

УДК 37.013.43:81:378.4

DOI <https://doi.org/10.24195/spj1561-1264.2022.3.6>**Баннікова Катерина Борисівна**

кандидат соціологічних наук,
директор із залучення талантів та управління персоналом
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
просп. Незалежності, 6, Харків, Україна
orcid.org/0000-0002-5696-1033

ВИРІШЕННЯ ЕТИЧНИХ ДИЛЕМ І ЗАВОЮВАННЯ ДОВІРИ КЛЮЧОВИХ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН У МІЖКУЛЬТУРНИХ УМОВАХ

Актуальність дослідження. *Вітчизняні підприємства сьогодні вимушені підлаштовуватися під нові реалії української економіки, які продиктовані наявним в державі воєнним станом, при цьому багато підприємств сьогодні адаптуються до нових умов розвитку в міжкультурному просторі, оскільки були вимушені перенести виробничі потужності чи офіси у безпечні регіони України. Зрозуміло, що в період суттєвих змін у суспільстві загострюються етичні проблеми, що характерно також і для бізнес-середовища. Тому проблематика пошуку напрямів вирішення етичних дилем і завоювання довіри ключових зацікавлених сторін у міжкультурних умовах сьогодні є надзвичайно актуальною.*

Мета статті – виявлення особливостей виникнення та пошук напрямів вирішення етичних дилем і завоювання довіри ключових зацікавлених сторін у міжкультурних умовах.

Відповідно до мети, стаття має такі **завдання**: конкретизувати можливі етичні дилеми, що виникають у міжкультурних умовах, систематизувати підходи до класифікації етичних дилем у міжкультурних умовах, розробити напрями ефективного розвитку бізнесу в міжкультурних умовах з урахуванням потреби вирішення етичних дилем і завоювання довіри ключових зацікавлених сторін.

Методи, використані під час реалізації дослідження: 1) аналіз наукової літератури; 2) синтез; 3) індукція; 4) дедукція.

Результати дослідження. *В перебігу проведення дослідження доведено, що в процесі здійснення регулярної економічної діяльності бідь яке підприємство зіштовхується з етичними дилемами, а в період наявності значних перетворень у зовнішньому середовищі чи проявів його недружності, ці етичні дилеми загострюються, виникає нагальна проблеми їх вирішення. Систематизовано погляди вчених на причини виникнення етичних дилем, визначено їх типи. Встановлено, що для сучасних суб'єктів підприємництва, які здебільшого функціонують у міжкультурних умовах, найбільш раціональним напрямом вирішення етичних проблем виступає формування внутрішньої корпоративної етики та абсолютне слідування її принципам. Доведено, що сучасним українським підприємствам доцільно в якості основи для побудови кодексу корпоративної етики використовувати сучасні етичні принципи ділової поведінки американського соціолога Л. Хосмера, що дозволить мінімізувати етичні дилеми бізнесу у міжкультурних умовах.*

Ключові слова: етична дилема, норми моралі, міжкультурні відносини, корпоративна етика, зацікавлена сторона, розвиток бізнесу.

Вступ. Міжкультурна комунікація та побудова бізнесу в умовах міжкультурних взаємин сьогодні вимагає від бізнесменів таких навичок, які б дозволяли швидко та ефективно створювати позитивне враження при ділових контактах. При цьому може виникнути низка етичних дилем, які по'язані зокрема з вільною конкуренцією чи можливостями формування позитивного іміджу компанії серед потенційних клієнтів. В цьому випадку керівництву компанії необхідно відповісти собі на питання, щодо етичності чи неетичності певних напрямів просування бізнесу в міжкультурних умовах. При цьому, проблема етичних дилем у міжкультурних умовах загострюється ще і тому, що виникає потреба в адаптації до нових умов, які можуть бути як дружніми, так і агресивними до бізнесу.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є виявлення особливостей виникнення та пошук напрямів вирішення етичних дилем і завоювання довіри ключових зацікавлених сторін у міжкультурних умовах. Для досягнення поставленої мети роботи необхідно вирішити ряд завдань, зокрема: конкретизувати можливі етичні дилеми, що виникають у міжкультурних умовах, систематизувати підходи до класифікації етичних дилем у міжкультурних умовах, розробити напрями ефективного розвитку бізнесу в міжкультурних умовах з урахуванням потреби вирішення етичних дилем і завоювання довіри ключових зацікавлених сторін.

