

УДК 658:330.87  
JEL G14; G38

## КУЛЬТУРНІ ОСОБЛИВОСТІ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ В КРАЇНАХ ЄВРОПИ

**Н. Зеліско, к. е. н.**

*ORCID ID: 0000-0002-2467-5585*

**Н. Маркович, к. е. н.**

*ORCID ID: 0000-0001-6725-1355*

*Львівський національний університет природокористування*

<https://doi.org/10.31734/economics2024.31.023>

### **Зеліско Н., Маркович Н. Культурні особливості ведення бізнесу в країнах Європи**

Досліджено культурні особливості ведення бізнесу європейських країн. Ідентифіковано основні аспекти бізнес-культури. Визначено, що в сучасному глобалізованому світі ефективне ведення бізнесу в різних країнах вимагає глибокого розуміння культурних особливостей та відмінностей. З'ясовано, що сьогодні, незважаючи на численні дослідження у сфері міжнародного бізнесу, питання культурних особливостей його ведення в європейських країнах залишається актуальним і недостатньо вивченим. Знання та розуміння культурних відмінностей критично важливі для підприємців та менеджерів, які прагнуть досягти успіху на європейському ринку. Відсутність такого розуміння може призводити до непорозумінь, конфліктів та невдач у бізнесі. Встановлено, як культурні особливості різних європейських країн впливають на ведення бізнесу, і які стратегії можна успішно застосовувати для адаптації до цих культурних відмінностей. Визначено, що бізнес-культура постійно змінюється, пристосовуючись до навколишнього середовища, ринкових запитів та суспільних потреб. Процес ухвалення етичних рішень залежить від багатьох чинників, зокрема загальної культури людини, суспільних традицій, норм та правил поведінки, персонального досвіду тощо. Глобалізаційні тенденції, що виводять значну частину учасників бізнесу на світову арену, де зустрічаються різні культури та цивілізації, ще більше ускладнюють цей процес. Зауважено, що бізнес-культура є свого роду зовнішньою оболонкою середовища функціонування підприємства, на яку впливають, власне, національні особливості країни та особливості ведення бізнесу у визначеному регіоні, що доповнює внутрішню складову – корпоративна та організаційна культура. Встановлено, що ще одною важливою рисою європейського бізнесу є його прогресивність, а постійне прагнення до розширення та зміцнення міжнародної співпраці робить європейський ринок надзвичайно динамічним.

**Ключові слова:** культура, бізнес, комунікація, глобальні тенденції, бізнес-тренди, європейські країни.

### **Zelisko N., Markovych N. Cultural peculiarities of doing business in European countries**

The article studies the cultural peculiarities of doing business in European countries. The main aspects of business culture are identified. It has been determined that effective business in different countries requires a deep understanding of cultural characteristics and differences in today's globalized world. It has been found that today, despite numerous studies in the field of international business, the issue of cultural peculiarities of doing business in European countries remains relevant and insufficiently studied. Knowledge and understanding of these cultural differences are critical for entrepreneurs and managers seeking to succeed in the European market. Lack of such knowledge can lead to misunderstandings, conflicts and business failures. It is established how the cultural characteristics of different European countries affect business and what strategies can be successfully applied to adapt to these cultural differences. At the same time, the study found that business culture is constantly changing, adapting to the environment, market demands and social needs. The process of ethical decision-making depends on many factors, such as general human culture, social traditions, norms and rules of conduct, personal experience, etc. Globalisation trends, which bring a significant number of business participants to the world stage where different cultures and civilisations meet, further complicate this process. It is believed that business culture is a kind of external shell of the enterprise's operating environment, which is influenced by the national characteristics of the country and the specifics of doing business in a particular region and is complemented by the internal component - corporate and organisational culture. It is established that another important feature of European business is its progressiveness. It seems that the European market is so saturated that it is difficult for new entrepreneurs to find their place. The constant desire to expand and strengthen international cooperation makes the European market extremely dynamic.

**Keywords:** culture, business, communication, global trends, business trends, European countries.

**Постановка проблеми.** Феномен культури безпосередньо впливає на результати бізнесу, досягнення його проміжної та кінцевої мети. У сучасному глобалізованому світі ефективно ведення бізнесу в різних країнах вимагає глибокого розуміння культурних особливостей та відмінностей. Європа, як континент із багатою історією й великою культурною різноманітністю, становить особливий інтерес для дослідників і практиків у сфері міжнародного бізнесу. Кожна країна Європи має свої унікальні культурні традиції, цінності, норми поведінки та ділові практики, що впливають на спосіб ведення бізнесу та взаємодію між бізнес-партнерами. Незважаючи на численні дослідження у сфері міжнародного бізнесу, питання культурних особливостей його ведення в європейських країнах залишається актуальним і недостатньо вивченим. Знання та розуміння цих культурних відмінностей критично важливі для підприємців та менеджерів, які прагнуть досягти успіху на європейському ринку. Відсутність такого розуміння може призводити до непорозумінь, конфліктів та невдач у бізнесі.

