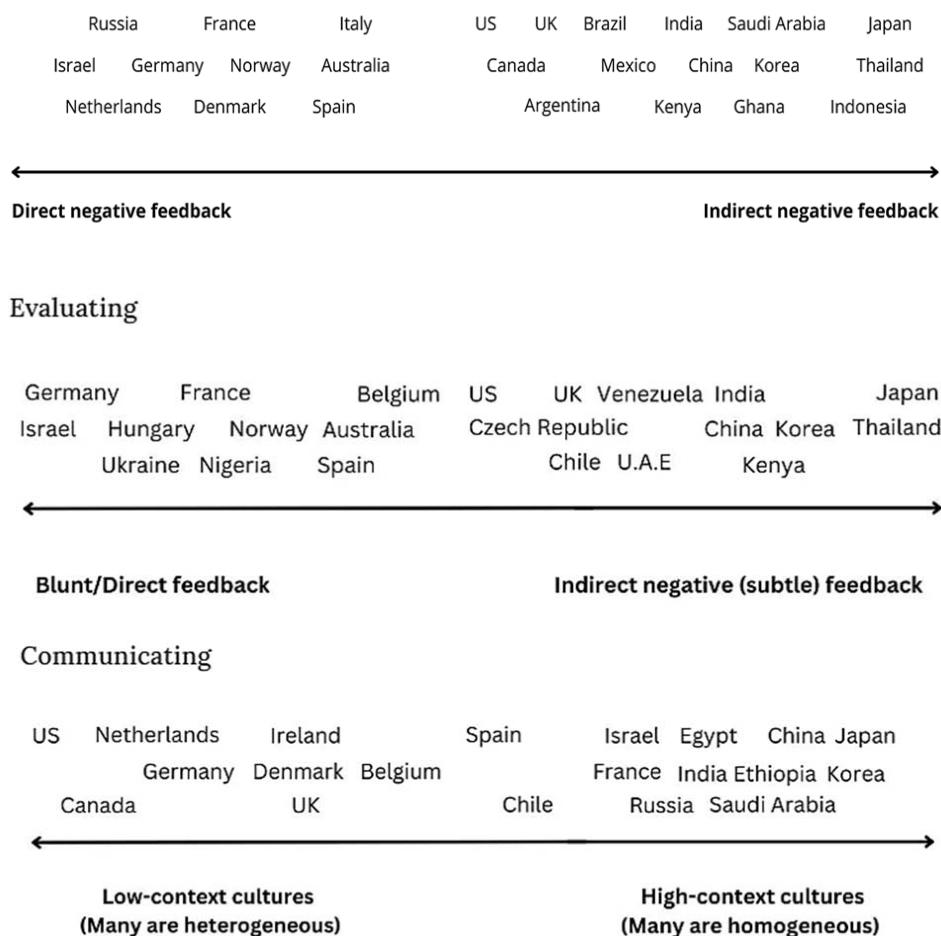
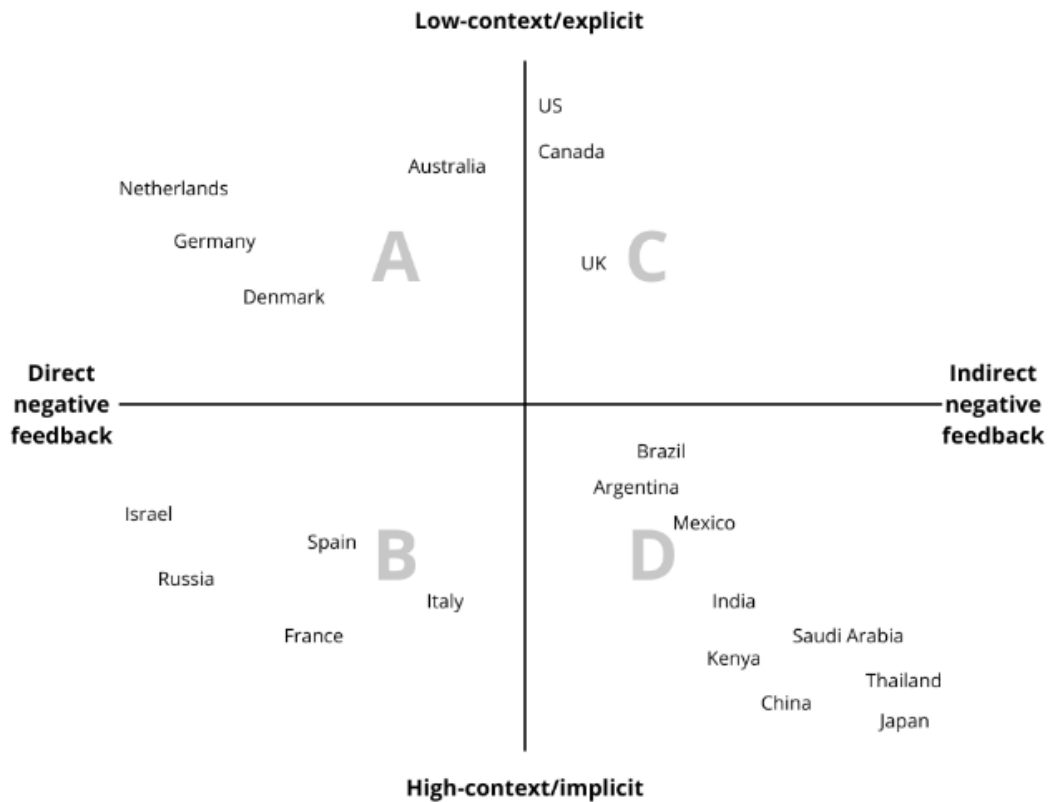


