

УДК 339.138

DOI: 10.31651/2076-5843-2025-3-22-29

РОМАЩЕНКО Катерина Миколаївна¹

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та міжнародних
економічних відносин,
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0003-4138-0313>
ekaterinae@ukr.net

РОМАЩЕНКО Тарас Ігорович¹

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та міжнародних
економічних відносин,
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0003-2579-3492>
t_romaschenko@ukr.net

ДЕНИСЕНКО Вікторія Олександрівна¹

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та міжнародних
економічних відносин,
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-1029-1871>
vikaonline@ukr.net

¹ Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,
м. Черкаси, Україна

БІЗНЕС-ПРОТОКОЛ У МІЖКУЛЬТУРНОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ВИМІР КУЛЬТУРНИХ ВІДМІННОСТЕЙ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ПАРТНЕРСТВА

В статті з'ясовано сутність та особливості бізнес-протоколу в мультикультурному середовищі.

Обґрунтування необхідності формування чітких процедур ведення бізнесу в умовах мультикультурного середовища на основі принципів сучасної бізнес-етики, ефективних методів групової динаміки та побудови результативних каналів командної комунікації з урахуванням культурних кодів різних націй.

Теоретичний аналіз основних сучасних тенденцій розвитку бізнес-етикету у мультикультурному середовищі.

Доведено, що бізнес-етика виступає фундаментом ділових відносин, адже формує систему норм і правил поведінки, які забезпечують результативний обмін інформацією між колегами, партнерами та клієнтами. Вона сприяє створенню сприятливого мікроклімату в колективі, полегшує налагодження продуктивної співпраці та слугує орієнтиром, що дозволяє уникати непорозумінь і запобігати конфліктам.

Обґрунтовано роль бізнес-протоколу у мультикультурному середовищі як інструменту підвищення ефективності командної взаємодії та управління культурним різноманіттям.

Узагальнюючи, мультикультурні команди в умовах глобалізації демонструють високий потенціал завдяки поєднанню різних культурних підходів, професійного досвіду та моделей мислення, що за умови належного управління підсилює інноваційність і результативність взаємодії. Раціональне застосування бізнес-етики та бізнес-протоколу в такому середовищі мінімізує ризики непорозумінь, перетворює культурне різноманіття на стратегічну перевагу та сприяє підвищенню ефективності міжнародного партнерства.

Ключові слова: бізнес-протокол; бізнес-етикет; міжкультурне середовище; комунікації; мультикультурна команда; культурний код.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації та транснаціоналізації економік компанії, що здійснюють діяльність на міжнародних ринках, мають враховувати культурні особливості та цінності своїх клієнтів, партнерів і співробітників. Сьогодні реалізація численних проектів і програм, особливо в ІТ-сфері, галузі циркулярної економіки та сталого розвитку, відбувається за участю спеціалістів з різних країн, які здебільшого взаємодіють онлайн (тренд, посилений пандемією COVID-19). У зв'язку з цим ефективна робота в мультикультурному середовищі потребує завчасно розроблених і дієвих норм бізнес-етики, що забезпечують результативну співпрацю та якісну ділову комунікацію.

Бізнес-протокол у міжкультурному середовищі базується на чіткому наборі правил ділової етики, які враховують культурні відмінності партнерів, щоб забезпечити ефективну комунікацію, уникнення конфліктів і плідне партнерство.

В умовах мультикультурного бізнес-середовища актуальним стає своєчасне розроблення та впровадження кодексу бізнес-етики. Сучасні підходи до правил бізнес-етики переосмислюються крізь призму їхнього впливу на суспільство та загальний добробут. Це питання залишається предметом дискусій, оскільки існує протиріччя між групами, які вважають пріоритетом максимізацію прибутку або інтересів акціонерів, та тими, хто наголошує, що досягнення фінансових результатів не повинно шкодити навколишньому середовищу та соціальним аспектам життя.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання впровадження принципів бізнес-етики та створення умов для ефективної взаємодії працівників широко досліджували такі зарубіжні науковці, як Mitchell J., Jondle D., Cavico F.J., Mujtaba B.G., Wood G., Cortec A., Erin Meyer, Kurt Stanberry та інші. Водночас потребує подальшого вивчення комплекс факторів, що сприяють успішній роботі команд або, навпаки, виступають бар'єрами для ефективного партнерства та взаємодії учасників. Ці питання набувають особливої актуальності в сучасних умовах і потребують подальшого наукового аналізу тих аспектів проблеми, які залишаються недостатньо висвітленими у науковій літературі.