Проблема також полягає в тому, що є тенденція до узагальнення культурних аспектів у бізнесі, що може призвести до спрощених і стереотипних уявлень про ділову культуру європейських країн. Це ускладнює створення ефективних стратегій для ведення бізнесу, враховуючи специфіку кожної країни.

Отже, постає питання: як культурні особливості різних європейських країн впливають на ведення бізнесу, і які стратегії можна успішно застосувати для адаптації до цих культурних відмінностей? Відповідь на це питання має велике значення для підвищення ефективності міжнародних бізнес-операцій, розвитку міжкультурної компетентності підприємців та зниження ризиків, пов'язаних з культурними непорозуміннями.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останніми роками питання культурних особливостей ведення бізнесу в країнах Європи стали об'єктом посиленої уваги з боку науковців та практиків у сфері міжнародного бізнесу та менеджменту. Врахування культурних аспектів надзвичайно важливе у глобалізованому світі, де успіх підприємницької діяльності часто залежить від здатності адаптуватися до різних культурних середовищ.

Також у науковій літературі виокремлюється поняття «бізнес-культура», особливою ознакою якої є національні риси та специфіка ведення підприємницької діяльності кожної країни. Саме бізнес-культура визначає зовнішню оболонку ведення підприємницької діяльності, а корпоративна і організаційна – внутрішню. Зокрема Муха Р. А. бізнес-культуру визначає як систему норм і ціннос-

тей, ставлення людей до праці та культуру сучасного підприємця [3].

Досліджуючи сучасні бізнес-культури Польщі та України, науковці Вацковські К. та Близнюк Т. зауважують, що українській бізнес-культурі притаманний більший колективізм, тоді як польській – мужність, на противагу жіночності української. Також українська бізнес-культура більше орієнтована на майбутнє, а польська – на минуле й сьогодення [9].

Медведева І. розглядає концепцію культури в міжнародному бізнесі, узагальнюючи теоретичні засади класифікації ділових культур. Національна ділова культура містить передусім норми і традиції ділової етики, нормативи і правила ділового етикету та протоколу. Наведено найвідоміші в літературі класифікації ділових культур та особливості їхнього впливу на ведення міжнародного бізнесу [2].

Пащенко Н. С., Шуба Т. П. простежили, як змінювалося ставлення підприємців до культурного аспекту ведення бізнесу. Визначено основні переваги та недоліки входження українського бізнесу на зарубіжний ринок. Проаналізовано різницю культурного аспекту у веденні бізнесу в Україні та країнах Західної Європи [5].

Булкіна І., Чепелюк М. вважають, що культура в сучасних європейських країнах є не тільки основою формування суспільства і частиною національної зовнішньої політики, а прикладом єдності норм, цінностей, ясності та чіткості правил, які об'єднують країни з різними національними культурами. На їхню думку, все це дало змогу підвищити рівень комунікації країн-учасниць ЄС, узгодженість дій та взаємовідносин, що сприяють дотриманню інтересів різних країн та підвищення їхнього добробуту [1].

**Постановка завдання.** Наше завдання – дослідити культурні особливості ведення бізнесу в різних країнах Європи, ідентифікувати основні відмінності та запропонувати рекомендації для успішної адаптації бізнес-стратегій у європейському контексті

**Виклад основного матеріалу.** Економіка будь-якого суспільства складається з різних видів діяльності, спрямованих на створення матеріальних благ і їхнього доставку споживачам. Однією з основних форм діяльності в ринковій економіці є бізнес. За своєю економічною сутністю бізнес – сукупність економічних відносин, які виникають між людьми у процесі організації власної справи, виробництва та його функціонування з метою отримання прибутку. Ключовим елементом бізнесу є підприємництво, яке також слугує самостійним явищем, утворюючи підприємницький бізнес.

Разом зі споживчим, трудовим і державним бізнесом, підприємницький формує цілісну економічну систему.

Радянське суспільство, спадкоємицею якого є Україна, тривалий час було позбавлене можливості для цивілізованого розвитку підприємництва і бізнесу, а отже, й формування бізнес-культури. Після проголошення незалежності України спостерігали стрімке зростання підприємництва і збільшення кількості бізнесменів. Проте в умовах законодавчо несформованого бізнес-середовища багато підприємств діяли без дотримання основних принципів бізнес-культури та етичних норм ведення бізнесу. Цей підхід до ведення бізнесу частково зберігся і донині.