Рис. 2. Специфіка комунікації та основні типи надання негативного відгуку – зворотного зв'язку

Джерело: за матеріалами [8]



**Рис. 3. Різноманіття способів надання негативного відгуку – зворотного зв'язку**

*Джерело: за матеріалами [8]*

рах. Для ефективної комунікації з представниками культур, які цінують відвертий стиль спілкування, важливо бути чітким і прямим як у позитивних, так і в негативних відгуках, пам'ятаючи при цьому про культурні відмінності та демонструючи повагу до інших точок зору у [8].

4) Нарешті, культури квадранту D (див. рис. 2) надають перевагу контекстному та непрямому негативному зворотному зв'язку, де критика подається тонко і приватно. Важливо уникати негативного зворотного зв'язку в присутності інших, оскільки це може призвести до збентеження або приниження. Розуміння ієрархічних структур і культурних норм цих культур має вирішальне значення для ефективної взаємодії зі зворотним зв'язком [8].

Керівнику мультикультурної команди варто використовувати різні ефективні методи управління командою, залежно від намічених цілей та характеру бізнес-середовища, використовуючи різні моделі взаємодії, співпраці та обміну знаннями, згуртованості команди, лідерства, управління комунікаціями та конфліктами і навчати цим технікам інших учасників.

Проведений аналіз наукових праць фахівців в сфері співпраці мультикультурному середовищі дозволяє систематизувати основні положення

для подолання існуючих викликів та перешкод в роботі [9; 15], що передбачає наступні дії:

1. Зорієнтувати залучених до співпраці учасників щодо їх ролей в команді, обов'язків, зон відповідальності, способах досягнення спільної мети (визначеної за SMART), бажаних hard та soft навичках, компетенцій, завдань, вимог, метрик оцінювання, КРІ, правил та регламентів.

2. Домовитися про правила бізнес-етики, корпоративної культури та способів співпраці, порядок прийняття рішень та звітування про їх виконання (формат, періодичність, контрзаходи у разі недотримання); створити план комунікацій. Наприклад, варто встановити: відповідальних за комунікацію осіб, канали зв'язку для онлайн/офлайн зустрічей групи; приблизний перелік питань, які будуть вирішуватися через груповий або особистий чат; частоту зустріч, порядок надання та обміну інформацією та/або ідеями з групою, процедуру вирішення конфліктів та ін.

