

Доброчесність та етика **11**

ДОБРОЧЕСНІСТЬ ТА
ЕТИКА В БІЗНЕСІ

ОСВІТА ЗАРАДИ СПРАВЕДЛИВОСТІ
СЕРІЯ УНІВЕРСИТЕТСЬКИХ МОДУЛІВ

Доброчесність та етика

Модуль 11

ДОБРОЧЕСНІСТЬ ТА ЕТИКА В БІЗНЕСІ



Організація Об'єднаних Націй
Відень, 2021

Цей модуль є ресурсом для лекторів.

Цей модуль, який розроблено в рамках ініціативи Управління ООН з протидії наркотикам та злочинності «Освіта заради справедливості» (Education for Justice – E4J), що є складовою Глобальної програми з впровадження Дохінської декларації, становить частину серії університетських модулів E4J із питань доброчесності та етики. До такої серії долучено також навчальний посібник. Повний комплект матеріалів E4J охоплює університетські модулі, які стосуються питань боротьби з корупцією, запобігання злочинності та кримінального правосуддя, кіберзлочинності, злочинів проти довкілля, вогнепальної зброї, організованої злочинності, торгівлі людьми та незаконного ввезення мігрантів, боротьби з тероризмом, а також доброчесності й етики.

Усі університетські модулі E4J містять пропозиції стосовно навчальних вправ, оцінювання студентів, змісту слайдів та інших інструментів навчання, які викладачі можуть адаптувати для застосування в конкретному середовищі й інтегрувати в наявні університетські курси та програми. Модуль передбачає схему тригодинного заняття, але його можна використовувати для проведення коротших або довших занять.

Усі університетські модулі E4J пов'язані з актуальними академічними дослідженнями та дискусіями і можуть містити інформацію, думки та висловлювання з різних джерел, включно з публікаціями в ЗМІ та висновками незалежних експертів. Посилання на зовнішні джерела були протестовані під час публікації. Втім, оскільки вебсайти третіх сторін можуть змінюватись, будемо вдячні, якщо ви повідомите нас про посилання, що не працюють, або такі, що спрямовують до неналежного змісту. Також будемо вдячні, якщо ви *повідомите* нас про публікації, посилання на які спрямовують на неофіційну версію публікації або вебсайт. Позаяк усі необхідні зусилля були докладені, щоб забезпечити точність перекладу змісту модуля, будь ласка, візьміть до уваги, що тільки оригінальна англійська версія модуля є погодженою. Тому, у випадку сумніву, будь ласка, звертайтеся до відповідної англійської версії.

Умови використання та застереження

© Організація Об'єднаних Націй, 2021р. Всі права захищено.

Використані позначення та представлені матеріали в цій публікації не означають та не мають наміру висловлення будь-якої думки з боку Секретаріату Організації Об'єднаних Націй стосовно юридичного статусу будь-якої країни, території, міста або місцевості чи їх органів влади, а також стосовно делімітації їх меж чи кордонів.

Ця публікація не проходила офіційне редагування.

Зміст

Вступ	2
Результати навчання.....	2
Ключові питання	3
Етичні принципи ведення бізнесу	5
Важливість добročесності та етики для бізнесу.....	6
Економічне обґрунтування становлення на шлях добročесності та етики	7
Управління програмами із забезпечення добročесності та етики в бізнесі	9
Кодекси етики та кодекси поведінки	12
Бізнес і сталий розвиток.....	13
Список літератури.....	14
Вправи	16
Вправа для виконання перед заняттям. Що ми знаємо про добročесність у бізнесі?	16
Вправа 1. Розуміння внеску бізнесу в досягнення Цілей сталого розвитку	17
Вправа 2. Рольова гра: переконайте свого керівника, що етика окуповується.....	18
Вправа 3. Практичний приклад: аналіз кодексів	19
Вправа 4. Як повідомити про кодекси?.....	20
Пропонована структура заняття	21
Рекомендовані матеріали для читання.....	23
Матеріали для поглибленого вивчення	24
Оцінювання студентів.....	27
Додаткові навчальні інструменти	28
Рекомендації з розробки окремого курсу	30

Вступ

Цей модуль знайомить студентів з ідеєю про те, що доброчесність і етика є ключем до сталого успіху в бізнесі. У ньому досліджують причини, через які фізичні особи в корпоративних організаціях повинні діяти доброчесно та етично вести бізнес. Ба більше, у ньому представлено огляд складових ефективної культури доброчесності та етики, яка допомагає підприємствам діяти як свідомим корпоративним громадянам. Комплаєнс (дотримання норм) – це концепція, що охоплює заходи, які вживають підприємства для дотримання стандартів, норм і правил, також така концепція є важливою частиною будь-яких дискусій про доброчесність та етику, а отже, її розглянуто в цьому модулі. Особливу увагу звернено на роль кодексів етики або кодексів поведінки як інструментів, що дозволяють підприємствам домогтися етичної поведінки та дотримання вимог. Хоча кодекси є лише одним із компонентів загальної програми ділової етики, вони постають як реальний спосіб актуалізувати етичні норми в бізнесі.

[Модуль 1](#) із питань доброчесності та етики серії E4J (Вступ і концептуальна основа) дає визначення термінів «доброчесність» та «етика», знайомить з основними етичними концепціями і їх філософськими засадами, а також демонструє етичне мислення й аналіз. Цей модуль заснований на таких обговореннях. Основна ідея модуля полягає в тому, що підприємствам необхідно застосовувати комплексний і міждисциплінарний підхід для дотримання стандартів доброчесності та розв'язання етичних проблем. У модулі також коротко пояснено, як підприємства можуть сприяти досягненню Цілей сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй.

Модуль містить матеріали для викладачів. Він передбачає схему тригодинного заняття, але його можна використовувати для проведення коротших або довших занять чи розширити для застосування в межах повноцінного курсу (див.: [Рекомендації із розробки окремого курсу](#)).

Результати навчання

- Пояснити, чому доброчесність та етика важливі як для корпорацій, так і для фізичних осіб у світі бізнесу.
- Надати економічне обґрунтування важливості доброчесності та етики в бізнесі (як із погляду створення довготермінової цінності, так і з погляду захисту цінності).

- Описати ключові компоненти, необхідні для розробки, впровадження та підтримки успішної програми із забезпечення добročесності та етики в будь-якому бізнесі.
- Запропонувати етичні підходи до управління для підприємств із різними характеристиками із погляду розміру, юридичного статусу чи рівня складності.

Ключові питання

Корпорації є юридичними особами, а отже, як і люди, підлягають ретельному вивченню в контексті моральних засад. Отже, з етичного погляду їхні заходи повинні виходити за межі звичайного дотримання юридичних норм і мати легітимність в очах широкої спільноти. Така легітимність лежить в основі громадської ліцензії на ведення бізнесу, і її необхідно заробляти та утверджувати щодня. У цьому полягає ширший контекст для обговорення в цьому модулі питань добročесності та етики в бізнесі.

Передусім варто зазначити, що концепція добročесності та етики в бізнесі, яку використовують у цьому Модулі, пов'язана із застосуванням етики на організаційному рівні бізнесу. Інші рівні, на яких етику можуть застосовувати в діловому середовищі, охоплюють системний, галузевий, організаційний та індивідуальний рівень. Можна надати такі визначення різним рівням:

- **Системний рівень** – це найвищий рівень, і він відповідає на запитання: яка система є найбільш етичною? Цей рівень передбачає ідеологічні дискусії, як-от груба відмінність між соціалізмом і капіталізмом. Останніми роками на системному рівні з'явилося більше нюансів, враховуючи різні погляди на втручання держави. Наприклад, під час глобальної фінансової кризи 2008 року деякі прихильники вільного ринку виступали за урядову допомогу для порятунку великих фінансових установ.
- **Галузевий рівень** загалом стосується питань про суперечливі в етичному плані галузі, як-от тютюнова, алкогольна галузі та галузь азартних ігор, але цей рівень був розширений із метою охопити ті галузі, які раніше вважали нейтральними, скажімо, їжа швидкого приготування, мода і фінансові послуги.
- **Організаційний рівень** ставить запитання: як поводитьься корпорація? Саме на цьому рівні застосовують такі концепції, як добročесність і етика в бізнесі, а також на ньому ретельно вивчатимуть значення ради директорів та вищого керівництва корпорації.

- **Індивідуальний рівень** стосується поведінки на рівні окремих працівників. Будь-яка особа може працювати в корпорації із доброю репутацією, що діє в галузі з доброю репутацією, а проте, й надалі вчиняти як фізична особа неетичні дії, скажімо, обманювати в заявці про відшкодування витрат або проявляти неповагу до колег.