Однак зі становленням нових суспільних відносин та закріпленням ринкових підходів у суспільній свідомості, все більше усвідомлюється необхідність дотримання «правил гри», які забезпечують довгострокову бізнес-діяльність. Як свідчить світова практика, однією з головних передумов успішного ведення підприємницької діяльності є дотримання всіма учасниками бізнесу основ бізнес-культури [6].

Варто зауважити, що бізнес-культура постійно змінюється, пристосовуючись до навколишнього середовища, ринкових запитів та суспільних потреб. Процес ухвалення етичних рішень залежить від багатьох факторів, як-от: загальна культура людини, суспільні традиції, норми та правила поведінки, персональний досвід тощо [8].

Глобалізаційні тенденції, що виводять значну частину учасників бізнесу на світову арену, де трапляються різні культури та цивілізації, ще більше ускладнюють цей процес [7].

Період становлення економічних, юридичних та політичних основ європейської інтеграції триває близько 50 років. Однак інтерес до культурної співпраці серед країн-членів Європейського Економічного Співтовариства виник лише у 1970-х роках. Бізнес-культура – багатогранне поняття, яке можна розглядати з різних перспектив і в різних контекстах. Її розуміння може варіюватися від широкого до вузького, від загального до специфічного. Розглянемо детальніше ці різні аспекти бізнес-культури.

Ще одна важлива риса європейського бізнесу – його прогресивність. Здається, що європейський ринок настільки насичений, що новим підприємцям важко знайти своє місце. Однак це не так. Постійне прагнення до розширення та зміцнення міжнародної співпраці робить європейський ринок надзвичайно динамічним. Іншою привабливою особливістю ЄС є його стабільна законодавча база, яка дає змогу бізнесу ефективно реагувати на ви-

клики світових криз [10]. Чіткі правила полегшують прогнозування результатів діяльності.

Варто зауважити, що бізнес-культури різних країн мають свої унікальні особливості, тож їх важливо вивчати для успішної діяльності підприємства на міжнародному ринку. Незалежно від галузі, культурні відмінності позначаються на прибутковості підприємства. Підвищення обізнаності про міжнародні культурні відмінності допомагає у формуванні міжнародних компетенцій та надає конкурентну перевагу. Важливо провести дослідження для визначення цільової аудиторії, враховуючи погляди та ідеологічні риси європейської бізнес-культури. Льюїс Р. Д. виокремив три типи бізнес-культур [4]:

- «моноактивні»: народи із врівноваженим характером, терплячі, віддані своїй справі, систематично планують майбутнє, працюють за фіксованим графіком, пунктуальні, дотримуються планів і фактів, віддають перевагу офіційній інформації. До цієї категорії належать народи Північної та Центральної Європи;

- «поліактивні»: імпульсивні, емоційні, нетерплячі народи, здебільшого екстраверти, які покладаються на красномовність і переконання під час переговорів. Вони не дуже прискіпливі до чіткого дотримання угод, мають особисті стосунки з діловими партнерами. До цієї групи належать народи Південної Європи;

- «реактивні»: мовчазні, терплячі, шанобливі, добре слухають, дотримуються гнучкого графіку, пунктуальні, уважні, планують і ухвалюють рішення повільно, уникають конфронтацій. До цієї групи в Європі належать фіни.

Окремо виділяється «проміжний» тип бізнес-культури, характерний для Східної Європи, зокрема українців. Ці народи поєднують риси полі- й моноактивних культур, часто готові до сміливих проєктів, не завжди звертають увагу на деталі, що може ускладнювати дотримання строків і призводити до ненормованого робочого дня [4].

Щодо цінностей ведення бізнесу в Європі, можна виокремити такі поняття як мінімальний вплив держави, де виробник самостійно реалізовує продукцію, кількість підприємств регулюється тільки ринком, легкість налагодження міжнародного співробітництва. Головним механізмом захисту будь-якого виду підприємницької діяльності в європейських країнах є стабільна й усталена нормативно-правова база. Особливо повчальний у цьому плані закон про заборону будівництва великих супермаркетів у населених пунктах, де проживає менше ніж 40 тис. чоловік, який діє у більшості європейських держав.

