

ЕТИКА ТА ЕСТЕТИКА

УДК 141.172

DOI <https://doi.org/10.24195/spj1561-1264.2026.1.21>**Врайт Галина Яківна**

кандидат філософських наук,

доцент кафедри філософських і соціологічних студій та соціокультурних практик
Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет

імені К. Д. Ушинського»

вул. Старопортофранківська, 26, Одеса, Україна

orcid.org/0000-0003-3258-9705**Даниленко Анастасія Володимирівна**

здобувач другого (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

кафедри філософських і соціологічних студій та соціокультурних практик
Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет

імені К. Д. Ушинського»

вул. Старопортофранківська, 26, Одеса, Україна

orcid.org/0009-0009-0671-9263

КОРПОРАТИВНА ЕТИКА В КОНТЕКСТІ КУЛЬТУРНИХ ВІДМІННОСТЕЙ

Актуальність проблеми. У сучасних умовах глобалізації, активної міжнародної співпраці та розвитку мультикультурного бізнес-середовища питання корпоративної етики набуває особливої значущості. Розширення економічних зв'язків між країнами, інтеграція компаній у світовий ринок і формування різнокультурних колективів зумовлюють необхідність врахування національних, соціальних і ментальних особливостей у процесі управління та комунікації. Те, що в одній культурі вважається прийнятною нормою ділової поведінки, в іншій може сприйматися як порушення етичних принципів, що створює ризики непорозуміння і конфліктів.

Актуальність дослідження корпоративної етики в контексті культурних відмінностей зумовлена потребою формування ефективної системи цінностей і стандартів поведінки, здатних забезпечити конструктивну взаємодію в міжнародному середовищі. Ігнорування культурних чинників може негативно впливати на репутацію організації, знижувати рівень довіри між партнерами та працівниками й ускладнювати процес прийняття управлінських рішень. Тому осмислення ролі культурних відмінностей у формуванні корпоративної етики є важливою передумовою успішного функціонування та сталого розвитку сучасних організацій.

Мета та завдання роботи полягають в аналізі впливу культурних відмінностей на формування та реалізацію принципів корпоративної етики, їх трансформації в умовах глобалізації та значення для ефективності управлінських процесів у сучасних організаціях. **Завданням** є визначення ключових чинників міжкультурної взаємодії, виявлення основних проблем етичного характеру в мультикультурному середовищі та обґрунтування підходів до формування корпоративної етики, здатної забезпечити ефективну співпрацю й сталий розвиток організацій у сучасному світі.

Використовуються методи аналізу наукової літератури для вивчення теоретичних засад корпоративної етики та особливостей її формування в умовах культурних відмінностей, а також компаративний аналіз для порівняння різних підходів до розуміння етичних норм і стандартів поведінки в різних культурних контекстах.



У результаті дослідження визначено соціокультурний аспект корпоративної етики, зокрема роль культурних відмінностей у формуванні цінностей та норм поведінки в організаціях. Аналізуються різні підходи до корпоративної етики, зокрема вплив національно-культурних чинників, організаційної культури та міжособистісних комунікацій на забезпечення ефективної та етичної взаємодії в мультикультурному середовищі.

Ключові слова: корпоративна етика, корпоративна культура, культурні відмінності, міжкультурна взаємодія, етичні норми.

Вступ. У сучасних умовах глобалізації та активного розвитку міжнародного бізнесу корпоративна етика набуває особливої значущості. Зростання міжкультурних контактів, формування мультикультурних колективів і вихід організацій на міжнародні ринки зумовлюють необхідність врахування культурних відмінностей у системі етичних норм і стандартів поведінки. Те, що в одній культурі вважається прийнятним і етичним, в іншій може сприйматися як порушення правил або неповага до партнерів, що створює ризики конфліктів і непорозумінь. Дослідження корпоративної етики в контексті культурних відмінностей дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів, зміцнити довіру всередині колективу та покращити репутацію організацій на міжнародному рівні.

Метою роботи є аналіз впливу культурних відмінностей на формування та реалізацію корпоративної етики, оцінка її ролі у забезпеченні ефективності управлінських процесів та розробка підходів до створення міжкультурної чутливої системи етичних норм і стандартів поведінки. **Завданням роботи** є розкрити сутність корпоративної етики та її принципи, дослідити вплив культурних факторів на норми поведінки в організаціях, проаналізувати різні підходи до реалізації етичних принципів у мультикультурному середовищі, **визначити проблеми міжкультурної взаємодії** та обґрунтувати практичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративної етики з урахуванням культурних відмінностей.