Останні два рівні безпосередньо пов'язані та взаємно доповнюють один одного: коли корпорація діє етично, вона розвиває культуру добročесності, яка мотивує її працівників діяти етично на індивідуальному рівні. Скажімо, компанія, яка не є толерантною до укладання контрактів через хабарництво і навчає своїх працівників діяти в такий спосіб навіть у складних ситуаціях, найімовірніше, матиме працівників, яким легше діяти етично, порівняно з працівниками на робочих місцях, де етична поведінка не є пріоритетом. Ба більше, цілком імовірно, що працівники з таких підприємств схильні проявляти етичну поведінку в інших сферах, зокрема вдома та в суспільстві загалом. Така практика має зворотний ефект: неетичні працівники, які ведуть справи неетично, негативно впливають на організаційну культуру, призводячи до неетичного способу ведення бізнесу. Пейн (1994 р., стор. 106) детальніше описує взаємозв'язок між організаційною та індивідуальною етикою в контексті бізнесу:

Рідко вади характеру окремого діяча-одинака повністю пояснюють корпоративні проступки. Як правило, неетичний спосіб ведення бізнесу передбачає негласну, якщо не явну, співпрацю інших людей і відбиває цінності, ставлення, переконання, мову й моделі поведінки, які визначають культуру роботи організації. Таким чином, етика – це не лише питання окремої особи, а й організаційне питання. Менеджери, які не можуть забезпечити належного керівництва й створити систем, які сприятимуть етичній поведінці, несуть відповідальність разом із тими, хто замислює, виконує та свідомо отримує вигоду з корпоративних проступків.

На цьому тлі важливо відзначити, що хоча модуль розглядає етику на рівні організації, взаємозв'язок між організаційною та індивідуальною етикою червоною ниткою проходить через усі обговорення. Задля більш докладного пояснення добročесності та етики в бізнесі модуль починається з обговорення основних етичних принципів, які застосовують у корпораціях. Далі в ньому детально розглянуто економічне обґрунтування добročесності та етики в бізнесі, а потім обговорено важливість реалізації програми із забезпечення добročесності та етики в будь-якому конкретному бізнесі, незалежно від його розміру або інших характеристик.

Етичні принципи ведення бізнесу

У літературі згадано безліч теорій і підходів до застосування етики в діловому середовищі. Наприклад, Елегідо (1996) посилається на шість основних етичних принципів, які можна застосувати до бізнесу: солідарність, ефективність, раціональність, справедливість, утримання від навмисного заподіяння шкоди іншим та рольова відповідальність. Ці принципи було визначено в такий спосіб:

- **Солідарність** виникає, коли людина проявляє активний інтерес до блага інших і веде бізнес задля загального блага суспільства, у якому вона працює. Такий активний інтерес може, скажімо, призвести до розробки товарів, які дійсно становлять цінність для клієнтів, замість спроб продати їм усе що завгодно, незалежно від справжньої якості цих товарів.
- **Ефективність** означає оптимальне використання ресурсів для ведення відповідального бізнесу. Деякі з можливих способів реалізувати таку практику охоплюють відмову від марної трати часу та інших ресурсів або забезпечення належної адаптації, навчання та розвитку працівників, щоб вони могли добре виконувати свою роботу.
- **Раціональність** передбачає здійснення дій у цілковито раціональний спосіб, за якого бізнес-рішення ґрунтуються не на примхах, забаганках чи упередженнях або лише на емоціях, а радше на добре продуманих міркуваннях. Раціональність передбачає усвідомлення цінності емоцій і почуттів, але враховують їх у такий спосіб, аби мати можливість приймати об'єктивні рішення.
- Принцип **справедливості** вимагає, щоб людина ставилася до інших людей так, як вона хотіла б, аби вони ставилися до неї; це означає недопущення таких форм прихильності, як фаворитизм, під час прийняття рішень, просування кар'єрними сходами, у системах винагороди та наймання. Компанія не повинна продавати своїм клієнтам товари або послуги шляхом введення в оману, оскільки її представники також не хотіли б, аби їх вводили в оману під час таких закупівель.
- **Утримання від навмисного заподіяння шкоди іншим** тягне за собою повне усвідомлення наслідків дій, які пропонують у ділових транзакціях і подіях. Якщо наслідки виявляються явно шкідливим, скажімо, продаж протермінованих ліків, то такої дії не слід вчиняти. Коли шкода є лише ненавмисним побічним ефектом передбачуваного доброго ефекту, компанію можна виправдати у вживанні таких заходів, якщо добрий ефект переважає шкідливий ефект, немає розумних альтернативних способів дій, а шкода пом'якшується максимально можливо. Іноді це називають [принципом подвійного ефекту](#).
- Принцип **рольової відповідальності** визнає, що бізнес не має однакових зобов'язань перед усіма зацікавленими сторонами. Скажімо, після дотримання

всіх згаданих вище принципів компанії необхідно буде забезпечити розумний прибуток акціонерам, перш ніж робити внесок у поліпшення суспільства.

Цей останній принцип був підважений іншим підходом до етики в бізнесі, заснованим на теорії зацікавлених сторін. Відповідно до теорії зацікавлених сторін, мета бізнесу полягає у створенні цінності не лише для акціонерів, а й для різних зацікавлених сторін, як-от клієнти, постачальники, працівники та громади. Згідно з цією теорією, доброчесність та етика в бізнесі вимагають цілісного підходу, що враховує зацікавлені сторони, які не можуть безпосередньо впливати на бізнес економічним способом, скажімо, членів сімей працівників, які можуть постраждати в разі вторгнення бізнесу в їхнє приватне життя. Деякі вчені досліджували мету бізнесу загалом і концептуалізували її як загальну цінність (Портер і Крамер, 2011 р.) або колективну цінність (Дональдсон і Уолш, 2015 р.). Такі внески по-різному ґрунтуються на теорії зацікавлених сторін.

Невіддільною частиною організаційної етики є формування культури доброчесності. Коли корпорація діє етично, вона підтримує формування культури доброчесності, яка мотивує працівників діяти етично в індивідуальному порядку. Цей підхід сприяє змістовному та цілеспрямованому життю працівників, а відтак – кращому суспільству. Для досягнення такої культури компанія може використовувати моделювання, наставництво та інші види діяльності, які зміцнюють доброчесність, а також застосувати кодекси етики, відповідні правила й положення. Зокрема, щоб створити культуру доброчесності та продемонструвати працівникам, що компанія готова «підкріплювати слова діями», компанія повинна гарантувати, що її система управління ефективністю та система винагородження не суперечитимуть основним цінностям компанії і не підриватимуть їх. Хоча універсальної моделі не існує, кожен бізнес повинен впровадити програму із забезпечення доброчесності та етики в бізнесі, яка виходить за рамки звичайного дотримання правил і норм та сприяє формуванню культури доброчесності. В основі такої програми повинні лежати міцні етичні цінності, і такі цінності необхідно старанно виявляти та розвивати. Етична поведінка має бути невіддільною частиною повсякденної діяльності, та про неї варто повідомляти під час взаємодії із зацікавленими сторонами.

Важливість доброчесності та етики для бізнесу

Індивідуальний і корпоративний вибір бізнесменів впливає на широкий загал – на сім'ю, організацію, район або місто, суспільство і зрештою на весь світ. Цей вибір також впливає на самих бізнесменів. Як показали результати дослідження з поведінкової етики, коли людина має намір зробити або робить щось, що завдає шкоди іншим, повага цієї людини до людської природи спотворюється. Часто не помічаючи цього, така людина знижує рівень самоповаги та власної доброчесності в той момент, коли відмовляється поважати

інших, а це, своєю чергою, збільшує шанси того, що людина, яка завдає шкоди, буде продовжувати це робити. Психологічне пояснення такої ситуації полягає в тому, що після першої неетичної дії добročесність людини послаблюється, знижується рівень її опору подальшим неетичним діям, і це триває, доки така динаміка не переривається будь-яким внутрішнім або зовнішнім втручанням (Уелш, Ордонез, Снайдер і Крістіан, 2015 р.). Так само, коли компанія дала хабар, варто очікувати, що вона зробить це знову, а отже, вона увійде в порочне коло, яке важко розірвати. Через деякий час і старі, і нові працівники вважатимуть цю негативну практику чимось нормальним. Додаткові відомості з поведінкової етики див. у [Модулі 6](#) (Виклики життя за етичними нормами) і [Модулі 8](#) (Поведінкова етика) із питань добročесності та етики.

Це можна проілюструвати на прикладі. Продавець із транснаціональної фармацевтичної компанії просить лікаря прописувати препарати, вироблені його компанією, замість генеричного препарату з такими самими інгредієнтами та дешевшою ціною. Торгового представника не хвилює, що це може спричинити труднощі для незаможного пацієнта. Продавець переконує доктора, пропонуючи йому повністю оплачувану поїздку на закордонний курорт для участі в медичній конференції. Лікар погоджується на таку угоду. Обидва ігнорують етичні вимоги бути чесним щодо пацієнта. Якщо вони не турбуються про пацієнта, це означає, що інші близькі люди також не мають для них значення, і зрештою люди загалом уже не матимуть для них такого ж значення, як до моменту прийняття цього неетичного рішення. Таким чином, надалі їм буде все легше вчинити так само з іншим пацієнтом. Коли пацієнта обманом змушують платити більше за медичну допомогу, оскільки він довіряє лікареві, такий пацієнт зазнає безпосередньої шкоди. Сплативши великі медичні рахунки, пацієнт не може дозволити собі оплатити навчання своїх трьох дітей. Отже, безпосередня шкода, заподіяна пацієнтові, призвела до непрямой шкоди для дітей. Урешті-решт такі вчинки впливають на всю громаду.