Це дає змогу розвивати торгівлю в невеликих приватних магазинах, що вирішує безліч проблем із зайнятістю населення і наповнення місцевих бюджетів. Крім того, в більшості міст створюються опікунські ради малого бізнесу, які представляють його інтереси у контактах із владними структурами. Водночас ради здійснюють регуляторну політику, а також стежать за тим, щоб конкуренція на ринках була справедливою. Саме вони не пускають на свої ринки конкурентів, здатних проводити демпінгову політику з метою монополізації певних секторів ринку. На відміну від українського бізнесу, який буквально задихається від різного роду посередників, будь-який європейський бізнесмен може самостійно виходити на міжнародні ринки, особливо коли мова йде про роботу в зоні єдиної валюти [1].

Відсутність суворої бюрократії в регульованні бізнесу сприяє розвитку багатосекторних моделей у європейських компаніях, що найкраще відповідає потребам світової економіки. Якщо один сектор стає збитковим, інші забезпечують стабільність підприємства [6].

Процеси та правила в європейських компаніях, на відміну від українських, зосереджені на захисті прав людини. Уряди європейських країн захищають права громадян через відповідне законо-

давство, а підприємства відповідають за їхнє дотримання. Тобто компанії мають докладати максимум зусиль у цій сфері, незалежно від ефективності державної політики [8].

Взаємодія бізнесу й культури традиційно має непростий характер. Зазвичай ці дві сфери розділяли й навіть протиставляли одна одній. Але світ і світогляди змінюються, формуються нові тенденції у відносинах бізнесу й культури. Приходить розуміння того, що культура – це не так стан душі чи потреба «бути культурним», як саме середовище, в якому існують людина і її бізнес.

На сучасному етапі цілі підприємництва стають культурними та соціально значущими. На практиці це можна побачити у слоганах компаній, які описують їхню місію. Наприклад, ІКЕА – «Поліпшення повсякденного життя кожного», Facebook – «Дати людям можливість поділитися своїм життям з іншими та зробити світ більш відкритим і об'єднаним», Nike – «Дарувати натхнення й інноваційні рішення кожному атлетові в світі». Отож, цілі діяльності – не тільки високі економічні показники [5]. Сьогодні в бізнесі прийнято виокремлювати три основні компоненти, підприємець, умови ведення його діяльності, бізнес-культура (рис. 1).

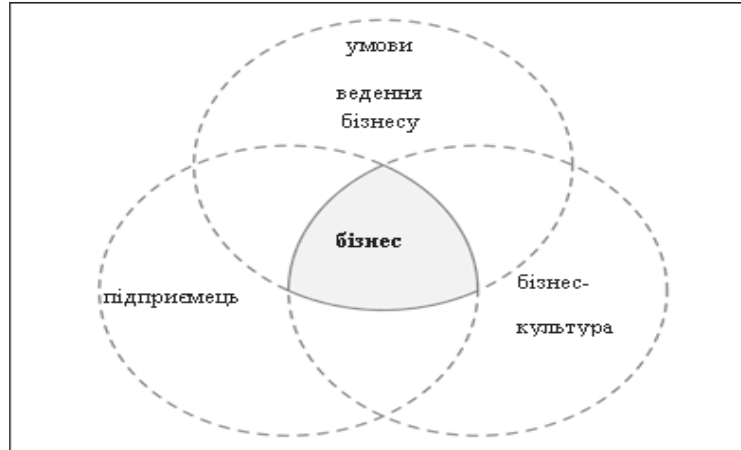


Рис. 1. Компоненти бізнесу\*

\*Сформовано на основі [5]

Унікальність європейської бізнес-культури та її ключові особливості показано на рис. 2.

➤ *Міжнародна співпраця і відкритість до світових ринків* (європейські компанії активно взаємодіють із партнерами з усього світу. Імпорт і експорт товарів і послуг – невід'ємна складова діяльності європейських бізнесів).

➤ *Прогресивність та інновації* (європейські компанії завжди прагнуть до вдосконалення та інновацій. Акцент на новітні технології, сталий розвиток і використання передових практик у сфері управління).

➤ *Соціальна відповідальність та етика* (значення збалансованого підходу між здобутком прибутку та етичною поведінкою. Захист прав працівників, збереження довкілля і участь у соціальних програмах).

➤ *Мультикультурність і різноманітність* (великий акцент на культурну різноманітність та інклюзію. Компанії залучають професіоналів з усього світу, що відображається у різноманітності персоналу).