Метою статті є дослідження та обґрунтування принципів бізнес-етики та факторів, що впливають на ефективну взаємодію працівників у мультикультурному бізнес-середовищі, зокрема визначення бар'єрів і чинників успішного партнерства, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення процедур командної комунікації та співпраці з урахуванням культурних кодів різних націй.

Викладення основного матеріалу дослідження. Бізнес-етика виступає фундаментальною складовою будь-яких ділових відносин, оскільки формує систему норм і правил поведінки, що забезпечують ввічливу, шанобливу та конструктивну взаємодію між колегами, партнерами й клієнтами. Дотримання встановлених етичних стандартів сприяє створенню комфортного психологічного клімату в колективі, підвищенню ефективності комунікацій та формуванню взаємної довіри. Знання та практичне застосування принципів бізнес-етики дозволяє уникати непорозумінь, конфліктних ситуацій і сприяє гармонійному розвитку професійних стосунків.

Одним із ключових аспектів, на який варто звернути особливу увагу, є чіткість і конкретність ділового спілкування. Це передбачає уникнення двозначності у висловлюваннях, точність і логічність формулювань, орієнтованих на досягнення конкретного результату. Кожне слово в процесі комунікації має бути змістовним і доцільним, оскільки ясність мовлення є запорукою продуктивного діалогу. Особливої ваги ця вимога набуває під час обговорення домовленостей чи проведення переговорів, коли точність висловлювань визначає успішність взаєморозуміння між сторонами. Використання фахової термінології та професійного жаргону, своєю чергою, підкреслює рівень компетентності та професіоналізму учасників комунікаційного процесу.

Наступним важливим аспектом ділової комунікації є уважне та шанобливе ставлення до співрозмовника. Цей принцип передбачає здатність до активного слухання, що полягає у відмові від будь-яких відволікаючих чинників і повному зосередженні на змісті висловлювань партнера. Важливо демонструвати зацікавленість у процесі спілкування, підтримуючи діалог уточнювальними запитаннями та невербальними сигналами, які відображають розуміння сказаного. Така поведінка сприяє формуванню конструктивного обговорення та зміцнює атмосферу взаємної поваги й довіри.

Тактовність і ввічливість є невід'ємними елементами ефективного ділового спілкування, незалежно від соціального чи професійного статусу учасників взаємодії. Вияв доброзичливості, стриманість у висловлюваннях і дотримання етичних норм сприяють встановленню партнерських і довірчих стосунків. Особливої ваги ці якості набувають у ситуаціях, пов'язаних із обговоренням спірних питань або розв'язанням конфліктів. Здатність

зберігати власну гідність, водночас проявляючи повагу до альтернативної думки, є свідченням високого рівня професійної культури.

Не менш значущим компонентом є культура письмового ділового спілкування. В умовах цифрової трансформації більшість комунікацій здійснюється у письмовій формі, що вимагає володіння навичками створення чітких, логічних і стислих текстів – ділових листів, звітів, аналітичних чи презентаційних матеріалів. Особливу увагу слід приділяти не лише змістовній складовій повідомлення, але й його структурі, стилістичній послідовності, правильній орфографії та пунктуації. Дотримання цих вимог є ознакою професійної компетентності та сприяє позитивному іміджу суб'єкта ділового спілкування.

Взаєморозуміння та здатність до компромісу становлять фундамент ефективного ділового спілкування. Орієнтація на пошук взаємовигідних рішень, які враховують інтереси всіх сторін, сприяє не лише зміцненню професійних взаємин, а й забезпечує стаке зростання та розвиток бізнесу. Готовність до поступок без втрати власних стратегічних позицій є свідченням високого рівня ділової культури, етичної зрілості та комунікативної компетентності.

Неочікуваним, проте ефективним елементом професійної взаємодії може стати почуття гумору. За умови доречності та поміркованості, воно сприяє зниженню емоційної напруженості, формує доброзичливу атмосферу та відкриває простір для більш щирого й продуктивного обговорення робочих питань. Відтак, помірковане використання гумору можна розглядати як інструмент налагодження позитивного комунікативного клімату.