Методи дослідження. У роботі застосовуються методи аналізу наукової літератури для вивчення теоретичних основ корпоративної етики та особливостей її функціонування в різних культурних контекстах. Також використовується компаративний аналіз для порівняння підходів до формування етичних норм та стандартів поведінки в організаціях різних країн. Системний підхід дозволяє оцінити взаємозв'язок корпоративної етики, корпоративної культури та міжкультурної взаємодії в організаційному середовищі.

Результати дослідження. У результаті дослідження виявлено соціокультурний аспект корпоративної етики, зокрема роль культурних відмінностей у формуванні цінностей, норм та стандартів поведінки в організаціях. З'ясовано, що національно-культурні особливості, організаційна культура та міжособистісні комунікації безпосередньо впливають на стиль управління, процес ухвалення рішень та ефективність командної роботи. Дослідження показало, що проблеми міжкультурної взаємодії, такі як нерозуміння етичних норм, різне сприйняття правил поведінки та складнощі у впровадженні уніфікованих стандартів, можуть значно знижувати ефективність організацій. У зв'язку з цим обґрунтовано необхідність застосування міжкультурної чутливих підходів до формування корпоративної етики, що сприяє зміцненню довіри, покращенню управлінських процесів і формуванню позитивного іміджу організацій на міжнародному рівні.

Корпоративна етика є складовою загальної системи ділової етики та відображає сукупність моральних принципів, норм і стандартів поведінки, які регулюють діяльність організації та її працівників. Вона визначає правила взаємодії всередині компанії, а також із зовнішніми стейкхолдерами – партнерами, клієнтами, державними органами та суспільством загалом [4].

Згідно з сучасними підходами до ділової етики, корпоративна етика розглядається як механізм поєднання економічних цілей компанії з відповідальністю перед суспільством та зацікавленими сторонами. Концепція створення спільної цінності (Creating Shared Value) пропонує, що компанії можуть одночасно підвищувати конкурентоспроможність і сприяти соціальному прогресу, інтегруючи соціальні та екологічні питання в свою бізнес-стратегію; це означає, що

рішення повинні приносити користь як організації, так і громаді, в якій вона працює. Наприклад, компанія може розвивати програми з підтримки місцевих спільнот або екологічні ініціативи, які підсилюють її ринкову позицію та одночасно створюють позитивний соціальний ефект у суспільстві. Таке поєднання економічної та соціальної вигоди відображає прагнення не лише до прибутку, але й до сталого розвитку і довіри суспільства [3].

Подібною позиції дотримується Арчі Б. Керролл, який у своїй моделі корпоративної соціальної відповідальності підкреслює, що етична відповідальність є однією з ключових складових функціонування бізнесу поряд з економічною та правовою [2].

Сутність корпоративної етики полягає у формуванні системи цінностей, яка забезпечує прозорість діяльності, доброчесність у прийнятті управлінських рішень, повагу до прав людини, дотримання принципів справедливості та рівності, а також соціальну відповідальність [1].

Важливим аспектом є формалізація етичних норм через кодекси корпоративної поведінки, політики комплаєнсу та внутрішні регламенти.

Ефективність корпоративної етики визначається не лише офіційним затвердженням норм, а й їхнім впровадженням у корпоративну культуру та щоденну управлінську практику.

Серед основних принципів корпоративної етики виділяють доброчесність, що передбачає чесність і відкритість у взаєминах, відповідальність за наслідки діяльності для суспільства, повагу до прав, гідності та різноманітності працівників, справедливість у рівному ставленні до всіх учасників організації та прозорість у доступності й зрозумілості інформації про діяльність компанії.

Культурні чинники відіграють ключову роль у формуванні корпоративної етики, оскільки визначають систему цінностей, уявлення про належну поведінку та стиль управління. Однією з найвідоміших теорій міжкультурних відмінностей є модель вимірів культури, розроблена Гертом Гофстеде. Він виділив кілька культурних вимірів, які впливають на корпоративну етику та стиль управління: дистанція влади, індивідуалізм–колективізм, уникнення невизначеності, маскуліність–феміність і довгострокова орієнтація тощо [5].