Економічне обґрунтування становлення на шлях добročесності та етики

Неетична поведінка становить ризик для бізнесу й може привести до значних витрат на організаційному рівні. Подібні ризики та витрати включають такі:

- Юридичні санкції, як-от штрафи, відшкодування збитків, конфіскація і навіть тюремне ув'язнення.
- Комерційні наслідки, скажімо, припинення ділових відносин і внесення в чорний список (скасування майбутніх можливостей).
- Збиток для репутації бренду.

- Пониження рівня задоволеності працівників та підвищення плинності кадрів.
- Зростання неетичної поведінки серед працівників, що завдає прямої шкоди компанії, скажімо, розкрадання, неналежне використання часу й ресурсів із боку працівників, порушення конфіденційності.
- Абсентеїзм.
- Пониження рівня утримання клієнтів і лояльності серед них.
- Ризик негативної реакції з боку громади, в якій працює компанія.

З іншого боку, етичні методи ведення бізнесу можуть призвести до відчутних бізнес-переваг, як-от доступ до можливостей, призначення пільгових умов (скажімо, внесення в білий список тих постачальників, які докладають значних зусиль задля забезпечення добročесності), полегшений доступ до ринку, гарна репутація і значна лояльність клієнтів, а також підвищена привабливість для талановитих працівників. Крім того, рівні умови гри та чесна конкуренція створюють сприятливе середовище для інновацій у певній галузі, що є корисним як для бізнесу, так і для його клієнтів, а отже, може принести користь усьому суспільству. Етичні методи ведення бізнесу також приваблюють інші підприємства та призводять до ділового партнерства, що, своєю чергою, істотно підвищує вигоду для обох сторін. Згодом можна збільшити прибутковість бізнесу. Варто зазначити, що такі фактори, як слабка ціннісна пропозиція, важке економічне середовище, поганий маркетинг і технічна некомпетентність, можуть призвести до краху будь-якої компанії, незалежно від її підходу до етики.

Наведений нижче приклад ілюструє економічне обґрунтування етики. Лікар із попереднього прикладу працює в лікарні, основні цінності якої, як заявляє керівництво, охоплюють чесність і турботу. Весь медичний персонал навчений розпізнавати ситуації, у яких потенційно бракує чесності та турботи, і покликаний демонструвати ці цінності, навіть якщо їм не хочеться цього робити. Окрім того, у лікарні є довідник для працівників і політика щодо подарунків, у яких містяться чіткі вказівки стосовно ділових знаків уваги з боку фармацевтичних компаній та пояснено, де саме належить проводити межу, коли йдеться про хабарі. У жодному з цих документів не згадано про повністю оплачувані поїздки, але лікар знає, що етична поведінка виходить за рамки букв кодексу. Цей лікар також переконався, що поведінка вищого керівництва відповідає цим цінностям і кодексу; у подібних ситуаціях вони ставили інтереси пацієнтів вище своїх особистих інтересів. Поміркувавши над усім цим, лікар відмовляється від пропозиції продавця, оскільки бажає робити те, що добре для пацієнтів, і справедливо поводитися з ними. Цього стандарту поведінки дотримуються всі працівники лікарні. Отже, ця лікарня отримала нагороду за найвищий рівень добročесності. Такий факт зумовлює більше фінансування лікарні. Приходить більше пацієнтів. Організатори конференції на закордонному курорті дізнаються про інцидент і запрошують лікаря (із повною оплатою витрат) виступити на конференції у межах секції програми, присвяченої добročесності в

галузі охорони здоров'я. Вибір лікаря для виступу на престижній конференції також підвищує репутацію лікарні.

Подальше обговорення «економічного обґрунтування» етики в бізнесі та низки санкцій і заохочень, розроблених для запобігання та припинення корупції в приватному секторі, можна знайти в публікації Управління Організації Об'єднаних Націй з наркотиків і злочинності (УНЗ ООН) під назвою «Довідник щодо державних заходів зі зміцнення корпоративної добročесності» ([A Resource Guide on State Measures for Strengthening Corporate Integrity](#)) (2013 р.).

Управління програмами із забезпечення добročесності та етики в бізнесі

Попри очевидні переваги, добročесність і етика в бізнесі традиційно залишалися за межами формальних процесів управління. В останні десятиліття на компанії, як із верхівки, так і знизу, посилюється тиск з метою створення ефективних програм із забезпечення добročесності та етики в бізнесі. Більш суворе регулювання вимагає від компаній та заохочує їх до посиленого дотримання правил і норм. Двома добре відомими прикладами є Закон США про корупцію за кордоном (FCPA – Foreign Corrupt Practices Act) і Закон Великої Британії «Про хабарництво» (UK Bribery Act). На міжнародному рівні [Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції](#) вимагає, щоб держави забезпечували дотримання з боку приватного сектору основних стандартів добročесності та етики. Щоб підкреслити важливість етики в бізнесі для боротьби з корупцією, на Конференції держав-учасниць Конвенції було прийнято резолюцію 5/6 від 29 листопада 2013 року (під назвою «Приватний сектор») і резолюцію 6/5 від 6 листопада 2015 року (під назвою «Санкт-Петербурзька заява щодо сприяння державно-приватному партнерству в попередженні корупції та боротьбі з нею»). На цьому тлі багато компаній розробили програми дотримання норм (комплаєнс-програми) для того, щоб забезпечити здійснення бізнес-операцій згідно з нормами та положеннями.

Водночас зацікавлені сторони, як-от працівники, клієнти, акціонери, ділові партнери та громадянське суспільство, очікують дедалі вищих стандартів добročесності та етичного ведення бізнесу. Зосередження уваги лише на нормах і положеннях часто не відповідає цим вищим очікуванням від етичного методу ведення бізнесу. Таким чином, ефективна програма із забезпечення добročесності та етики в бізнесі виходить за рамки чистого дотримання норм і спрямована на формування культури добročесності. Така програма може охоплювати внутрішні, зовнішні та колективні заходи.

Існують різні моделі управління внутрішніми заходами, які забезпечують добročесність та етику в бізнесі, але всі вони мають схожі характеристики:

- Бізнес-лідери та менеджери особисто віддані своїй роботі, заслуговують на довіру та готові діяти відповідно до цінностей, які вони сповідують («тон, що задається на самій верхівці»).
- Керівні цінності та зобов'язання є зрозумілими та чітко викладеними, скажімо в письмовому кодексі поведінки або в кодексі етики.
- Внутрішні заходи засновані на оцінці ризику для максимально ефективного витрачання обмежених ресурсів.
- Цінності інтегровані в повсякденний бізнес, а також надаються практичні ресурси та навчання, аби спрямувати працівників навіть у складних і неоднозначних ситуаціях.
- Створено систему внутрішнього контролю та запроваджено канали для звітності, скажімо, для викриття порушень.
- Програму із забезпечення добročесності та етики в бізнесі розуміють як безперервний процес навчання, а заходи регулярно контролюють та переглядають. Вільно доступні ресурси можна використовувати для цілей безперервної освіти, як-от [інструмент онлайн навчання на основі відео](#), розроблений спільно УНЗ ООН і Глобальним договором Організації Об'єднаних Націй (United Nations Global Compact). Такому інструменту присвячено вправи для проведення перед заняттям у цьому модулі.

Компаніям слід посилити не лише внутрішні заходи щодо забезпечення добročесності та етики в бізнесі, а й зовнішні заходи, скажімо, щодо ділових партнерів і їхніх ланцюгів постачань. Громадська думка зосереджена як на самому постачальникові, так і на компаніях, із якими він уклав контракти. Таким чином, крім забезпечення відповідності національним і міжнародним нормам, компанії повинні застосовувати у своїх ланцюгах постачання ініціативний підхід до зміцнення ділової добročесності та етики щодо своєї корпоративної відповідальності й сталого методу ведення бізнесу.

Нарешті, компанії можуть також брати участь у колективних заходах, як-от обмін досвідом у робочих групах або приєднання до таких ініціатив, як Глобальний договір Організації Об'єднаних Націй (ГД ООН). У середовищі, у якому поширено неетичні методи, компанії можуть вдаватися до колективних дій, аби спробувати змінити статус-кво. Наприклад, вони здатні змусити регуляційні органи здійснювати втручання або встановлювати стандарти в таких ділянках діяльності, як ланцюги постачання.