Методи. Для повного розкриття теми та досягнення поставленої мети в роботі використано такі методи:

- 1) аналіз наукової літератури, для визначення основних етичних дилем, що виникають в процесі ведення бізнесу у міжкультурних умовах;
- 2) синтез для узагальнення напрямів вирішення етичних дилем в процесі ведення бізнесу в міжкультурних умовах;
- 3) індукція для систематизації поглядів на моральні норми та особливості їх впливу на розвиток бізнесу в період воєнного стану;
- 4) дедукція для конкретизації етичних дилем, що можуть виникати в процесі розвитку бізнесу в умовах міжкультурних відносин.

Результати дослідження. За результатами аналізу наукової літератури [2; 5; 6; 7], маємо змогу стверджувати, що під етичною дилемою розуміється полемічний аргумент із двома протилежними положеннями, які виключають одне одного, і в той же час не допускають наявності третього.

Таким чином, будь-яка дилема передбачає наявність ситуацію вибору. Ситуація, яка становить інтерес для етики бізнесу, є ситуацією вибору, що характеризує суперечливість взаємодії сучасної економіки та традиційної моралі.

При цьому з позиції бізнесу, головна мета керівника цього бізнесу полягає в підвищенні добробуту власників через збільшення його ринкової вартості, при цьому, можуть виникати такі ситуації, коли можливості досягнення фінансових чи економічних цілей протирічать сталим моральним нормам в суспільстві.

Для загальної етики базовою категорією етичного аналізу є категорія «добра», яка позначає такий стан світу та ту подію, яка є бажаною з погляду існуючої нормативної етичної системи. В утилітаристському визначенні, «добро» є задоволення людини – явище чи подія, про яку людина самостійно приймає рішення, що вона для неї є задоволенням [3].

З точки зору етики бізнесу, дилема ставить людину перед вибором між добром однієї людини та добром іншої. Наприклад, частина доходу споживачів переходить до компанії, що підвищує ціни; або працівник вибирає між роботою у вихідні на прохання начальника та власним відпочинком. У всіх цих випадках на шальках терезів виявляються «добро» і «добро», але різних людей. Цей вибір є основною проблемою етики - неможливість задоволення таких очікувань одночасно.

Отже, можемо стверджувати, що доведено той факт, що в бізнесу дилема не завжди полягає в виборі між умовним добром та умовним злом, вибір може бути між «добрим», але для різних людей в різних обставинах.

У контексті етики бізнесу моральна дилема постає у тому випадку, коли виникають суперечливі очікування зацікавлених сторін компанії та неможливість задовольнити ці інтереси одночасно. До етичних дилем приєднується також проблема завоювання довіри, оскільки, в разі незадоволення очікування споживачів чи партнерів бізнесу, довіра може бути втрачена.

Як правило, у визначенні моральної дилеми виходять з її розуміння як ситуації вибору без вказівки вірного варіанта, але існують і такі визначення, що акцентують увагу на конфлікті двох та більше етичних принципів [9]. В цьому випадку власнику чи керівнику бізнесу все одно необхідно вирішувати етичну дилему, але вже з використанням багатоваріантного вибору.

До найважливіших моральних проблем, які стоять перед суб'єктами економічної діяльності, можна віднести:

- співвідношення суспільних інтересів, норм суспільної моралі та особистих інтересів власників бізнесу; співвідношення цілей та засобів досягнення фінансових та економічних цілей;

- вибір між довгостроковим результатом та короткостроковою вигодою для покриття поточних проблем розвитку бізнесу;
- вибір між задоволенням потреб вже існуючих споживачів та активним розширенням ринку та пошуком нових споживачів;
- співвідношення духовних і матеріальних цінностей при ухваленні управлінських рішень.

На макрорівні ключові етичні проблеми виникають у відносинах між: окремими компаніями, державою та компаніями, компаніями-виробниками та споживачами, компаніями та інвесторами, компаніями та місцевими спільнотами, компаніями та навколишнім середовищем.