Вважаємо, що для покращення умов співпраці і забезпечення успішної взаємодії в мультикультурному середовищі насамперед керівництву необхідно:

1) Провести навчання серед залучених осіб щодо питань бізнес-етики та толерантності до культурної різноманітності. Розуміння специфіки

культури вербальної та невербальної комунікації, ділового письмово спілкування, особливостей «культурних кодів» партнерів, учасників команди, інших стейкхолдерів допоможе залученим учасникам тренінгу зрозуміти специфіку різних культур, патернів поведінки та правил комунікації.

2) Створити інклюзивну толерантну робочу культуру, в якій забезпечено дотримання правил бізнес-етики та групової динаміки, налагоджена ефективна система координації і взаємодії, управління персоналом, мотивацією та часом; тобто створено таке сприятливе робоче бізнес-середовище, в якому члени команди почувають себе комфортно, вони вільно можуть висловлювати свої думки та ідеї, між учасниками команди є довіра та повага (поважають їх релігійні, культурні традиції).

4) Своєчасно виявляти конфлікти і вирішувати їх конструктивно. Для цього важливо мати заздалегідь розроблений чіткий алгоритм дій на підставі сучасних технік конфлікт-менеджменту для вирішення (усунення) конфліктних ситуацій (для чого мати досвідчених відповідальних осіб та/або консультантів-медіаторів для знаходження компромісу і забезпечення справедливого вирішення питання для всіх залучених сторін).

**Висновки і пропозиції.** Зараз мультикультурні команди, учасники яких працюють онлайн, стають все більш поширеними у сучасному глобалізованому світі. Це пояснюються певними перевагами такого командоутворення. Учасники команд із їх різними культурними властивостями, освітою та спеціалізацією, досвідом, психологічними та ін. особливостями можуть:

- генерувати більш різноманітних ідей і способів розв'язання проблеми, розглядаючи її із різних ракурсів;

- навчатися у своїх колег, розвиваючи нові навички та розширюючи свою базу знань, обмінюючись унікальним досвідом та закриваючи певні прогалини у знаннях;

- покривати виникаючі прогалини та брак робочої сили, краще розподілити роботу на основі індивідуальних сильних сторін і досвіду, навичок і компетенцій, і в решті-решт об'єднати свої зусилля для досягнення намічених цілей.

Отже одними з ключових факторів забезпечення успіху будь-якої команди, особливо в мультикультурному середовищі, є ефективна ділова комунікація, дотримання всіма учасниками загальноприйнятих принципів бізнес-етики та групової динаміки. Саме тому варто знати і враховувати різноманіття культурних кодів. Різноманітність хоч і є певним чинником ризиків потенційних конфліктів для мультикуль-

турних команд, проте при вмілому управлінні та регулюванні комунікації може бути цінним активом для команди. Дотримуючись вже неодноразово успішно опрацьованих на практиці ефективних технік групової комунікації, заснованих на принципах бізнес-етики, мультикультурні команди можуть уникнути непорозуміння, зайвих стресових та конфліктних ситуацій, а також значно покращити свою взаємодію та згуртованість, що врешті-решт й дозволить досягти намічених цілей.