Наприклад, у країнах із високою дистанцією влади, таких як Мексика чи Індія, працівники часто беззаперечно виконують рішення керівництва, що впливає на стиль комунікації та прийняття рішень. У країнах із низькою дистанцією влади, як у Швеції чи Данії, заохочується відкритий діалог і горизонтальна взаємодія. У культурах із високим рівнем індивідуалізму, таких як США чи Велика Британія, працівники орієнтуються на власні цілі та особисту відповідальність, тоді як у колективістських суспільствах, наприклад, у Китаї чи Японії, переважає командна робота, взаємна підтримка та групова солідарність, що формує інші стандарти етичної поведінки [6].

Крім того, культура впливає на ставлення до ризику та невизначеності: у країнах із високим уникненням невизначеності, як Греція чи Португалія, прийняття нестандартних рішень суворо регламентується, а корпоративна етика стає більш формалізованою. У суспільствах із низьким рівнем уникнення, наприклад, у Сінгапурі чи США, працівники більш гнучкі та відкриті до інновацій. Маскуліність і феміність визначають пріоритети компанії: у «маскуліних» культурах, як Японія чи Німеччина, акцент робиться на конкуренції та досягненнях, а у «фемінних» країнах, наприклад, Швеція чи Норвегія, – на співпраці та соціальній підтримці. Довгострокова орієнтація культури, як у Японії чи Південній Кореї, формує стратегічний підхід до етики, планування та відповідальності перед майбутніми поколіннями, що безпосередньо впливає на корпоративні правила та практики [6].

Дослідження Фонса Тромпенаарса також демонструють, що культурні відмінності впливають на сприйняття універсалізму та партикуляризму – тобто співвідношення між загальними правилами та особистими зв'язками. Універсалістські культури схильні суворо дотримуватися формалізованих етичних стандартів, тоді як у партикуляристських культурах велике значення мають міжособистісні відносини [7].

Крім того, концепція «високого» та «низького» контексту комунікації, запропонована Едвард Т. Холл, пояснює відмінності в діловій комунікації. У висококонтекстних культурах (наприклад, країни Східної Азії) значна частина інформації передається непрямо через контекст

і невербальні сигнали, що потребує особливої уваги до міжособистісної чутливості. У низькоконтекстних культурах (США, країни Західної Європи) переважає прямий і чіткий стиль комунікації [8].

Реалізація етичних принципів у мультикультурному середовищі є складним процесом, що вимагає врахування різноманіття цінностей, норм поведінки та управлінських традицій. У науковій літературі сформувалися різні підходи до впровадження корпоративної етики в міжнародних компаніях, серед яких найпоширенішими є універсалістський, релятивістський та інтегративний.

Універсалістський підхід передбачає застосування єдиних етичних стандартів у всіх підрозділах компанії незалежно від країни їх функціонування. Такий підхід базується на ідеї існування загальнолюдських моральних принципів, що мають бути обов'язковими для бізнесу в глобальному масштабі. Перевагою універсалістського підходу є збереження єдності корпоративної культури, чіткість правил і послідовність управлінських рішень. Водночас його недоліком може стати недостатня чутливість до місцевих традицій, що інколи спричиняє непорозуміння або опір з боку працівників у різних країнах.

Релятивістський (культурно-адаптивний) підхід виходить із того, що етичні норми формуються під впливом соціокультурного середовища. Дослідження Г. Гофстеде показують, що такі чинники, як дистанція влади, індивідуалізм чи колективізм, визначають сприйняття авторитету, відповідальності й справедливості в організації, а Ф. Тромпенаарс наголошує на відмінностях між універсалістськими культурами, де переважають формальні правила, і партикуляристськими, орієнтованими на особисті взаємини. Перевагою підходу є гнучкість і врахування локального контексту, однак надмірна адаптація може спричинити подвійні стандарти та розмивання корпоративних цінностей [5].

У сучасній практиці дедалі більшого значення набуває інтегративний підхід, який поєднує універсальні етичні принципи з адаптацією до культурних особливостей конкретного регіону. Він передбачає формування глобального етичного кодексу, що містить фундаментальні цінності – доброчесність, повагу до прав людини, відповідальність, прозорість, – але допускає варіативність механізмів їх реалізації. Такий підхід дозволяє зберегти цілісність корпоративної ідентичності та водночас враховувати національні традиції й соціальні норми.