Проте, в поточній ситуації, коли українські підприємства через воєнний стан вимушені здійснювати релокацію виробничих потужностей, офісів та шукати нові ринки для збуту продукції, ці етичні проблеми можуть безумовно загострюватися. З огляду на це, виникає також потреба визначати головні цілі, досягнення яких не суперечило б морально-етичним принципам суспільства та кожної окремої зацікавленої сторони. При цьому слід усвідомлювати, що релокація бізнесу обов'язково призводить до зростання конкуренції в тому регіоні, куди переміщається бізнес, що вимагає впровадження новітніх умов прийомів завоювання аудиторії.

Наприклад, як результат, між компаніями, які діють в одній сфері, є неминучою конкуренція, в процесі якої обов'язково виникає питання про вибір засобів боротьби з конкурентами, у тому числі й економічних засобів, включаючи демпінг. Проте демпінгування є неоднозначним заходом з точки зору етики, в результаті чого перед власниками бізнесу постає етична дилема: чи застосовувати демпінгування, як засіб конкуренції. Відповідь на це питання може надати собі тільки власник бізнесу.

Саме тому, науковці [1; 3; 4; 6; 10] вказують на те, що економічні заходи мають моральний бік, породжуючи питання, якою мірою конкуренція може продовжуватися, не порушуючи етичних принципів і норм, прийнятих у суспільстві.

Можливі різні типології етичних дилем, що виникають в процесі завоювання довіри ключових зацікавлених сторін, залежно від обраного критерію.

Так, існує класифікація за ступенем невизначеності щодо правильного рішення та мотивації суб'єкта, який має здійснити ухвалення рішення. Зіставлення цих двох факторів (низький чи високий ступінь невизначеності правильного рішення та низький чи високий рівень мотивації суб'єкта) дозволяє виділити чотири типи етичних дилем:

- реальна етична дилема – правильний вибір невідомий, але суб'єкт хоче його знайти;
- дилема прийняття правильного рішення – правильний вибір відомий, але суб'єкт не хоче йому слідувати;
- етична зневага – вірний вибір невідомий і суб'єкт не зацікавлений у його пошуку;
- відсутність дилеми – правильний вибір відомий і суб'єкт бажає йому слідувати;

Ця класифікація є результатом аналізу поведінки суб'єкта, який ухвалює управлінські рішення в умовах міжкультурних відносин. Специфіка виникнення етичних дилем у міжкультурному середовищі полягає в тому, що суб'єктам підприємництва необхідно також враховувати норми етики та моралі притаманні різним суспільствам чи національностям.

Натомість, можлива інша класифікація за критеріями етичності та легальності, де також можливе виникнення чотирьох типів комбінацій даних факторів:

- етично та легально;
- неетично, але легально;
- нелегально, але етично;
- нелегально та неетично.

Оптимальним є ухвалення тих управлінських рішень, які є і етичними, і легальними, проте досягти цього не завжди можливо. З точки зору закону та перспектив розвитку бізнесу, обов'язковою умовою є ухвалення легальних рішень, тоді як етична сторона залишається внутрішнім мотивом особи, що ухвалює рішення.

За критерієм сприйняття вибору рішення та етичної сторони розвитку бізнесу, можлива класифікація етичних дилем по участі в них зацікавлених сторін (наприклад, співробітники,

постачальники, споживачі) та за ступенем очевидності наявності етичної дилеми (наприклад, менеджери приймають рішення відповідно до формальних етичних норм, менеджери приймають рішення відповідно до неформальних етичних норм, менеджери постають перед завданням вирішення конфлікту кількох етичних норм) [2].

Таким чином, відзначимо, що існує багато причин та джерел виникнення етичних дилем в процесі розвитку бізнесу, а особливо це актуально для функціонування бізнесу в міжкультурних умовах.

Також корисно буде розглянути конкретні приклади моральних дилем, що можуть виникнути у процесі здійснення економічної діяльності. До моральних проблем в етики бізнесу можна віднести:

- співвідношення ринку та моралі;
- протиріччя між конкуренцією та співпрацею;
- співвідношення між рентабельністю компанії та його соціальною відповідальністю;
- дилема «службового інформування»;
- протиріччя між інстинктивним прагненням вигоди та розумними цілями бізнесу;
- дилема «вигідних зв'язків»;
- дилема «сексуальних домагань»;
- дилема взаємодії представників різних соціальних груп в одному колективі.