### Література:

1. Ardichvili A., Jondle D., Kowske B. Dimensions of ethical business cultures: comparing data from 13 countries of Europe, Asia, and the Americas. *Human Resource Development International*. 2010. № 13(3). P. 299–315
2. Ardichvili A., Jondle D., Kowske B., et al. Ethical cultures in large business organizations in Brazil, Russia, India, and China. *Journal of Business Ethics*. 2012. № 105. P. 415–28.
3. Ardichvili A., Mitchell J., Jondle D. Characteristics of ethical business cultures. *Journal of Business Ethics*. 2009. № 85. P. 445–51.
4. Bukar B., Glas M., Histich R. Ethics and entrepreneurs: an international comparative study. *Journal of Business Venturing*. 2003. № 18(2). P. 261–281.
5. Buller P.F., Kohls J.J., Anderson K.S. When ethics collide: managing conflict across cultures. *Organizational Dynamics*. 2000. № 28(4). P. 52–66.
6. Cavico F.J., Mujtaba B.G. *Business Ethics: The Moral Foundation of Leadership, Management, and Entrepreneurship*, 2nd edn. Boston, MA: Pearson Custom Publications. 2009. 525 p.
7. Danon-Leva E., Cavico F., Mujtaba B. Business ethics: a cross-cultural comparison between Hong Kong and the United States. *Journal of Business Studies Quarterly*. 2010. № 1(4). P. 1–20.
8. Erin Meyer. *The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business*. PublicAffairs. 2014. 290 p. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/4-steps-achieve-true-collaboration-within-your-work-team-vcxze/>
9. Ermasova N. Cross-cultural issues in business ethics: A review and research agenda. *International Journal of Cross Cultural Management*. 2021. Volume 21. Issue 1. P. 95–121. DOI: <https://doi.org/10.1177/1470595821999075>
10. Garcia F., Mendez D., Chris Ellis C., et al. Cross-cultural, values and ethics differences and similarities between the US and Asian countries. *Journal of Technology Management in China*. 2014. № 9 (3). P. 303–322
11. Jaffe E., Tsimerman A. Business ethics in a transition economy: Will the next USA generation be any better? *Journal of Business Ethics*. 2005. № 62(1). P. 87–97
12. Stephen M. Byars, Kurt Stanberry. *Business Ethics: Textbook*. Rice University, content produced by OpenStax. 2018, 337 p.
13. Wood G. Reflections on business ethics through 1992–2017. *European Business Review*. 2017. № 29(6). P. 628–641.
14. Rovenska V.V., Smyrnova I.I., Latysheva O.V. Team formation features at implementation of operational efficiency increase programs and projects. *MININGMETALTECH 2023 – The mining and metals sector: integration of business, technology and education : Scientific monograph*. Riga, Latvia : “Baltija Publishing”, 2023. 276 p., P. 200–256. DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-382-8-11>
15. Ровенська В.В., Латишева О.В., Смирнова І.І. Групова динаміка та методи управління креативними та проєктними

командами в ІТ сфері. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3 (03). С. 32–40.

16. Ровенська В.В., Латишева О.В., Смирнова І.І. Роль комунікацій в формуванні креативного середовища для успішної реалізації проєктів в контексті «performance management». *Економіка та суспільство: електронний журнал*. 2023. Випуск 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-10>
17. Ровенська В.В., Смирнова І.І., Латишева О.В. Комунікації та управління конфліктами в операційних та ІТ проєктах. *Вісник ПДТУ*. 2023. № 1 (38). С. 12–20, DOI: [https://doi.org/10.31498/2225-6725.1\(38\).2023.280727](https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(38).2023.280727)
18. Ровенська В.В., Смирнова І.І., Латишева О.В. Розвиток навичок «soft skills» в контексті «performance management skills». *Вісник Національного авіаційного університету «Проблеми системного підходу в економіці»*. 2023. № 2 (91). С. 75–85, DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-2-10>