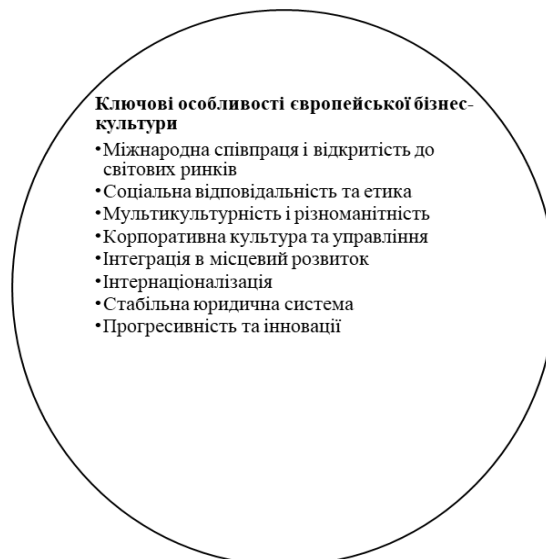


Рис. 2. Ключові особливості європейської бізнес-культури\*

\*Сформовано авторами

➤ *Стабільна юридична система* (європейські компанії користуються підтримкою стабільної юридичної системи, що сприяє їхнім стійкості та розвитку. Прозорість і передбачуваність правових норм).

➤ *Інтернаціоналізація* (європейські компанії активно розширюють свою присутність на міжнародні ринки, розвивають філії та іноземні інвестиції).

➤ *Корпоративна культура та управління* (надається значна увага корпоративній культурі та ефективному управлінню, здійснюється стратегічне планування та професійне управління залученням і збереженням персоналу).

➤ *Інтеграція в місцевий розвиток* (активна участь у розвитку місцевих громад та підтримка соціальних і культурних ініціатив).

Отже, бізнес-культура є багатогранним поняттям, яке об'єднує різні аспекти поведінки та взаємин у бізнес-середовищі. Від розуміння широких концепцій до специфічних правил етикету, від корпоративних традицій до національних особливостей, – усі ці елементи створюють унікальну бізнес-культуру, від якої залежать успіх і розвиток організацій.

**Висновки.** Дослідження культурних особливостей ведення бізнесу в Європі дало підстави для висновку, що потрібно розрізняти інструменти, які використовуються в бізнесі (а вони відносно однакові), й те, як ми використовуємо ці інструменти в різних культурних контекстах. І саме ця культурна складова, яка визначається людьми, є, мабуть, найважливішим елементом бізнесу в багатьох аспектах, оскільки доповнює однорідну бізнес-палітру. Необхідно розуміти культурні реалії ринку, на якому ви працюєте, культурні особливості людей, з

якими працюєте, чи партнерів і клієнтів, з якими взаємодієте, і, відповідно, підлаштовувати свій базовий набір інструментів, щоб отримати бажаний результат.

#### Бібліографічний список

1. Булкіна І., Чепелюк М. Європейські орієнтири розвитку в бізнес-культурі. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/> (дата звернення: 19.05.2024).
2. Медведєва І. В. Концепції культури в міжнародному бізнесі. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. 2017. Вип. 16. С. 58–63.
3. Муха Р. А. Бізнес-культура, сутність та основні характеристики. *Ефективна економіка*. 2018. № 8. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2018/33.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/33.pdf) (дата звернення: 18.05.2024).
4. Патряк О. Культура ведення бізнесу в слов'янських країнах: порівняльний аспект. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44808/1/PATRYAK.pdf> (дата звернення: 16.05.2024).
5. Пащенко Н. С., Шуба Т. П. Культурний аспект входу українського бізнесу на ринок Західної Європи. *Приазовський економічний вісник*. 2017. Вип. 5 (05). С. 26–30.
6. Про культурні особливості ведення бізнесу у різних країнах. URL: <https://lvbs.com.ua/news/pro-kulturni-osoblyvosti-vedennya-biznesu-u-riznyh-krayinah/> (дата звернення: 26.05.2024).
7. Трансформації бізнес-культури: глобальні тренди. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/transformatsiji-biznes-kulturi-hlobalni-trendi-2500675.html> (дата звернення: 29.05.2024).

8. Чепелюк М. І. Вплив європейських цінностей та орієнтирів розвитку на бізнес-культуру. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/> (дата звернення: 29.05.2024).

9. Wackowski K., Blyznyuk T. Modern Ukrainian and Polish business cultures: G. Hofstede's classification. *Економічний часопис-XXI*. 2017. № 165 (5–6). С. 71–74. URL: <http://soskin.info/userfiles/file/Economic-Annals-pdf/DOI/ea-V165-15.pdf> (дата звернення: 22.05.2024).

10. Cultural differences in business – are you aware of them? Passport to Trade 2.0. 2014. URL: <http://businessculture.org/business-culture/cultural-differences-in-business> (дата звернення: 24.05.2024).

*Стаття надійшла 04.06.2024*