Міжкультурна взаємодія в організаціях супроводжується низкою проблем. Однією з них є різне сприйняття ієрархії та авторитету: у культурах із високою дистанцією влади працівники можуть уникати відкритого обговорення рішень керівництва, навіть якщо вони викликають етичні сумніви. Відмінності у стилях комунікації також ускладнюють взаєморозуміння. Концепція високого та низького контексту комунікації, запропонована Едвард Т. Холл, пояснює, чому представники різних культур можуть по-різному інтерпретувати однакові повідомлення. Крім того, відмінності в ставленні до конфліктів, традицій ділових подарунків або неформальних домовленостей інколи створюють ризики порушення етичних стандартів, особливо в міжнародних компаніях.

З метою вдосконалення корпоративної етики з урахуванням культурних відмінностей доцільно впроваджувати комплекс практичних заходів. Насамперед важливо розробити чіткий, але гнучкий етичний кодекс, який поєднує універсальні принципи з можливістю локальної інтерпретації. Значну роль відіграє систематичне міжкультурне навчання персоналу, спрямоване на розвиток культурної компетентності та толерантності. Не менш важливими є ефективні механізми зворотного зв'язку та анонімного повідомлення про порушення етичних норм, що враховують специфіку національних культур. Керівництво компанії повинно демонструвати приклад етичної поведінки та підтримувати інклюзивну організаційну культуру, у якій повага до різноманіття є невід'ємною цінністю.

Таким чином, аналіз різних підходів свідчить, що ефективна реалізація етичних принципів у мультикультурному середовищі можлива лише за умови поєднання універсальних стандартів із культурною чутливістю. Саме інтегративна модель дозволяє забезпечити баланс між глобальною єдністю компанії та повагою до локальної специфіки, що є важливою передумовою її сталого розвитку та міжнародної конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сарахман О. Корпоративна етика та прозорість ланцюгів постачання у транспортній логістиці. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-52>
2. Соціальна відповідальність та ділова етика: тема 2. URL: <https://eecore.snau.edu.ua/wp-content/uploads/2023/06/eecore-csr-rbc-se-lesson-2.pdf>
3. Створення спільної цінності. Wikipedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Creating_shared_value
4. Кодекс корпоративної етики. ALSI. URL: <https://alsi.ua/pro-kompaniiu/kodeks-korporativnoi-etyky/>
5. Теорія культурних вимірів Гофстеде. URL: https://stud.com.ua/90309/kulturologiya/teoriya_kulturnih_vimiriv_ghofstede
6. Культурні рамки Хофстеде. LibreTexts Українською. URL: [https://ukrayinska.libretexts.org/Бізнес/Менеджмент/Книга:_Принципи_управління_\(OpenStax\)/06:_Міжнародний_менеджмент/6.03:_Культурні_рамки_Хофстеде](https://ukrayinska.libretexts.org/Бізнес/Менеджмент/Книга:_Принципи_управління_(OpenStax)/06:_Міжнародний_менеджмент/6.03:_Культурні_рамки_Хофстеде)
7. Модель Тромпенаарса про національні культурні відмінності. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Модель_Тромпенаарса_про_національні_культурні_відмінності
8. Висококонтекстні та низькоконтекстні культури. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Висококонтекстні_та_низькоконтекстні_культури