Особливе значення у сучасному глобалізованому середовищі набуває повага до культурних, релігійних та соціальних відмінностей. Усвідомлення багатоманітності традицій і норм ділової етики в різних країнах забезпечує ефективну міжкультурну взаємодію. Важливо виявляти гнучкість у комунікаційних підходах, володіти знаннями міжнародного етикету та здатністю адаптувати власний стиль спілкування до контексту партнерів.

Невід'ємним аспектом професійної етики є дотримання принципу конфіденційності. Забезпечення надійного збереження особистих і комерційних даних, отриманих у процесі діяльності, свідчить про високий рівень відповідальності та формує довіру до фахівця як до надійного партнера.

В умовах постійних трансформацій ділового середовища важливими рисами сучасного професіонала є адаптивність і комунікативна гнучкість. Здатність оперативно реагувати на зміни, пристосовуватися до нових обставин і впроваджувати інноваційні підходи у спілкуванні дозволяє підтримувати довгострокові партнерські відносини та забезпечує ефективність взаємодії в динамічному бізнес-просторі.

Період пандемії COVID-19 продемонстрував, що у репутаційному вимірі найбільш успішними виявилися ті компанії, які з самого початку своєї діяльності приділяли першочергову увагу питанням бізнес-етики, соціальної відповідальності та екологічної сталості. Саме орієнтація на етичні принципи, дбайливе ставлення до довкілля та підтримку соціальних ініціатив забезпечила таким організаціям довіру з боку суспільства та конкурентну перевагу.

Після пандемії, у зв'язку з масовим переходом значної частини бізнес-процесів в онлайн-середовище, відбулося переосмислення ролі людини у корпоративній системі та її ціннісних орієнтирів. Нові умови функціонування економіки актуалізували потребу у формуванні оновленої моделі бізнес-етики, заснованої не на декларативних, а на дієвих принципах корпоративної культури. Це передбачає впровадження етичних норм у повсякденну взаємодію працівників, у процес розподілу обов'язків і відповідальності, що сприяє підвищенню рівня довіри, прозорості та ефективності всередині організацій.

Важливість узгодженості цінностей працівників із цілями компанії підтверджують емпіричні дослідження. Так, згідно зі звітом компанії Gallup (2017), співробітники, чий особисті цілі корелюють із корпоративними, демонструють вищий рівень задоволення працею та є у 3,5 рази продуктивнішими порівняно з тими, хто не поділяє спільних цінностей організації. Розвинена корпоративна культура та ефективно побудована система бізнес-етики

сприяють підвищенню мотивації, залученості персоналу, зміцненню командної взаємодії, мінімізації конфліктів і формуванню довіри між працівниками, що, у свою чергу, забезпечує стабільний розвиток і конкурентоспроможність підприємства [4].

Отже, ефективне функціонування будь-якого колективу чи команди, особливо в умовах мультикультурного середовища, можливе лише за умови дотримання принципів бізнес-етики та створення толерантного, комфортного комунікативного простору, що сприяє продуктивній співпраці, мінімізації стресових ситуацій і запобіганню конфліктів.

Ключовим завданням для учасників команди, зокрема її керівника, є усвідомлення та врахування культурного різноманіття, що проявляється у відмінностях ціннісних орієнтацій, комунікативних моделей та соціальних норм. Глибоке розуміння культурних кодів різних націй дозволяє формувати ефективну взаємодію, підвищувати рівень взаєморозуміння і створювати сприятливе середовище для колективної роботи.

Особливий інтерес становить аналіз того, як представники різних культур надають і сприймають негативний зворотний зв'язок. Як зазначає дослідниця Ерін Мей [4], орієнтація у тонкощах міжкультурної комунікації є складним, але необхідним завданням для керівників та учасників міжнародних команд. Авторка підкреслює, що розуміння відмінностей у формах надання критики має важливе значення для забезпечення ефективної комунікації та згуртованості колективу [4].

У деяких культурах негативний фідбек подається опосередковано — у м'якій, дипломатичній формі, що допомагає зберегти гармонію взаємин і уникнути публічного осуду. В інших культурах, навпаки, переважає пряма форма зворотного зв'язку, коли недоліки чи помилки озвучуються відкрито та безпосередньо. Усвідомлення цих відмінностей і адаптація комунікативних стратегій до культурного контексту є важливою передумовою ефективної взаємодії у глобальному бізнес-середовищі.