Отже, основні види моральних проблем, які призводять до виникнення етичних дилем та конкретні причини систематизовано та наведено на рис. 1.

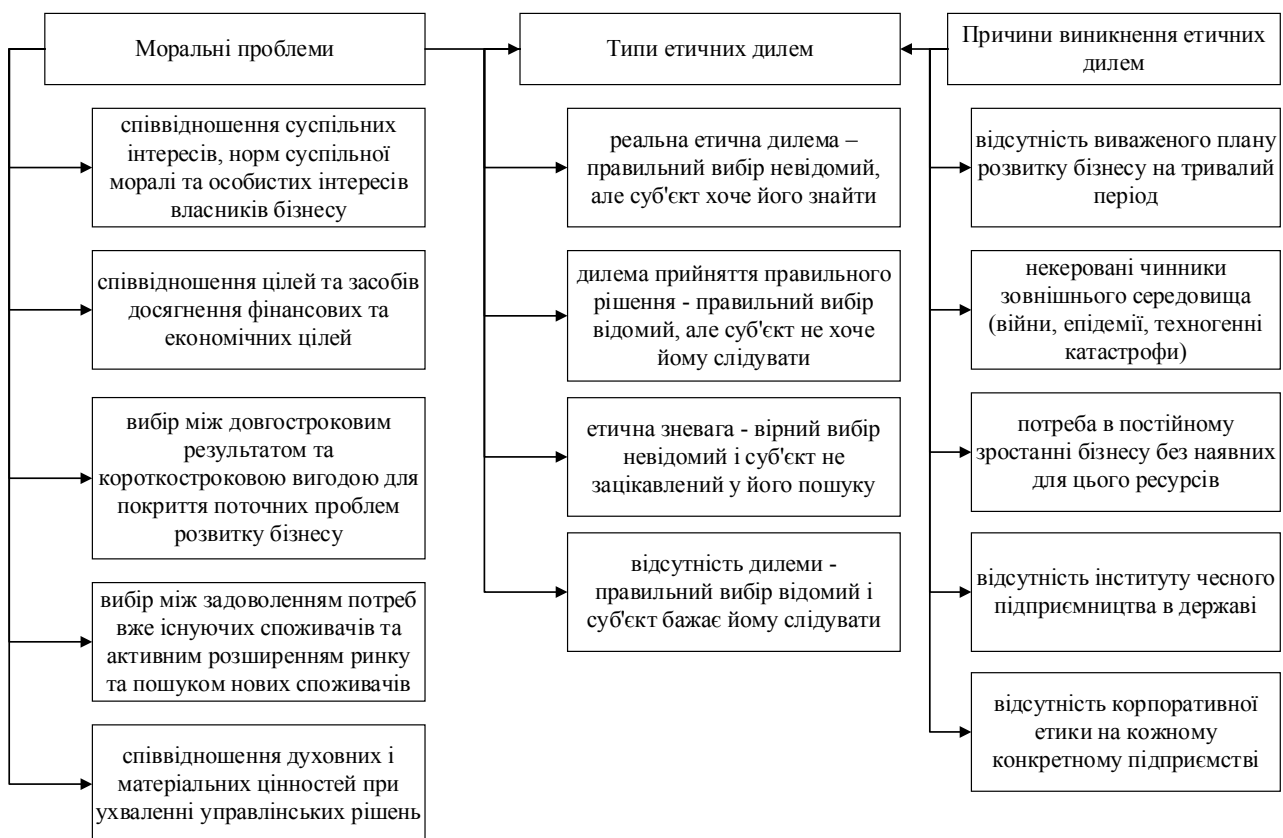


Рис. 1. Передумови та причини виникнення етичних дилем розвитку бізнесу у міжкультурних умовах

Розв'язання етичних дилем в першу чергу залежить моральних якостей особи, що ухвалює управлінські рішення, отже, особистісні якості відіграють вирішальну роль в розв'язанні етичних дилем.

Загалом для мінімізації етичних дилем в процесі розвитку бізнесу в будь яких умовах доцільно створювати та впроваджувати в практичну діяльність принципи корпоративної етики. Принципи етики корпоративних відносин – узагальнене вираження моральних вимог, вироблених у свідомості суспільства, які вказують на норми поведінки учасників ділових відносин.