Компаніям можуть знадобитися різні підходи до управління своїми програмами із забезпечення добročесності та етики через їх особливості, скажімо, через розмір,

юридичний статус та складність. Не існує універсальної моделі, але основні принципи застосовні як до великих, так і до невеликих компаній, включно зі стартапами. Наприклад, у великому бізнесі тон, що задається на самій верхівці, може проявлятися у вигляді відеозаяви на вебсайті або листівки, що цитує представника керівництва. У малому бізнесі, який очолює власник, доречними можуть бути особисті розмови з працівниками, які підвищують важливість добročесності як основної цінності компанії. Варто також наголосити, що хоча для таких працівників розробка детального кодексу етики може виявитися непотрібною (хоча ситуація, цілком імовірно, змінюватиметься зі зростанням бізнесу), для багатонаціональної компанії бажано розглянути кращий спосіб вираження однакових цінностей у різних контекстах і різних державних нормативних актів, про які повинні знати працівники. Багатонаціональній компанії так само може знадобитися оцінити ризики неетичної поведінки в різних середовищах, у яких вона працює, аби вибрати відповідні заходи контролю, які компанії необхідно впровадити. Багатонаціональні корпорації, своєю чергою, нерідко стикаються з проблемою культурної або регіональної значущості. Чи варто мати один кодекс, який застосовують у всіх країнах, у яких працює компанія, або має бути безліч кодексів для врахування різних контекстів? Найелегантніше рішення – мати глобальний кодекс, який дає загальні рекомендації щодо цінностей компанії, підтриманий національними керівними принципами, що забезпечують певний рівень гнучкості, але ніколи не суперечать глобальним цінностям.

Створення успішної програми із забезпечення добročесності та етики в бізнесі вимагає паралельної роботи над добročесністю (посилення профілактики) і дотриманням норм (включно з покараннями). Аспект добročесності передбачає ініціативи, які допомагають працівникам корпорації розвинути етичну чутливість і здатність до моральних міркувань та зменшити кількість виправдань для раціоналізування неетичної поведінки. Кроки в цьому напрямку охоплюють належний приклад із боку вищого керівництва, чітке повідомлення основних цінностей, навчання навичкам прийняття етичних рішень, узгодження правил набору персоналу, управління ефективністю та система винагород за основними цінностями. Аспект дотримання норм, навпаки, включає ініціативи, які допомагають створити середовище, що підтримує застосування добročесності та етики. До таких ініціатив належать виявлення і попередження ситуацій, які можуть спровокувати неетичну поведінку, а також застосування засобів контролю і санкцій за неетичну поведінку. Процедури, процеси, політики та кодекси поведінки грають ключову роль, коли йдеться про намір забезпечити дотримання норм. Ці ідеї застосовні до будь-якого бізнесу, незалежно від його розміру, юридичного статусу, складності та ризиків/можливостей, пов'язаних із його діяльністю.

Визнаючи це на міжнародному рівні, УНЗ ООН розробило публікацію під назвою «Програма антикорупційної етики та дотримання норм для бізнесу: практичний посібник» ([An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: A Practical](#)

[Guide](#)), у якій підприємствам надають поради щодо способів застосування на практиці підвищених стандартів добročесності (2013 р.). У посібнику головна увага приділяється основним загальним елементам, які слід враховувати компаніям, з особливим наголосом на проблемах та можливостях для малого і середнього бізнесу. У його основі лежить Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції, а також інші міжнародні та регіональні документи, які надають компаніям рекомендації про те, як підтримувати підвищені стандарти добročесності та бути добрими корпоративними громадянами.

Додаткові міжнародні ініціативи, які надають вказівки щодо етики в бізнесі, охоплюють Ініціативу Всесвітнього економічного форуму «Партнерство проти корупції» (РАСІ – [Partnering Against Corruption Initiative](#)), [Глобальний договір Організації Об'єднаних Націй, Ділові принципи боротьби з хабарництвом](#) Transparency International, [Принципи корпоративного управління G20/ОЕСР](#) та Ініціативу ОЕСР [CleanGovBiz](#).

Кодекси етики та кодекси поведінки

Важливий спосіб підтримати добročесність та етику, як вже було обговорено вище, – це мати ефективний кодекс етики або кодекс поведінки (чи обидва). Теоретично між двома типами кодексів є деякі відмінності, хоча на практиці такі документи часто дуже схожі. Теоретично кодекс етики більшою мірою заснований на цінностях із наголосом на заохоченні та підтримці етичної поведінки, яка ґрунтується на корпоративних цінностях, тоді як кодекс поведінки передусім заснований на дотриманні норм з акцентом на практичних рекомендаціях та санкціях у разі недотримання. Однак на практиці обидва типи кодексів часто містять поєднання положень, заснованих на цінностях і нормах.

Можна очікувати, що будь-яка компанія матиме комбінацію політик, заснованих на добročесності та дотриманні норм, і тому кодекс повинен відбивати два аспекти, які було обговорено раніше. Наприклад, різні компоненти кодексу мають відповідати основним цінностям корпорації та фундаментальним етичним принципам, щоб заохочувати етичну поведінку на індивідуальному рівні. Кодекс повинен бути чітким і лаконічним, аби люди могли легко зрозуміти його зміст. Кодекс також має бути доступним і візуально привабливим. Він повинен містити приклади, та його варто підготувати в різних форматах.

Практичні елементи кодексу дозволяють краще зрозуміти культуру компанії. Вони охоплюють тон, що задається на самій верхівці, ключові етичні та нормативні ризики, виявлені бізнесом, інформацію про системи викриття порушень і обов'язок щодо недопущення помсти, зосередженість на зовнішніх інтерфейсах, чіткі й корисні вказівки для персоналу, аби вони могли прийняти рішення в разі практичної дилеми, та доступ до більш детальних джерел для отримання подальших вказівок.

Процес розробки кодексу може передбачати створення комітету для виконання проекту; співбесіди та консультації із ключовими особами в корпорації; кабінетне дослідження типового змісту кодексів і зразків кодексів аналогічних корпорацій; складання тексту; консультації зі сторонніми експертами; отримання згоди від ради директорів; план реалізації; план перегляду.

Кожен учасник корпорації застосовує принцип добročесності по-різному. Врахування всіх їхніх бачень допомагає підготувати більш всеосяжний і ефективний кодекс для корпорації. Скажімо, у разі підготовки кодексу для лікарні, власники (акціонери) лікарні, пацієнти, персонал, громада, у якій побудована лікарня, уряд – усі ці люди складають зацікавлені сторони лікарні, чиї міркування варто враховувати під час розробки проекту та реалізації кодексу поведінки в лікарні. У деяких положеннях можна вказати, у який спосіб персоналу необхідно дотримуватися добročесності та як її варто застосовувати до персоналу. Інші будуть зосереджені на тому, як необхідно проявляти добročесність до пацієнтів. Приклади кодексів наведено в розділі «Рекомендовані матеріали для читання».

Бізнес і сталий розвиток

Підприємства не лише несуть відповідальність, а й зацікавлені в тому, щоб робити свій внесок у суспільство і робити його більш сталим. 2015 року Організація Об'єднаних Націй ухвалила Цілі сталого розвитку (ЦСР), які спрямовані покласти край бідності, захистити планету й забезпечити процвітання для всіх людей у світі. Ці 17 цілей вимагають участі всіх зацікавлених сторін, включно з приватним сектором, і можуть слугувати корисною основою для взаємодії. Далі на зображенні показано всі 17 ЦСР.



Джерело: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>

Підприємства можуть зробити внесок у досягнення ЦСР у різний спосіб. Скажімо, вони можуть використовувати чисту й відновлювану енергію, виплачувати працівникам справедливу заробітну платню, забезпечувати охорону здоров'я та безпеку на робочому місці, використовувати місцевих постачальників, сплачувати податки й підтримувати систему освіти. Деякі підприємства сприяють зміцненню здоров'я в рамках своєї стратегії соціальної відповідальності, а інші управляють своїми відходами в такий спосіб, аби мінімізувати забруднення водних шляхів, чи беруть участь у державно-приватному партнерстві для розвитку публічної інфраструктури.

ЦСР вказують як на ризики, так і на можливості. Якщо підприємства не налагоджуватимуть партнерських відносин з урядами та громадянським суспільством для розв'язання цих проблем, сталість планети (включно з бізнес-діяльністю) опиниться під загрозою. А проте, ці проблеми відкривають для інноваційних та підприємницьких корпорацій також певні можливості. Розв'язання нагальних світових проблем так само може бути прибутковим.

Ще один спосіб для підприємств узяти на себе зобов'язання із забезпечення сталості та взяти на себе спільну відповідальність за побудову кращого світу – приєднатися до Глобального договору Організації Об'єднаних Націй. ГД ООН закликає компанії вести бізнес відповідально, узгоджуючи свої стратегії та діяльність із [десятьма принципами](#) у сфері прав людини, праці, довкілля та боротьби з корупцією. Десять принципів ГД ООН засновані на [Загальній декларації прав людини](#), [Декларації Міжнародної організації праці основних принципів та прав у світі праці](#), [Декларації Ріо-де-Жанейро щодо довкілля та розвитку](#) і [Конвенції Організації Об'єднаних Націй проти корупції](#). ГД ООН також спонукає підприємства до стратегічних дій для просування [ширших соціальних цілей](#), як-от тих, які зазначено в ЦСР, з особливою увагою до співпраці та інновацій.

Список літератури

Дональдсон, Томас і Джеймс П. Уолш (Donaldson, Thomas and James P. Walsh) (2015 р.). Toward a theory of business (До теорії бізнесу). *Research in Organizational Behavior*, т. 35, стор. 181–207. Доступно за посиланням:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191308515000088>.