Як зазначає Ерін Мей, представники різних культур демонструють суттєві відмінності у способах висловлення критичних зауважень. Так, китайські менеджери уникають відкритої критики колег, особливо в присутності інших, оскільки це може розцінюватися як порушення гармонії та втрати обличчя. Голландські керівники, навпаки, виховані в культурі прямоти й відвертості, тому віддають перевагу відкритому висловленню своєї позиції. Американський підхід передбачає так звану «сендвіч-модель», коли негативне повідомлення пом'якшується позитивними коментарями до і після критики. Водночас французька модель комунікації характеризується схильністю до емоційної, пристрасної критики з мінімальним використанням позитивних висловлювань.

Відповідно до концепції, запропонованої Ерін Мей у праці «Культурна карта» [8], усі країни світу можна класифікувати за особливостями надання негативного зворотного зв'язку, що визначаються рівнем контексту комунікації та типом фідбеку — прямим або непрямим. На основі цих критеріїв дослідниця виокремлює чотири основні групи країн, які відображають культурно обумовлені підходи до побудови комунікації в діловому середовищі. Кожна з груп країн, визначених у межах моделі Ерін Мей [4], характеризується власними рисами «культурного коду», що зумовлюють специфіку комунікативної поведінки та способи надання зворотного зв'язку.

Перша група країн об'єднує культури з низьким рівнем контексту та прямим типом негативного фідбеку (Німеччина, Нідерланди, Данія, Австралія). Для представників таких культур характерна висока цінність відвертості, чесності й прозорості у комунікації. Критичні зауваження тут формулюються чітко й без завуальованих натяків, що розглядається як прояв поваги до професійної компетентності співрозмовника. Важливо, щоб отримувач критики сприймав її конструктивно, не розцінюючи як особисту образу, оскільки в таких культурах відвертий фідбек вважається невід'ємною складовою професійного зростання.

Разом із тим, спроби штучно відтворити прямий стиль комунікації, якщо він не властивий певному культурному середовищу, можуть спричинити непорозуміння або ненавмисне порушення етичних норм спілкування. Тому ефективна міжкультурна взаємодія

потребує не лише знання власного стилю, але й гнучкої адаптації до комунікативних очікувань партнерів.

Друга група об'єднує культури, для яких властивий високий контекст комунікації у поєднанні з прямим способом надання негативного зворотного зв'язку (Ізраїль, Франція, Італія, Іспанія). Представники цих культур зазвичай використовують складну, насичену підтекстами форму спілкування, однак у ситуаціях, що потребують критики або оцінювання, висловлюють свої думки відверто та без надмірних евфемізмів. Такий підхід поєднує глибоке розуміння комунікативних нюансів із готовністю відкрито висловлювати зауваження. Тому ефективна взаємодія з представниками цього типу культур потребує уважного ставлення до контексту та невербальних сигналів, щоб правильно інтерпретувати зміст і наміри повідомлення [4].

Третя група (США, Канада, Великобританія) охоплює культури, у яких переважає низький контекст спілкування та непрямий тип негативного фідбеку. Для таких суспільств характерна тенденція пом'якшувати критику, поєднуючи її з позитивними коментарями. Наприклад, американський стиль комунікації часто базується на балансі між схвальними та критичними висловлюваннями, що має на меті зберегти доброзичливу атмосферу. Водночас у деяких європейських культурах подібний підхід може сприйматися як надмірна дипломатичність або нещирість, оскільки він ускладнює чітке розуміння суті зауваження. Така відмінність підкреслює важливість урахування культурного контексту при оцінюванні ефективності комунікаційних стратегій.

Четверта група об'єднує культури, для яких характерний високий контекст спілкування та непрямий стиль негативного зворотного зв'язку (Бразилія, Аргентина, Мексика, Індія, Японія, Китай, Тайланд). У цих культурах критика передається тонко, делікатно та переважно в приватній формі, що запобігає публічному приниженню або збентеженню співрозмовника. Особливо важливим є уникання висловлення негативних зауважень у присутності третьої сторони. Для ефективної комунікації у таких культурах необхідне глибоке розуміння ієрархічних структур, соціальних норм та правил етикету, що визначають прийнятні способи надання зворотного зв'язку. Урахування цих особливостей дозволяє забезпечити продуктивну взаємодію та підтримувати позитивний психологічний клімат у команді [4].