В основу сучасної корпоративної етики, на думку більшості вчених, повинні бути покладені три найважливіші положення:

- створення матеріальних цінностей у всьому різноманітті їх форм сприймається як важливий процес;
- прибуток та інші доходи виробництва розглядаються як результат досягнення різних суспільно значимих цілей;
- пріоритет у вирішенні проблем, що виникають у діловому світі, повинен надаватися інтересам міжособистісних відносин, а не виробництву продукції.

У роботі американського соціолога Л. Хосмера [10] сформульовані сучасні етичні принципи ділової поведінки, що спираються на аксіоми світової філософської думки, що пройшли багатовікову перевірку теорією та практикою:

- ніколи не роби того, що не в твоїх довгострокових інтересах чи інтересах твоєї компанії.
- ніколи не роби того, про що не можна було б сказати, що це справді чесне, відкрите та істинне, про яке можна було б з гордістю оголосити на всю країну в пресі та по телебаченню;
- ніколи не роби того, що не сприяє формуванню почуття ліктя, тому що всі ми працюємо на одну спільну мету;
- ніколи не роби того, що порушує закон, бо в законі представлені основні моральні норми суспільства;
- ніколи не роби того, що не веде до добра, а не шкоду суспільству, в якому ти живеш;
- ніколи не роби того, чого ти не хотів би рекомендувати робити іншим, які опинилися в схожій ситуації;
- ніколи не роби того, що обмежує права інших;
- завжди роби так, щоб максимізувати прибуток у рамках закону, вимог ринку та з повним урахуванням витрат, оскільки максимальний прибуток за дотримання цих умов свідчить про найбільшу ефективність виробництва;
- ніколи не роби того, що могло б зашкодити найслабшим у суспільстві;
- ніколи не роби того, що перешкоджало б праву іншої людини на саморозвиток та самореалізацію.

Зазначені принципи так чи інакше присутні і визнаються справедливими у різних ділових культурах. Ідеальною, хоч і дуже віддаленою метою світового ділового співтовариства стає тип відносин, заснований на верховенстві морально-етичних принципів. Крім того, саме на цих принципах більшість компаній будують власну систему принципів корпоративної етики.

Також варто додати, що питання вирішення етичних дилем бізнесу та особливості розвитку компаній у міжкультурних умовах наразі постають особливо гостро через активний розвиток міжнародного співробітництва та проростання глобалізації в бізнес-середовищі. У міжкультурному просторі найбільш нагальними етичними питаннями є, наприклад, такі: розбіжності умова праці в різних країнах, прийнятність дитячої праці в одних країнах та неприйнятність в інших, вплив релігії на бізнес, гострота екологічних питань, тощо. Очевидно, що компанії, що функціонують у міжкультурних умовах зобов'язані дотримуватися вимог законодавства різних країн, але вони також повинні враховувати особливості норм етики та моралі в кожному з суспільств з якими працюють. Саме це міжкультурні етичні аспекти також мають бути прописані в принципах корпоративної етики. Отже, при розробці системи корпоративної етики для бізнесу життєво необхідно враховувати особливості міжкультурного розвитку, як запоруки успіху розвитку бізнесу у сучасних реаліях. Як результат сьогодні на ринку праці зростає попит на спеціалістів, які готові до роботи на міжнародних ринках та можуть ефективно адаптуватися до роботи у міжкультурних умовах.