Елегідо Х.М. (Elegido, J.M.) (1996 р.) *Fundamentals of Business Ethics: A Developing World Perspective* (Основи етики в бізнесі: перспектива світу, що розвивається). Ібадан, Нігерія: Spectrum Books Limited.

Пейн, Лінн Ш. (Paine, Lynne S) (1994 р.). Managing for organizational integrity (Управління заради організаційної добročесності). *Harvard Business Review* (березень–квітень), стор. 106–117. Доступно за посиланням: <https://hbr.org/1994/03/managing-for-organizational-integrity>.

Портер, Майкл Е. і Марк Р. Крамер (Porter, Michael E. and Mark R. Kramer) (2011 р.). Creating shared value (Створення спільних цінностей). *Harvard Business Review* (січень–лютий). Доступно за посиланням: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>.

Управління ООН з наркотиків і злочинності (2013 р.). *A Resource Guide on State Measures for Strengthening Corporate Integrity* (Довідник щодо заходів держави зі зміцнення корпоративної добročесності). Нью-Йорк. Доступно за посиланням: http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/Resource_Guide_on_State_Measures_for_Strengthening_Corporate_Integrity.pdf.

Управління ООН з наркотиків і злочинності (2013 р.). *An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: A Practical Guide* (Програма антикорупційної етики та дотримання норм для бізнесу: практичний посібник). Нью-Йорк. Доступно за посиланням: https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf.

Уелш, Девід Т. та інші (Welsh, David T. and others) (2015 р.). The slippery slope: how small ethical transgressions pave the way for larger future transgressions (Манівці: як дрібні етичні порушення прокладають шлях для більш серйозних порушень у майбутньому). *Journal of Applied Psychology*, т. 100, № 1, стор. 114–127. Доступно за посиланням: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/24865577>.

Вправи

У цьому розділі містяться пропозиції щодо навчальних вправ під час занять і перед ними, тоді як ті завдання для виконання після занять, які надано для оцінки розуміння модуля студентами, наведено в окремому розділі.

Вправи в цьому розділі найбільш доречні для тих груп студентів, у яких навчається до 50 осіб та в межах яких студентів можна легко розділити на невеликі підгрупи для обговорення окремих прикладів або виконання вправ, після чого представники таких груп зможуть надати відповідь усій групі. Хоча застосовувати подібну структуру із формування підгруп вдасться й у великих групах, які складаються з декількох сотень студентів, таке завдання є більш складним, і лектор, можливо, вирішить адаптувати методи роботи в групах, аби забезпечити достатньо часу для групових обговорень, а також надання відповіді всій групі. Найпростіший спосіб розв'язати проблему обговорення в малих групах у великій групі – запропонувати студентам обговорити питання з чотирма або п'ятьма іншими студентами, які сидять поруч. З огляду на обмеження в часі, не всі підгрупи зможуть надати свою відповідь по завершенню кожної вправи. Лекторові рекомендують довільно обирати ту чи іншу підгрупу та водночас подбати про те, аби всі підгрупи отримали можливість надати відповідь хоча б один раз під час заняття. Якщо дозволяє час, лектор може організувати загальне обговорення після того, як кожна підгрупа надасть свою відповідь.

Усі вправи в цьому розділі підходять для студентів як бакалавріату, так і магістратури. Однак, оскільки попередні знання й практичні навички студентів, пов'язані із цими питаннями, дуже різняться, рішення про доцільність виконання вправ мають ґрунтуватися на освітньому та соціальному контексті, який стосується студентів. Лекторові пропонують зв'язати кожну вправу з ключовими питаннями модуля.

Вправа для виконання перед заняттям. Що ми знаємо про добročесність у бізнесі?

Цю попередню вправу можна виконати у межах процесу підготовки до заняття. Попросіть студентів виконати перед відвідуванням занять один або кілька відеомодулів, передбачених інструментом онлайн навчання: <https://thefightagainstcorruption.org/>.

Відеомодулі, які наявні у вільному доступі онлайн більш ніж 20 мовами, досліджують кілька етичних дилем, типових для світу бізнесу. Деякі з порушених питань також

розглянуто в цьому модулі, як-от політика компанії щодо подарунків. Під час занять лектор може звертатися до відео під час обговорення певних питань. Окрім того, лектор може почати заняття з питань про етичні проблеми, порушені у відеороликах.

Рекомендації для лектора

Цей інструмент онлайн навчання є спільним продуктом УНЗ ООН і ГД ООН. У ньому використовують шість інтерактивних відеомодулів, щоб допомогти аудиторії краще зрозуміти [10-й принцип ГД ООН](#) щодо боротьби з корупцією та [Конвенцію Організації Об'єднаних Націй проти корупції](#) в контексті застосування цих документів до приватного сектору. Інструмент призначений для суб'єктів приватного сектору, а також може бути корисний для студентів, які вивчають цей модуль. Кожне відео триває близько п'яти хвилин, що забезпечує швидкий і ефективний спосіб дізнатися про добročесність у бізнесі. Студенти, які завершили всі шість відеомодулів, отримують згенерований комп'ютером сертифікат, який може заохотити та підвищити інтерес студентів до процесу навчання.

Вправа 1. Розуміння внеску бізнесу в досягнення Цілей сталого розвитку

Ця вправа спрямована на ознайомлення студентів із Цілями сталого розвитку (ЦСР) Організації Об'єднаних Націй, які є загальним закликком до урядів, бізнесу, громадянського суспільства та інших зацікавлених сторін докладати зусилля, спрямовані на подолання бідності, захист планети та забезпечення процвітання для всіх людей у світі. Лектор може попросити студентів, індивідуально або в невеликих підгрупах, сформувати розуміння ЦСР, а також бачення того потенційного внеску та впливу, які можуть здійснити підприємства. Мета вправи полягає не в тому, щоб студенти подали всебічну оцінку внеску бізнесу в досягнення ЦСР, а в тому, аби вони зрозуміли концепцію і могли використовувати ЦСР як підґрунтя для відповідального та етичного ведення бізнесу. Крім того, студентів просять поміркувати про потенційні несприятливі наслідки ведення бізнесу та про те, як їх можна пом'якшити.

Рекомендації для лектора

Лектор може зробити огляд ЦСР і контексту, у якому такі цілі було ухвалено. Довідкова інформація про Порядок денний у сфері сталого розвитку доступна [ТУТ](#). Докладна інформація про 17 цілей доступна [ТУТ](#).

Спочатку лектор розбиває студентів на невеликі підгрупи та призначає їм дві або три ЦСР залежно від загальної кількості студентів у групі. Надалі студентів просять провести невелике онлайн-дослідження, яке стосуватиметься призначених цілей. У підгрупах студенти обговорять, як бізнес може сприяти досягненню їхніх ЦСР і які можуть бути несприятливі наслідки ведення бізнесу. Як можна пом'якшити ці несприятливі наслідки? Студентам пропонують поміркувати про практичні приклади, які демонструють важливість етичного ведення бізнесу для самої компанії та для досягнення ЦСР (15–20 хвилин). Нарешті, кожному підгрупі просять зробити трихвилинну презентацію результатів своїх дискусій, зосередивши увагу на обґрунтуванні своїх ЦСР і на тому, який внесок може зробити бізнес у досягнення цих цілей і як він здатен пом'якшити потенційні несприятливі наслідки ведення бізнесу.

Вправа 2. Рольова гра: переконайте свого керівника, що етика окуповується

У цій вправі лектор спонукає студентів розглянути економічне обґрунтування доброчесності та етики, поміркувати над конкретними прикладами того, як доброчесність й етика можуть бути корисні для бізнесу, та переконати аудиторію в реальності такої користі. Ця вправа допоможе студентам засвоїти зміст цього модуля й матиме практичне застосування на пізнішому етапі, коли вони перенесуть дух доброчесності та етики в бізнесі на свої робочі місця.

Для отримання додаткової інформації про заснований на діях підхід до цієї вправи лектори можуть ознайомитися з [Модулем 7](#) («Стратегії вчинення етичних дій») із питань доброчесності та етики.

Рекомендації для лектора

Спочатку лектор ділить студентів на невеликі підгрупи та просить їх провести мозковий штурм щодо того, як, рухаючись шляхом доброчесності та етики, можна досягти позитивних результатів для бізнесу (скажімо, приваблення талановитих людей, підвищення рівня утримання клієнтів, переваги для цінності бренду), а також закликає поміркувати про можливі наслідки відсутності доброчесності в бізнесі (як-от погана реклама, штрафи, припинення ділових відносин, неефективність). Лектор просить кожному підгрупі студентів обрати будь-який бізнес (скажімо, ІТ-компанію, компанію роздрібною торгівлі, фармацевтичну компанію) і навести приклади з реального життя, отримані з бізнес-контексту (10–15 хвилин). Щоб засвоїти аргументи, студентів просять взяти участь у рольовій грі (десять хвилин). У рольовій грі один студент – це працівник, який

намагається переконати керівника (іншого студента) в тому, що існує економічне обґрунтування добročесності та етики, яке переважає витрати. Зрештою кілька підгруп можуть презентувати свою рольову гру перед іншим студентами.