Таким чином, знання й урахування цих культурних відмінностей у способах надання фідбеку є необхідною умовою для ефективного управління міжнародними командами. Адаптація комунікативного стилю до культурного контексту партнерів дозволяє уникнути непорозумінь, підвищити рівень взаємної довіри та сприяє продуктивній міжкультурній взаємодії.

Аналіз наукових досліджень у сфері міжкультурної командної взаємодії дозволяє виділити системні підходи до подолання існуючих викликів та бар'єрів у роботі [5]. На основі цього можна сформулювати наступні ключові заходи:

1. Чітке визначення ролей і відповідальностей учасників команди. Кожен член групи має бути ознайомлений зі своїми функціями, зонами відповідальності та способами досягнення спільної мети, визначеної за критеріями SMART. Необхідно уточнити очікувані hard та soft навички, компетенції, конкретні завдання, вимоги до їх виконання, а також показники оцінювання ефективності. Це забезпечує прозорість обов'язків і підвищує ефективність командної роботи.

2. Встановлення правил бізнес-етики, корпоративної культури та комунікаційних процедур. Важливо узгодити порядок прийняття рішень, звітування та контролю за їх виконанням, включно з форматом, періодичністю та заходами у разі порушень. Слід розробити план комунікацій, який включає визначення відповідальних за внутрішні та зовнішні контакти, канали зв'язку для онлайн та офлайн зустрічей, орієнтовний перелік питань, що вирішуються через групові або особисті чати, частоту та формат нарад, а також процедури обміну інформацією, ідей та вирішення конфліктів.

Такий підхід дозволяє не лише підвищити продуктивність і узгодженість дій у мультикультурних командах, а й створити передумови для ефективної взаємодії та довгострокового розвитку співпраці.

Для підвищення ефективності співпраці та забезпечення успішної взаємодії у мультикультурному середовищі, керівництву доцільно зосередитися на низці ключових заходів:

1. Навчання з питань бізнес-етики та міжкультурної компетентності. Необхідно організувати тренінги для залучених учасників, спрямовані на розуміння специфіки вербальної та невербальної комунікації, ділового письмового спілкування, а також культурних кодів партнерів, членів команди та інших стейкхолдерів. Таке навчання сприятиме усвідомленню культурних особливостей, патернів поведінки та правил взаємодії, що є передумовою ефективної міжкультурної комунікації.

2. Формування інклюзивної та толерантної корпоративної культури. Важливо забезпечити дотримання принципів бізнес-етики та ефективної групової динаміки, налагодити систему координації та взаємодії, управління персоналом, мотивації та часу. Створення сприятливого робочого середовища забезпечує комфорт членів команди, відкритість у висловленні думок і ідей, а також розвиток атмосфери довіри, поваги та врахування релігійних і культурних традицій учасників.

3. Своєчасне виявлення та конструктивне вирішення конфліктів. Для цього необхідно розробити чіткий алгоритм дій, заснований на сучасних методиках конфлікт-менеджменту, що дозволяє ефективно усувати конфліктні ситуації. Роль досвідчених відповідальних осіб або медіаторів у цьому процесі полягає у знаходженні компромісних рішень та забезпеченні справедливого результату для всіх сторін.

Такий системний підхід сприяє підвищенню ефективності командної роботи, зміцненню взаємної довіри та забезпеченню стійкого розвитку організації у мультикультурному бізнес-середовищі.

Висновки. Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що формування та функціонування мультикультурних команд у глобалізованому середовищі стає одним із визначальних чинників сучасної моделі міжнародної бізнес-взаємодії. Різноманітність культурних характеристик, професійного досвіду та когнітивних стратегій учасників таких команд не лише розширює спектр можливих рішень і підходів до завдань, а й створює підґрунтя для безперервного взаємного навчання та розвитку колективної компетентності. За умови належного менеджменту це різноманіття здатне компенсувати кадрові та компетентнісні прогалини, забезпечити ефективний розподіл ролей та посилити інноваційний потенціал групи.