REFERENCES

1. Sarakhman, O. (2025). Korporativna etyka ta prozorist lantsiuhiv postachannia u transportnii lohistytsi [Corporate ethics and supply chain transparency in transport logistics]. *Ekonomika ta sus-pilstvo*, (79). Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-52> [in Ukrainian].
2. Sumy National Agrarian University. (2023). *Sotsialna vidpovidalnist ta dilova etyka: tema 2* [Social responsibility and business ethics: topic 2]. Retrieved from <https://eecore.snau.edu.ua/wp-content/uploads/2023/06/eecore-csr-rbc-se-lesson-2.pdf> [in Ukrainian].
3. Wikipedia. (n.d.). *Stvorennia spilnoi tsinnosti* [Creating shared value]. Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/Creating_shared_value [in Ukrainian].
4. ALSI. (n.d.). *Kodeks korporativnoi etyky* [Code of corporate ethics]. Retrieved from <https://alsi.ua/pro-kompaniiu/kodeks-korporativnoi-etyky/> [in Ukrainian].
5. Stud.com.ua. (n.d.). *Teoriia kulturnykh vymiriv Hofstede* [Hofstede's theory of cultural dimensions]. Retrieved from https://stud.com.ua/90309/kulturologiya/teoriya_kulturnih_vimiriv_ghofstede [in Ukrainian].
6. LibreTexts. (n.d.). *Kulturni ramky Khofstede* [Hofstede's cultural frameworks]. Retrieved from [https://ukrayinska.libretexts.org/Бізнес/Менеджмент/Книга:Принципи_управління\(OpenStax\)/06:_Міжнародний_менеджмент/6.03:_Культурні_рамки_Хофстеде](https://ukrayinska.libretexts.org/Бізнес/Менеджмент/Книга:Принципи_управління(OpenStax)/06:_Міжнародний_менеджмент/6.03:_Культурні_рамки_Хофстеде) [in Ukrainian].
7. Wikipedia. (n.d.). *Model Trompenaarsa pro natsionalni kulturni vidminnosti* [Trompenaars' model of national cultural differences]. Retrieved from https://uk.wikipedia.org/wiki/Модель_Тромпенаарса_про_національні_культурні_відмінності [in Ukrainian].
8. Wikipedia. (n.d.). *Vysokokontekstni ta nyzkokontekstni kultury* [High-context and low-context cultures]. Retrieved from https://uk.wikipedia.org/wiki/Висококонтекстні_та_низькоконтекстні_культури [in Ukrainian].

Wright Halyna Yakivna

Candidate of Philosophical Sciences,
Associate Professor at the Department of Philosophical and Sociological Studies
and Sociocultural Practices
The state institution «South Ukrainian National Pedagogical University
named after K. D. Ushynsky»
26, Staroportofrankivska str., Odesa, Ukraine
orcid.org/0000-0003-3258-9705

Danylenko Anastasiya Volodymyrivna

Applicant for the second (educational-scientific) level of higher education at the Department
of Philosophical and Sociological Studies and Sociocultural Practices
The state institution «South Ukrainian National Pedagogical University
named after K. D. Ushynsky»
26, Staroportofrankivska str., Odesa, Ukraine

CORPORATE ETHICS IN THE CONTEXT OF CULTURAL DIFFERENCES

Problem. *In the contemporary context of globalization, active international cooperation, and the development of a multicultural business environment, the issue of corporate ethics is gaining particular importance. The expansion of economic ties between countries, the integration of companies into the global market, and the formation of culturally diverse teams necessitate consideration of national, social, and mental characteristics in management and communication processes. What is regarded as acceptable business conduct in one culture may be perceived as a violation of ethical principles in another, creating risks of misunderstandings and conflicts.*

The relevance of studying corporate ethics in the context of cultural differences is driven by the need to develop an effective system of values and standards of behavior capable of ensuring constructive interaction in the international environment. Ignoring cultural factors can negatively affect an organization's reputation, reduce the level of trust between partners and employees, and complicate managerial decision-making processes. Therefore, understanding the role of cultural differences in shaping corporate ethics is an important prerequisite for the successful functioning and sustainable development of modern organizations.

The aim and objectives. *The aim of this work is to analyze the impact of cultural differences on the formation and implementation of corporate ethics principles, their transformation under conditions of globalization, and their significance for the effectiveness of managerial processes in modern organizations. The objectives include identifying the key factors of intercultural interaction, determining the main ethical challenges in a multicultural environment, and substantiating approaches to developing corporate ethics that can ensure effective cooperation and sustainable development of organizations in the contemporary world.*

The research employs methods of scientific literature analysis to examine the theoretical foundations of corporate ethics and the specifics of its formation under cultural differences, as well as comparative analysis to compare various approaches to understanding ethical norms and standards of behavior in different cultural contexts.

Results. *The study identifies the socio-cultural aspect of corporate ethics, particularly the role of cultural differences in shaping values and norms of behavior within organizations. Various approaches to corporate ethics are analyzed, including the influence of national-cultural factors, organizational culture, and interpersonal communication on ensuring effective and ethical interaction in a multicultural environment.*

Key words: *corporate ethics, corporate culture, cultural differences, intercultural interaction, ethical norms.*

Дата першого надходження статті до видання: 21.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 16.02.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.04.2026