Вправа 3. Практичний приклад: аналіз кодексів

Мета цієї вправи полягає в тому, щоб студенти проаналізували кодекси етики або кодекси поведінки, аби розвинути початкове розуміння мови, якою написано кодекси, і того, як ці документи втілюють у життя. У першій частині вправи лектор повинен пояснити, у чому полягають кодекси, і показати студентам кілька прикладів, висвітлюючи різні компоненти та те, як вони поєднуються один з одним. Потім студентів розділять на невеликі підгрупи для аналізу кодексів і визначення основних компонентів. Набір типових питань, включених у рекомендаціях для лектора, може слугувати інструкцією для студентів (15 хвилин). Потім лектор попросить студентів поділитися своїми висновками з усією групою (5–10 хвилин). Обговорення причин включення різних компонентів кодексів викличе необхідність узгодження з основними цінностями бізнесу та основними етичними принципами (5–10 хвилин).

Рекомендації для лектора

Для першої частини вправи лектор може заздалегідь видрукувати пропоновані кодекси (індійської компанії «Tata Group», бразильської «Duratex», британських «GlaxoSmithKline» та «ExxonMobil», а також «Spectris» зі США) для кожної команди або надіслати посилання студентам, щоб вони мали змогу легко отримати до них доступ на занятті, коли їм знадобиться виконувати цю вправу. Лектори можуть вирішити використовувати новіші або більш актуальні до контексту кодекси, скажімо, зайшовши на вебсайт найбільших компаній у своїй країні.

Лектор може видрукувати інструкції про те, на що слід звернути увагу в кодексах, або зобразити їх на слайді під час цієї частини заняття. Інструкції, наприклад, можуть бути такими:

1. Перевірте, чи містить кодекс вступну частину, яка може допомогти працівникам зрозуміти причини впровадження такого документа.
2. Перевірте, чи відповідає такий вступ місії або баченню корпорації.
3. Перевірте, чи включено в кодекс положення, що захищають інтереси різних зацікавлених сторін, скажімо, працівників, уряду, конкурентів, спільноти, акціонерів, клієнтів тощо, а також загальне благо суспільства.

4. Перевірте, що в кодексі написано про конфлікт інтересів, подарунки, сумнівні платежі тощо.
5. Оцініть, наскільки загальна мова і тон кодексу спрощують його розуміння та реалізацію.

Вправа 4. Як повідомити про кодекси?

У цій вправі студентів просять знову об'єднати свої підгрупи та ще раз проглянути кодекси, які вони вже проаналізували. Складність кодексів поведінки або етики полягає в тому, що підприємствам необхідно переконатися, що вони не лише існують на папері, а й впроваджуються на практиці. Мета цієї вправи – розглянути, у який спосіб кодекси, проаналізовані у вправі 3, сприяють створенню та реалізації успішної програми із забезпечення добročесності та етики. Лектор закликає студентів вибрати декілька ключових елементів і запропонувати ідеї про те, як норми та положення вдасться ефективно донести до працівників. Вони також представляють перші прототипи того, як донести суть кодексів до персоналу, скажімо, через плакати, короткі рольові ігри, комікси, тренінги, вікторини для працівників.

Рекомендації для лектора

Ця вправа є продовженням вправи 3 у тому сенсі, що студенти розглядають ті самі кодекси, але під іншим кутом зору. У попередній вправі студенти вивчали компоненти кодексу. У цій вправі вони заглиблюються в основні причини кожного компонента та розглядають, як деякі елементи організаційної культури можуть підтримувати реалізацію кодексу. По-перше, студенти діляться на команди, і кожній команді пропонується обговорити та підготувати прототип (20 хвилин). Лектор повинен спонукати студентів проявити творчий підхід до розробки перших прототипів, як-от плакатів, коротких рольових ігор, коміксів, тренінгів, вікторин. По-друге, можна вибрати кілька підгруп, які ознайомлять зі своїми прототипами (10 хвилин). Нарешті, обговорення в групі буде зосереджено на практичних висновках, отриманих у ході вправи, і на важливості донесення до працівників тих принципів, які закріплено в кодексах (10 хвилин). Лектори можуть вказати на те, що провідні компанії усе частіше вимагають від постачальників наявності кодексів поведінки або етики, а також можуть подбати про створення кодексів поведінки для ланцюга постачання. Як кодекси можна реалізувати на малих або середніх підприємствах – потенційна тема для поглибленого обговорення.

Лектор може оформити цю вправу у вигляді усних презентацій або вирішити зробити її інтерактивною.

Пропонована структура заняття

У цьому розділі містяться рекомендації щодо послідовності й часу проведення навчання, які розраховано для досягнення результатів навчання під час тригодинного заняття. Лектор може вирішити не використовувати наведених нижче сегментів або скоротити деякі з них, щоб приділити більше часу іншим елементам, включно з вступною частиною, вправами на знайомство, висновками або короткими перервами. Структура також може бути адаптована для проведення коротших або довших, з огляду на те, що тривалість занять неоднакова в різних країнах.

Вступ (10 хв)

- Лектор обговорює мету та завдання модуля, методи навчання і зв'язок із [Модулем 1](#) серії E4J із питань добročесності та етики, а також ознайомлює зі структурою заняття та планом оцінювання. Лектор може послатися на вправу для виконання перед заняттям і запитати студентів про етичні дилеми, представлені в інструменті електронного навчання.

Застосування етики в бізнесі та економічне обґрунтування етики (40 хв)

- У процесі інтерактивного обміну зі студентами лектор пояснює способи застосування етичних принципів у бізнесі, посилаючись на різні рівні, а також на шість принципів, які обговорено в розділі «Ключові питання» цього модуля.
- Можна проаналізувати гіпотетичне або реальне ділове рішення, щоб виявити його відповідність (або невідповідність) шести описаним принципам; міру, якою таке рішення враховує інтереси зацікавлених сторін і загальне благо; і ступінь, у який воно сприяє чи не сприяє етичному клімату та культурі в бізнесі.
- Лектор підбиває підсумки порушених питань, підкреслюючи різні переваги, які отримують підприємства, діючи етично, з погляду репутації, приваблення талановитих людей, ліцензії на діяльність, доступу до державного фінансування і закупівель, міжнародних проєктів, очікувань суспільства та інновацій. Лектор також коротко розповідає про ЦСР і роль приватного сектору в упровадженні цілей.
- Лектор проводить вправу 1 і/або вправу 2.

Дискурс про управління етикою в бізнесі (20 хв)

- Лектор ознайомлює зі структурою управління, яку зазвичай використовують у програмах із забезпечення добročесності та етики в бізнесі (див. обговорення з питань управління етикою в бізнесі в розділі «Ключові питання» цього модуля).

- Лектор також може попросити студентів розглянути упродовж відкритого обговорення програму із забезпечення добročесності та етики в бізнесі через призму зовнішніх зацікавлених сторін, таких як регуляторні органи, НУО, галузеві організації, використовуючи вільно доступні ресурси, перераховані нижче.

Ознайомлення з кодексами поведінки й кодексами етики (30 хв)

- Щоб підготувати ґрунт для інтерактивного заняття, лектор ознайомлює з різними кодексами поведінки та кодексами етики різних типів підприємств, включно з проблемами їх впровадження, а також їх масштабами та передбачуваними обмеженнями. Слід обговорити такі питання, як мета цих документів для бізнесу, сфера їх дії (скажімо, працівники та ділові партнери), вибір мови та зміст.
- Лектор проводить у групі обговорення різних тем, які зазвичай включають у кодекс поведінки, його стилю та структури, а також чітких посилань на компоненти структури управління й на тон, що задається на самій верхівці.
- Лектор може використовувати слайди, представлені в модулі, для ознайомлення з кодексами поведінки для підприємств.
- Потім лектор знайомить із трьома кодексами поведінки, вибраними з різних галузей і секторів, які будуть використовуватися під час інтерактивного заняття. Слід запропонувати різні кодекси, наприклад такі, що репрезентують різні галузі, різних працівників, різне географічне положення й культурний контекст. Запропоновано кодекси таких компаній: «Tata Group», «Duratex», «GlaxoSmithKline», «ExxonMobil» і «Spectris».

Ці кодекси можна знайти за такими посиланнями:

- <http://www.tata.com/pdf/tcoc-booklet-2015.pdf>
- <http://www.duratex.com.br/ir/code-of-ethics>
- <https://www.gsk.com/en-gb/about-us/policies-codes-and-standards/>
- <http://cdn.exxonmobil.com/~media/global/files/other/2017/standards-of-business-conduct.pdf>
- <http://www.spectris.com/~media/Files/S/Spectris/documents/signpost-docs/code-of-business-ethics.pdf>

Вправа 3 (30 хв)

- Лектор проводить вправу 3.

Вправа 4 (40 хв)

- Лектор проводить вправу 4.