Висновки. За результатами дослідження доведено, що в процесі здійснення регулярної економічної діяльності бізнес-підприємство зіштовхується з етичними дилемами, а в період наявності значних перетворень у зовнішньому середовищі чи проявів його недружності, ці етичні дилеми загострюються, виникає нагальна проблема їх вирішення. Систематизовано погляди вчених на причини виникнення етичних дилем, визначено їх типи. Встановлено, що для сучасних суб'єктів підприємництва, які здебільшого функціонують у міжкультурних умовах, найбільш раціональним напрямом вирішення етичних проблем виступає формування внутрішньої корпоративної етики та абсолютне слідування її принципам. Доведено, що сучасним українським підприємствам доцільно в якості основи для побудови кодексу корпоративної етики використовувати сучасні етичні принципи ділової поведінки американського соціолога Л. Хосмера, що дозволить мінімізувати етичні дилеми бізнесу у міжкультурних умовах. А враховуючи доведену надзвичайну важливість розв'язання етичних питань у міжкультурному просторі, вищі навчальні заклади України сьогодні повинні забезпечити можливість підготовки спеціалістів, спроможних вирішувати етичні та бізнес питання у міжкультурному просторі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анищенко Л.О. До питання профілактики медіатравматизації педагогів. *Збірник статей Восьмої міжнародної науково-методичної конференції «Критичне мислення в епоху токсичного контенту»*. Київ: Центр Вільної Преси, Академія української преси, 2020. С. 282-286.
2. Вовк Н.П., Мохнар Л.І. Комунікативна складова організації та здійснення антикризового управління. *Вісник Національного університету оборони України*. 2021. № 1 (59). С. 63-71.
3. Дзяна Г.О., Дзяний Р.Б. Комунікаційна стійкість суспільства як запорука стабільності держави в умовах кризи. *Публічне управління XXI століття: портал можливостей* : зб. тез XX Міжнар. наук. конгресу (м. Харків, 23 квітня 2020 р.). Х. : Вид-во ХарПІДУ НАДУ «Магістр», 2020. С. 199-201.
4. Мельник Ю.В., Ющенко В.В., Резнік А.В. Психологічна характеристика ситуації невідзначеності в життєвому просторі особистості. *Габітус*. 2021. № 21. С. 83-87.
5. Семигіна Т. В. Розвиток власних теорій соціальної роботи: глобальні тенденції. *Розвивальний потенціал сучасної соціальної роботи: методологія та технології* : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (15–16 березня 2018 року, Київ) . За ред. Ю.М. Швалба. Київ : КНУ імені Тараса Шевченка, 2018. С. 90-194. URL: <http://psy.univ.kiev.ua/ua/scientific-publications/rozvuyvalny-potentsial-suchasnoi-sotsialnoi-roboty-metodolohii-ta-tekhnolohii>.
6. Сушинський О. Субституційна відповідальність як гарантія найвищої соціальної цінності у проблематиці децентралізації. *Міжнародні та європейські стандарти місцевого самоврядування: проблеми імплементації в Україні* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (20 грудня 2019 р., м. Львів). Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2020. С. 42-52.
7. Хижняк О. В. Культура довіри в рекламі та PR технологіях: практикум. Харків : Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2017. 96 с.
8. Beaty R. E., Kenett Y. N., Christensen A. P. Robust prediction of individual creative ability from brain functional connectivity. *Proceedings of the National Academy of Sciences*. 2018. № 1(16), P. 1087–1092
9. Hosmer L. T. Trust: the connecting link between organisational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*. 2016. Vol. 20, No. 2. P. 379–403.

REFERENCES

1. Anyshchenko, L.O. (2020). Do pytannia profilaktyky mediatravmatyzatsii pedahohiv [To the issue of prevention of media traumatization of teachers]. *Zbirnyk statei Vosmoi mizhnarodnoi naukovo-metodychnoi konferentsii «Krytychne myslennia v epokhu toksychnoho kontentu»*. Kyiv : Tsentr Vilnoi Presy, Akademiia ukrainskoi presy, 282-286 [in Ukrainian]
2. Vovk, N.P., Mokhnar, L.I. (2021). Komunikatyvna skladova orhanizatsii ta zdiisnennia antykryzovoho upravlinnia. [Communicative component of the organization and implementation of anti-crisis management]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu obrony Ukrainy*, 1 (59), 63-71 [in Ukrainian]

3. Dziana, H.O., Dzianyi, R.B. (2020). Komunikatsiina stiikist suspilstva yak zaporuka stabilnosti derzhavy v umovakh kryzy. [Communication stability of society as a guarantee of state stability in crisis conditions]. *Publichne upravlinnia XXI stolittia: portal mozhlyvostei* : zb. tez KhKh Mizhnar. nauk. konhresu (m. Kharkiv, 23 kvitnia 2020 r.). (pp. 199-201). Kh. : Vyd-vo KharRIDU NADU «Mahistr».