Водночас ключовою умовою продуктивності міжкультурної взаємодії залишається дотримання норм бізнес-етики, принципів ділової комунікації та ефективної групової динаміки. Усвідомлення та врахування культурних відмінностей мінімізує ризики непорозумінь і конфліктів, які природно виникають у процесі міжкультурної взаємодії. Практика показує, що використання апробованих технік комунікації, заснованих на етичних стандартах і структурованому обміні інформацією, сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату, підвищенню рівня згуртованості та оптимізації командної роботи.

Отже, бізнес-протокол у міжкультурному середовищі виступає не лише інструментом регуляції поведінкових норм, а й стратегічним ресурсом, що підсилює ефективність партнерства. Виважене управління культурним різноманіттям трансформує потенційні труднощі у конкурентні переваги, забезпечуючи досягнення спільних цілей та підвищуючи результативність міжнародної співпраці.

Список використаних джерел

1. Ardichvili A., Mitchell J., Jondle D. Characteristics of ethical business cultures. *Journal of Business Ethics*. 2009. № 85. P. 445–51.

2. 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.
3. Wood G (2017) Reflections on business ethics through 1992-2017. *European Business Review*, no. 29(6), pp. 628–641.
4. 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/>
5. 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>

References

1. Ardichvili, A., Mitchell, J., and Jondle, D. (2009). Characteristics of ethical business cultures. *Journal of Business Ethics*, 85, 445–451.
2. Cavico, F. J., and Mujtaba, B. G. (2009). *Business ethics: The moral foundation of leadership, management, and entrepreneurship* (2nd ed.). Pearson Custom Publications.
3. Wood, G. (2017). Reflections on business ethics through 1992–2017. *European Business Review*, 29(6), 628–641.
4. Meyer, E. (2014). *The culture map: Breaking through the invisible boundaries of global business*. PublicAffairs, available at: <https://www.linkedin.com/pulse/4-steps-achieve-true-collaboration-within-your-work-team-vcxze/>, (Accessed 14 October 2025).
5. Ermasova, N. (2021). Cross-cultural issues in business ethics: A review and research agenda. *International Journal of Cross Cultural Management*, 21(1), 95–121, <https://doi.org/10.1177/1470595821999075>

ROMASHCHENKO Kateryna¹

PhD (in Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Economics
and International Economic Relations Department

ROMASHCHENKO Taras¹

PhD (in Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Economics
and International Economic Relations Department

DENYSENKO Viktoriia¹

PhD (in Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Economics
and International Economic Relations Department

¹Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy,
Cherkasy, Ukraine

BUSINESS PROTOCOL IN A CROSS-CULTURAL ENVIRONMENT: THE DIMENSION OF CULTURAL DIFFERENCES AND PARTNERSHIP EFFECTIVENESS

Introduction. *The article clarifies the essence and key features of business protocol in a multicultural environment.*

Purpose. *Justification of the need to establish clear business procedures in a multicultural environment based on the principles of modern business ethics, effective methods of group dynamics, and the development of efficient channels of team communication that take into account the cultural codes of different nations.*

Methods. *Theoretical analysis of the main modern trends in the development of business etiquette in a multicultural environment.*

Results. *It has been demonstrated that business ethics serves as the foundation of business relations, as it shapes a system of norms and rules of conduct that ensure effective information exchange among colleagues, partners, and clients. It contributes to creating a favorable microclimate within the team, facilitates the*

establishment of productive cooperation, and serves as a guiding framework that helps avoid misunderstandings and prevent conflicts.

Originality. *The role of business protocol in a multicultural environment is substantiated as a tool for enhancing the effectiveness of team interaction and managing cultural diversity.*

Conclusion. *Multicultural teams in a globalized environment demonstrate high potential due to the combination of diverse cultural approaches, professional experience, and cognitive strategies, which, when properly managed, enhances innovation and interaction effectiveness. The rational application of business ethics and business protocol in such an environment minimizes the risk of misunderstandings, transforms cultural diversity into a strategic advantage, and contributes to increased effectiveness of international partnerships.*

Key words: *business protocol; business etiquette; cross-cultural environment; communications; multicultural team; cultural code.*

*Одержано редакцією: 15.06.2025
Прийнято до публікації: 17.08.2025*