Підсумки заняття (10 хв)

- Лектор підсумовує матеріал, вивчений на тригодинному занятті, підкреслюючи такі моменти:
 - Етика в бізнесі – важливий компонент успішного й сталого підприємства.
 - Компанії повинні чітко визначати свої цінності, аби взаємодіяти зі своїми працівниками та допомагати їм приймати обґрунтовані й етичні бізнес-рішення.
 - Корпоративна культура відкритості, правдивості та добročесності має важливе значення для пошуку етичних рішень, які відповідають потребам різних зацікавлених сторін компаній і належно реагують на складні дилеми, що вимагають глибокого міжфункціонального підходу.

Рекомендовані матеріали для читання

У цьому розділі представлено перелік матеріалів із відкритим доступом, які лектор може запропонувати студентам для ознайомлення перед відвідуванням заняття з цього модуля.

Макдональд, Кріс і Алексей Марку (MacDonald, Chris and Alexei Marcoux) (без дати). *Concise Encyclopedia on Business Ethics* (Коротка енциклопедія етики в бізнесі). Journal Review Foundation. Доступно за посиланням: <https://conciseencyclopedia.org/>. * Цей онлайн-ресурс містить визначення та опис деяких етичних концепцій. Він може стати корисним базовим орієнтиром для спрощення роботи.

Елегідо Х.М. (Elegido, J.M.) (1996 р.) *Fundamentals of Business Ethics: A Developing World Perspective* (Основи етики в бізнесі: перспектива світу, що розвивається). Ібадан, Нігерія: Spectrum Books Limited. Доступно за посиланням: http://www.lbs.edu.ng/sites/faculty_research/elegido_juan_publications. *Цей ресурс детально розглядає тему добročесності та етики в бізнесі. Лектор може знайти в ньому інший контент, який може збагатити курс і допомогти в досягненні цілей навчання.

Пейн, Лінн Ш. (Paine, Lynne S) (1994 р.). Managing for organizational integrity (Управління заради організаційної добročесності). *Harvard Business Review* (березень–квітень), стор. 106–117. Доступно за посиланням: <https://hbr.org/1994/03/managing-for-organizational-integrity>. *Ця засаднича праця надає підґрунтя для пояснення того, як домогтися етичного

управління в бізнесі, використовуючи підходи, що передбачають застосування добročесності та дотримання вимог.

Зразки кодексів поведінки, які можна використовувати в групі як практичні приклади, а також як основу для виконання вправ, містяться за посиланнями:

- Tata Group: <http://www.tata.com/pdf/tcoc-booklet-2015.pdf>
- Duratex: <http://www.duratex.com.br/ir/code-of-ethics>
- GlaxoSmithKline: <https://www.gsk.com/en-gb/about-us/policies-codes-and-standards/>
- Exxon: <http://cdn.exxonmobil.com/~media/global/files/other/2017/standards-of-business-conduct.pdf>
- Spectris: <http://www.spectris.com/~media/Files/S/Spectris/documents/signpost-docs/code-of-business-ethics.pdf>

Подані нижче джерела є рекомендаціями зі створення кодексів поведінки:

ОЕСР (2001 р.). *Codes of Corporate Conduct: An Expanded View on Their Content* (Кодекси корпоративної поведінки: розширений погляд на їх зміст). Доступно за посиланням: http://www.oecd-ilibrary.org/finance-and-investment/codes-of-corporate-conduct_206157234626;jsessionid=13610gtsbw6ev.x-oecd-live-03.

Комісія з питань бізнесу і сталого розвитку (2017 р.). *Better Business, Better World* (Що кращий бізнес, то кращий світ). Доступно за посиланням: <http://report.businesscommission.org/uploads/Executive-Summary.pdf>.

Матеріали для поглибленого вивчення

Матеріали, подані нижче, рекомендовано для читання студентам, зацікавленим у більш докладному вивченні тем цього модуля, а також лекторам, які викладають цей модуль.

Пропоновані нижче матеріали для поглибленого вивчення охоплюють правила, кодекси та стандарти, більшість із яких доступні в інтернеті; вони просувають концепції добročесності та етики в бізнесі, із цими матеріалами студенти можуть самостійно ознайомитися. Також надано ресурс із колективних дій, за допомогою якого можна

ознайомити з ідеєю про те, що деякі проблеми щодо дотримання етичних норм і добročесності можуть виявитися занадто складними для розв'язання, якщо ці проблеми вирішуватиме одне окреме підприємство, отож варто такі питання розв'язувати колективними діями спільно з іншими підприємствами. Вказано так само на думки зовнішніх зацікавлених сторін (регуляторні органи), які можуть надати додаткову інформацію про певні обов'язки зацікавлених сторін. Нарешті, також надано додаткові академічні посилання, рекомендовані для ознайомлення як лекторам, так і студентам, які прагнуть поглибити свої знання з теми, із метою сприяти обговоренням на занятті або для полегшення практичного застосування вивченого матеріалу.

Керролл Арчі Б. (Carroll Archie B.) (1991 р.). The pyramid of corporate social responsibility: towards the moral management of organizational stakeholders (Піраміда корпоративної соціальної відповідальності: щодо морального способу управління з боку зацікавлених сторін в організації). *Business Horizons*, т. 34, № 4, стор. 39–48.

Чалдіні, Роберт Б., Петя К. Петрова і Ноа Дж. Гольдштейн (Cialdini, Robert B., Petia K. Petrova and Noah J. Goldstein) (2004 р.). The hidden costs of organizational dishonesty (Приховані витрати організаційної нечесності). *MIT Sloan Management Review* (весняний), стор. 67–73.

Крейн Ендрю і Дірк Маттен (Crane Andrew and Dirk Matten) (2016 р.). *Business Ethics* (Етика в бізнесі). 4-е вид. Оксфорд: Oxford University Press.

Дональдсон, Томас (Donaldson, Thomas) (2015 р.). [Where the facts end: Richard De George and the rise of business ethics](#) (Де закінчуються факти: Річард Де Джордж і становлення етики в бізнесі). *Journal of Business Ethics*, т. 127, № 4, стор. 783–787.

[Дональдсон](#), Томас (Donaldson, Thomas) (2012 р.). Three ethical roots of the economic crisis (Три етичні причини економічної кризи). *Journal of Business Ethics*, т. 106, № 1, стор. 5–8.

[Дональдсон](#), Томас (Donaldson, Thomas) (2008 р.). Hedge fund ethics (Етика хедж-фондів). *Business Ethics Quarterly*, т. 18, № 3, стор. 405–416.

Фріман, Р. Едвард (Freeman, R. Edward) (2010 р.). *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Стратегічне управління: підхід зацікавлених сторін). Кембридж, Велика Британія: Cambridge University Press.

ОЕСР (2015 р.). Принципи корпоративного управління G20/ОЕСР. Доступно за посиланням: https://corporategovernance.dk/sites/default/files/media/g20_oecd_principles_of_cg.pdf

Пейн, Лінн Шарп (Paine, Lynn Sharp) (2004 р.). [*Value Shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance*](#) (Зрушення цінностей: чому компанії повинні об'єднувати соціальні та фінансові імперативи для досягнення найкращих результатів). Нью-Йорк: McGraw-Hill.

Пейн, Лінн Ш., Рохіт Дешпанде і Джошуа Д. Марголіс (Paine, Lynn S., Rohit Deshpandé and Joshua D. Margolis) (2011 р.). [*A global leader's guide to managing business conduct*](#) (Посібник світового лідерства з управління поведінкою в бізнесі). *Harvard Business Review* (вересень). Доступно за посиланням: <https://hbr.org/2011/09/a-global-leaders-guide-to-managing-business-conduct>.

Пейн, Лінн Ш. (Paine, Lynne S.) (2000 р.). Does ethics pay? (Чи окуповується етика?) *Business Ethics Quarterly*, т. 10, № 1, стор. 319–330.

Портер, Майкл Е. і Марк Р. Крамер (Porter, Michael E. and Mark R. Kramer) (2006 р.). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility (Стратегія і суспільство: зв'язок між конкурентною перевагою і корпоративною соціальною відповідальністю). *Harvard Business Review* (листопад-грудень), стор. 78–92. Доступно за посиланням: <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>.

Портер, Майкл Е. і Марк Р. Крамер (Porter, Michael E. and Mark R. Kramer) (2011 р.). Creating shared value (Створення спільних цінностей). *Harvard Business Review* (січень–лютий). Доступно за посиланням: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>.

Міністерство юстиції (2010 р.). *Закон «Про хабарництво»*. Велика Британія. Доступно за посиланням: <http://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf>. *Див., зокрема, про шість стовпів, починаючи зі сторінки 20.

Міністерство юстиції США (2012 р.). *A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act* (Довідник щодо застосування Закону США про корупцію за кордоном). Сполучені Штати. Доступно за посиланням: <https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2015/01/16/guide.pdf>. *Див., зокрема, главу 5, стор. 57 і далі щодо важливих елементів ефективних програм дотримання норм.

Управління Організації Об'єднаних Націй з наркотиків і злочинності (УНЗ ООН) розробило кілька ресурсів, які стосуються добročесності та етики в приватному секторі. Особливо актуальним для цього модуля є публікація УНЗ ООН під назвою [*«An Anti-Corruption Ethics*](#)

[and Compliance Programme: UNODC's Practical Guide for Business»](#) (Програма антикорупційної етики та дотримання норм для бізнесу: практичний посібник УНЗ ООН для бізнесу).