### References:

1. Ardichvili A., Jondle D., Kowske B. (2010) Dimensions of ethical business cultures: comparing data from 13 countries of Europe, Asia, and the Americas. *Human Resource Development International*, no. 13(3), pp. 299–315.
2. Ardichvili A., Jondle D., Kowske B., et al. (2012) Ethical cultures in large business organizations in Brazil, Russia, India, and China. *Journal of Business Ethics*, no. 105, pp. 415–28.
3. Ardichvili A., Mitchell J., Jondle D. (2009) Characteristics of ethical business cultures. *Journal of Business Ethics*, no. 85, pp. 445–51.
4. Bukar B., Glas M., Histich R. (2003) Ethics and entrepreneurs: an international comparative study. *Journal of Business Venturing*, no. 18(2), pp. 261–281.
5. Buller P. F., Kohls J. J., Anderson K. S. (2000) When ethics collide: managing conflict across cultures. *Organizational Dynamics*, no. 28(4), pp. 52–66.
6. Cavico F. J., Mujtaba B. G. (2009) *Business Ethics: The Moral Foundation of Leadership, Management, and Entrepreneurship*, 2nd edn. Boston, MA: Pearson Custom Publications. 525 p.
7. Danon-Leva E., Cavico F., Mujtaba B. (2010) Business ethics: a cross-cultural comparison between Hong Kong and the United States. *Journal of Business Studies Quarterly*, no. 1(4), pp. 1–20.
8. Erin Meyer (2014) *The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business*. PublicAffairs. 290 p.
9. Ermasova N. (2021) Cross-cultural issues in business ethics: A review and research agenda. *International Journal of Cross Cultural Management*, volume 21, issue 1, pp. 95–121 DOI: <https://doi.org/10.1177/1470595821999075>
10. Garcia F., Mendez D., Chris Ellis C., et al. (2014) Cross-cultural, values and ethics differences and similarities between the US and Asian countries. *Journal of Technology Management in China*, no. 9 (3), pp. 303–322.
11. Jaffe E., Tsimmerman A. (2005) Business ethics in a transition economy: Will the next USA generation be any better? *Journal of Business Ethics*, no. 62(1), pp. 87–97
12. Stephen M. Byars, Kurt Stanberry (2018). *Business Ethics: Textbook*. Rice University, content produced by OpenStax. 337 p.
13. Wood G (2017) Reflections on business ethics through 1992-2017. *European Business Review*, no. 29(6), pp. 628–641.
14. Rovenska V. V., Smirnova I. I., Latysheva O. V. (2023) Team formation features at implementation of operational efficiency increase programs and projects. *MININGMETAL-ECH 2023 – The mining and metals sector: integration of business, technology and education : Scientific monograph*. Riga, Latvia : “Baltija Publishing”, 276 p. Pp. 200–256. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-382-8-11>
15. Rovenska V. V., Latysheva O. V., Smirnova I. I. (2023) Group dynamics and methods of managing creative and project teams in the IT sector. *Transformational economy*, no. 3 (03), pp. 32–40. [in Ukrainian]
16. Rovenska V. V., Latysheva O. V., Smirnova I. I. (2023) The role of communications in the formation of a creative environment for the successful implementation of projects in the context of "performance management". *Economy and society: an electronic journal*, issue 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-10> [in Ukrainian]
17. Rovenska V. V., Smirnova I. I., Latysheva O. V. (2023) Communications and conflict management in operational and IT projects. *Bulletin of PSTU*, no. 1 (38), pp. 12–20. DOI: [https://doi.org/10.31498/2225-6725.1\(38\).2023.280727](https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(38).2023.280727) [in Ukrainian]
18. Rovenska V. V., Smirnova I. I., Latysheva O. V. (2023) Development of soft skills in the context of "performance management skills". *Bulletin of the National Aviation University "Problems of the Systemic Approach in Economics"*, no. 2 (91), pp. 75–85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-2-10> [in Ukrainian]

**Summary.** The article clarifies the essence and features of business ethics in a multicultural environment. It is substantiated that business ethics is the basis of any business relationship, as it provides a certain set of rules of conduct that ensure effective exchange of information between colleagues, partners or clients, contributes to creating a comfortable atmosphere in the team and establishing effective cooperation, provides guidelines that help to avoid many misunderstandings and conflicts. The article proves that the current challenges of the multicultural business environment require a clear definition of generally accepted business introduction procedures based on the rules of modern business ethics, effective group dynamics techniques, and building effective communication channels in teams, including taking into account the specifics of the so-called "cultural code" of different nations and countries. The article shows different styles of feedback in different countries, business communication and interaction. It is determined that in order to effectively manage communications and conflicts in multicultural teams, it is necessary to hold a meeting and training to clearly establish the rules of interaction, distribution of areas of responsibility and roles to be performed by members of a multicultural team - most importantly, taking into account cultural, behavioural and other individual differences in such distribution. The author identifies the key factors for ensuring business integrity and successful interaction in a multicultural environment, and also provides his own recommendations on the rules of appropriate behaviour and cooperation of multicultural team members, including with due regard for Ukrainian business. The article substantiates that a multicultural team leader should use various effective methods of team management, depending on the goals and nature of the business environment, using different models of interaction, cooperation and knowledge sharing, team cohesion, leadership, communication and conflict management.

**Key words:** business ethics, multicultural environment, communication, group dynamics, cooperation, multicultural team, cultural code.