4. Melnyk, Yu.V., Yushchenko, V.V., Reznik, A.V. (2021). Psykholohichna kharakterystyka sytuatsii nevyznachenosti v zhyttievomu prostori osobystosti. [Psychological characteristics of the situation of uncertainty in the life space of the individual]. *Habitus*, 21, 83-87 [in Ukrainian]

5. Semyhina, T. V. (2018). Rozvytok vlasnykh teorii sotsialnoi roboty: hlobalni tendentsii. [Development of own theories of social work: global trends]. *Rozvyvalnyi potentsial suchasnoi sotsialnoi roboty: metodolohiia ta tekhnolohii* : materialy IV Mizhnarodnoi naukovy-praktychnoi konferentsii (15 – 16 bereznia 2018 roku, Kyiv) . Za red. Yu.M. Shvalba. Kyiv : KNU imeni Tarasa Shevchenka, 90-194. URL: http://psy.univ.kiev.ua/ua/scientific_publications/rozvyvalnyi-potentsial-suchasnoi-sotsialnoi-roboty-metodolohii-ta-tekhnolohii. [in Ukrainian]

6. Sushynskyi, O. (2020). Substytutsiina vidpovidalnist yak harantiia naivysshchoi sotsialnoi tsinnosti u problematytsi detsentralizatsii. [Substitutional responsibility as a guarantee of the highest social value in the issue of decentralization]. *Mizhnarodni ta yevropeiski standarty mistsevoho samovriaduvannia: problemy implementatsii v Ukraini* : materialy Vseukrainskoi naukovy-praktychnoi konferentsii (20 hrudnia 2019 r., m. Lviv). (pp. 42-52). Lviv: LRIDU NADU. [in Ukrainian]

7. Khyzhniak, O. V. (2017). Kultura doviry v reklami ta PR tekhnolohiiakh [Culture of trust in advertising and PR technologies: workshop]. Kharkiv : Kharkivskyi natsionalnyi universytet imeni V. N. Karazina, 96 s. [in Ukrainian]

8. Beaty, R. E., Kenett, Y. N., Christensen, A. P. (2018). Robust prediction of individual creative ability from brain functional connectivity. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 1(16), 1087–1092.

9. Hosmer, L. T. (2016). Trust: the connecting link between organisational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379–403.

Bannikova Kateryna Borisivna

Candidate of Sociological Sciences,

Director of Talent Acquisition and Human Resources

V. N. Karazin Kharkiv National University

6, Nezalezhnosti ave., Kharkiv, Ukraine

orcid.org/0000-0002-5696-1033

RESOLVING ETHICAL DILEMMA AND GAINING THE TRUST OF KEY STAKEHOLDERS IN A CROSS-CULTURAL SETTING

Relevance of research. Today, domestic enterprises are forced to adapt to the new realities of the Ukrainian economy, which are dictated by the state of war in the country, while many enterprises today are adapting to the new conditions of development in the intercultural space, as they were forced to move production facilities or offices to safe regions. It is clear that in a period of significant changes in society, ethical problems become more acute, which is also characteristic of the business environment. Therefore, the problem of finding ways to solve ethical dilemmas and gaining the trust of key stakeholders in intercultural conditions is extremely relevant today.

The purpose of the article: to identify the peculiarities of the emergence and search for ways to solve ethical dilemmas and gain the trust of key stakeholders in intercultural conditions.

According to the goal, the article has the following tasks: to specify possible ethical dilemmas that arise in intercultural conditions, to systematize approaches to the classification of ethical dilemmas in intercultural conditions, to develop directions for effective business development in intercultural conditions, taking into account the need to solve ethical dilemmas and win the trust of key stakeholders.

Methods used during the implementation of the research: 1) analysis of scientific literature; 2) synthesis; 3) induction; 4) deduction.

Research results. In the course of the research, it was proven that in the process of carrying out regular economic activity, any enterprise is faced with ethical dilemmas, and during the period

of significant changes in the external environment or manifestations of its unfriendliness, these ethical dilemmas become more acute, and urgent problems of their solution arise. The views of scientists on the causes of ethical dilemmas are systematized, and their types are determined. It has been established that for modern business entities, which mostly function in intercultural conditions, the most rational way to solve ethical problems is the formation of internal corporate ethics and absolute adherence to its principles. It has been proven that modern Ukrainian enterprises should use the modern ethical principles of business behavior of the American sociologist L. Hosmer as a basis for building a code of corporate ethics, which will minimize the ethical dilemmas of business in intercultural conditions.

Key words: *ethical dilemma, moral norms, intercultural relations, corporate ethics, interested party, business development.*