Трансперенсі Інтернешнл (Transparency International) (2013 р.). [Business Principles on Countering Bribery](https://www.transparency.org/whatwedo/publication/business_principles_for_countersing_bribery) (Ділові принципи боротьби з хабарництвом). Доступно за посиланням: https://www.transparency.org/whatwedo/publication/business_principles_for_countersing_bribery.

Веласкес, Мануель Г. (Velasquez, Manuel G.) (2012 р.). *Business Ethics: Concept and Cases* (Ділова етика: концепція та приклади). 7-е вид. Ессекс, Велика Британія: Pearson.

Оцінювання студентів

У цьому розділі запропоновано завдання, які потрібно виконувати по завершенню занять із метою оцінки розуміння модуля студентами. Пропозиції щодо вправ під час занять і перед ним представлено в розділі «Вправи».

Щоб оцінити, чи зрозуміли студенти модуль, пропонуємо такі три завдання після заняття:

1. Набір запитань для перевірки вивченого в модулі матеріалу, що передбачають короткі письмові відповіді після заняття. Приклади запитань: а) Що ви дізналися з цього модуля? б) Чому бізнес повинен бути етичним? в) Чому для людини в бізнесі важливо бути добročесною? г) У які способи компанія може втратити гроші через неетичні дії? ґ) У які способи компанія може отримати більший прибуток завдяки чесності? д) Наведіть приклад заходу з дотримання норм, який може стати частиною кодексу етики.

2. Проєкт, який потрібно виконати впродовж двох тижнів після модуля. Опитайте будь-яку людину про компанію, у якій вона працює, аби зрозуміти, які дії вживають для формування й підтримки добročесності та етики щодо всіх зацікавлених сторін. Чи нехтували вона своїми обов'язками перед зацікавленими сторонами? Чи є у цієї компанії офіційна або неофіційна програма етики в бізнесі? Чи сприяє програма добročесній поведінці або дотриманню норм чи обом аспектам одночасно? Крім опитування, проведіть додаткове дослідження (скажімо, вивчіть повідомлення в ЗМІ або проаналізуйте загальнодоступну інформацію, за її наявності), щоб дізнатися більше про компанію. Напишіть звіт зі своїми висновками та порекомендуйте, яких заходів можна вжити для подальшого підвищення рівня добročесності та покращення бізнесу, з огляду

на наявні досягнення. Обґрунтуйте свої рекомендації. Максимальний обсяг: 1500 слів. У країнах, де цей проєкт вимагає етичного схвалення установи, яка проводить курс, необхідно узгодити форми інформованої згоди та надати респондентові на підпис. В інакшому разі лектор може вирішити надати студентам для виконання інші види досліджень із використанням загальнодоступної інформації, скажімо, дані ЗМІ або вторинні дані.

3. Студентів можна попросити провести дослідження та надати критичні зауваження щодо кодексу етики місцевої фірми. Лектор може або поширити заздалегідь визначений перелік місцевих компаній, або запропонувати студентам вибрати місцеву фірму та зробити ексклюзивний репортаж. В останньому випадку студент повинен спочатку підтвердити, що на відповідному підприємстві існує кодекс етики.

Додаткові навчальні інструменти

Цей розділ передбачає посилання на відповідні допоміжні навчальні матеріали, як-от презентація PowerPoint, відеоматеріали, практичні приклади та інші ресурси, що можуть допомогти лекторові викласти ті питання, які охоплено в межах модуля, в інтерактивній та цікавій формі. Лектори мають змогу адаптувати презентацію та інші ресурси до своїх потреб.

Презентація PowerPoint

- [Модуль 11. Презентація щодо добročесності та етики в бізнесі.](#)

Відеоматеріали

- [What is Ethics? What is Business Ethics? \(Що таке етика? Що таке етика в бізнесі?\)](#) *Вступ до етики, який підготував Кірк О. Хенсон (Kirk O. Hanson), виконавчий директор Центру прикладної етики імені Марккула при Університеті Санта-Клари.
- [Incorporating Ethics into Compliance](#) (Впровадження етики в процеси дотримання норм). *Томас Дональдсон (Thomas Donaldson) наголошує на необхідності поєднання підходів, заснованих на дотриманні вимог і на цінностях.

- [Integrating Ethics into General Management](#) (Інтеграція етики в загальний менеджмент). *Лінн Шарп Пейн (Lynn Sharp Paine) розповідає про інтеграцію етики в курси із загального менеджменту в Гарварді.

Інші ресурси

- Комісія Міжнародної торгової палати з питань корпоративної відповідальності та боротьби з корупцією (різні документи). Доступно за посиланням: <https://www.iccwbo.be/the-commissions/corporate-responsibility-and-anti-corruption/>.
- Глобальний форум ОЕСР з питань доброчесності та боротьби з корупцією 2017 року. Різні матеріали для читання доступні за посиланням: <http://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-forum-2017.htm>.
- Сайт Інституту етики в бізнесі, різні дослідницькі документи. Доступно за посиланням: <https://www.ibe.org.uk/>.
- Інструмент електронного навчання УНЗ ООН/ГД ООН із застосуванням відео. Доступно за посиланням: <https://thefightagainstcorruption.org/>.
- Стандарти ISO. Доступно за посиланням: <https://www.iso.org/standard/65034.html> (ISO 37001 щодо систем менеджменту, спрямованих на боротьбу з хабарництвом), <https://www.iso.org/standard/62342.html> (ISO19600 щодо систем менеджменту, спрямованих на дотримання норм) і <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html> (ISO 26000 щодо соціальної відповідальності).
- Ініціативи щодо колективних дій із протидії корупції. Доступно за посиланням: <https://www.unglobalcompact.org/take-action/action/anti-corruption-collective-action>.

Рекомендації з розробки окремого курсу

Цей модуль передбачає схему тригодинного заняття, але є можливість його подальшого розширення та перетворення в окремий курс. Обсяг і структура такого курсу визначатимуться конкретними потребами кожного окремого випадку, проте в цьому документі запропоновано рекомендовану структуру.

Заняття	Тема	Короткий опис
1	Добročесність та етика. Частина А: визначення, опис, базове розуміння	Пам'ятка щодо визначення добročесності та етики. Огляд основних принципів. Вступ до ідеї обов'язків перед зацікавленими сторонами. Інтерактивне обговорення.
2	Добročесність та етика. Частина Б: фізичні особи в бізнесі, бізнес у суспільстві	Огляд важливості добročесності та етики у світі бізнесу.
3	Чому бізнес повинен бути етичним? Частина А	Пояснення того, як етика та добročесність у бізнесі можуть сприяти створенню цінностей.
4	Чому бізнес повинен бути етичним? Частина Б	Пояснення того, як етика та добročесність у бізнесі можуть допомогти зберегти цінність бізнесу.
5	Зацікавлені сторони та етика	Обговорення етичної відповідальності різних зацікавлених сторін, а також цієї ж відповідальності перед різними зацікавленими сторонами.
6	Зацікавлені сторони та кодекси	Обговорення того, як етичні обов'язки різних зацікавлених сторін бізнесу викладено в кодексі. Для цієї мети використовуйте зразки кодексів як практичні приклади.
7	Програми добročесності та етики. Частина А – забезпечення добročесності як ключового компонента	Пояснення того, як у бізнесі можна просувати добročесність, розбудовуючи серед своїх працівників здатність етично мислити та уникати раціоналізації.

8	Програми добročесності та етики. Частина Б – забезпечення дотримання норм як ключового компонента	Пояснення того, як механізми дотримання норм, такі як кодекси, можуть допомогти компанії підтримувати етику та добročесність.
9	Етичні підходи до управління. Частина А – малі підприємства, багатонаціональні корпорації тощо.	Виявлення етичних підходів до управління для підприємств різного розміру, юридичного статусу та складності, а також проблем, пов'язаних із використанням таких підходів. Скажімо, етичні проблеми можуть бути різними для сімейних і державних підприємств.
10	Етичні підходи до управління. Частина А – різне нормативно-юридичне середовище	Виявлення етичних підходів до управління для підприємств, що працюють у декількох місцях, і проблем, пов'язаних із використанням таких підходів. У деяких випадках корисно подавати заявку на сертифікацію відповідності стандартів, скажімо ISO 37001 (системи менеджменту, спрямовані на боротьбу з хабарництвом) або ISO 26000 (соціальна відповідальність). Повідомте про необхідність посилення обов'язку сумлінно виконувати свої функції у країнах зі слабкою нормативно-юридичною базою та механізмами управління. Крім того, зверніть увагу на норми щодо прозорості та розкриття інформації, скажімо, Глобальну ініціативу зі звітності та Міжнародну раду з інтегрованої звітності .



UNODC

United Nations Office on Drugs and Crime

Vienna International Centre, P.O. Box 500, 1400 Vienna, Austria
Tel.: (+43-1) 26060-0, Fax: (+43-1) 26060-3389, www.unodc.org

