

УДК 343.35:351:328.185

DOI <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.02.69>

## ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ ЕТИЧНИХ ЦІННОСТЕЙ В АНТИКОРУПЦІЙНІЙ ПОЛІТИЦІ ОРГАНІЗАЦІЙ ПРИВАТНОГО ТА ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ

Галай В.О.,

доктор юридичних наук, професор,  
професор кафедри права

Державного університету економіки і технологій

### Галай В.О. Зарубіжний досвід впровадження етичних цінностей в антикорупційній політиці організацій приватного та державного сектору.

Автором здійснено аналіз та систематизацію досвіду зарубіжних країн щодо особливостей впровадження етичних цінностей в антикорупційній політиці організацій приватного та державного сектору.

Вище керівництво при впровадженні антикорупційних стандартів незалежно від форми власності організації при прийнятті управлінських рішень має керуватися власними етичними переконаннями щодо своїх дій, проявлення доброчесності, етичності, впливу на працівників нижчих ланок управління щодо прикладу превалювання антикорупційних стандартів при прийнятті управлінських рішень.

Встановлено значення Етичних кодексів в заохоченні вищого менеджменту США, ЄС, Великобританії у формуванні організаційної етики та репутації міжнародних компаній та стратегічну важливість керівництва у профілактиці корупції при формуванні антикорупційних програм та боротьбі з корупційними ризиками визначав у своїй праці щодо лідерства у запобіганні корупції.

Досвід США, ЄС, Великобританії показав, що дотримання етичної поведінки середньою та нижчою ланками і, відповідно, зменшення корупційних ризиків, переважно втілюється урахуванням того прикладу, який подає керівництво при веденні бізнесу компанії.

З'ясовано, що основними шляхами створення етичної атмосфери є: встановлення цінностей та принципів організації, затвердження Етичних кодексів, внутрішній контроль, підзвітність, регулярне інформування та проведення навчальних заходів керівництвом з обов'язковою його участю щодо етичних цінностей, довіра керівництву та його особиста відповідність щодо питань корпоративної етики за відсутності посади офіцера з питань етики.

Практика реалізації керівництвом етичних цінностей в антикорупційній політиці публічної влади в Австралії показала, що шляхами такої

реалізації може стати: запровадження процедур зовнішнього контролю, відкритих для громадськості, а також конфіденційних процедур звітності для вищого керівництва.

Проаналізовано досвід Ліберії, Кенії, Грузії щодо лідерства та корупції в управлінні компаніями та на державній службі як однієї з основних причин громадянських війн. Позитивними практиками щодо використання антикорупційної політики та утвердження ролі лідерів в управлінні країн Африки стало впровадження антикорупційної політики та стратегії в вищому керівництві країн, децентралізації влади та практики виявлення і повернення незаконно отриманих коштів урядовцям на рахунки держави.

Автором узагальнено ефективні шляхи впровадження етичних цінностей у організаціях державного сектору, на прикладі Грузії, а саме: політичну лояльність керівництва у сфері управління щодо протидії корупції; впровадження е-урядування та е-послуг, довгострокові інвестиції у розбудову корпоративної етичної культури, впровадження механізму прямого доступу інформації щодо протидії хабарництву до вищого керівництва компанії та заохочення працівників щодо повідомлення про підозрілу діяльність, пов'язану з корупцією.

Констатовано, на прикладі Естонії, особливості ролі менеджменту в подоланні корупції, реалізації антикорупційних ініціатив, окремі тенденції щодо ролі керівництва правоохоронної сфери в антикорупційній політиці. Естонським законодавством сформовано тенденції щодо виявлення ролі менеджменту у формуванні антикорупційної культури в правоохоронних органах через організаційні погляди на корупцію та погляди керівників щодо подолання корупції, зокрема: відкритість вищого керівництва до обговорення антикорупційної проблематики щодо їх власних організацій; зосередженість на організаційній культурі не сприйняття корупції починаючи з вищої керівної ланки; інтеграція в повсякденну практику існуючих етичних норм; запобігання корупційним ризикам, пов'язаним з вищими посадовцями організацій.

**Ключові слова:** зарубіжний досвід, етичні цінності, антикорупційна політика, етична поведінка, етичний кодекс, корупція, керівництво, приватні компанії, державні організації.

**Halai V.O. Foreign experience of implementing ethical values in the anti-corruption policy of private and public sector organizations.**

The author analyzed and systematized the experience of foreign countries regarding the peculiarities of the implementation of ethical values in the anti-corruption policy of private and public sector organizations.

Senior management when implementing anti-corruption standards, regardless of the form of ownership of the organization, when making management decisions, should be guided by their own ethical beliefs regarding their actions, display of integrity, ethics, influence on employees of lower management levels regarding the example of the prevalence of anti-corruption standards when making management decisions.

The importance of the Codes of Ethics in encouraging the top management of the USA, EU, and Great Britain in the formation of organizational ethics and the reputation of international companies was established, and the strategic importance of leadership in the prevention of corruption in the formation of anti-corruption programs and the fight against corruption risks was determined in his work on leadership in the prevention of corruption.

The experience of the USA, the EU, and Great Britain has shown that compliance with ethical behavior by the middle and lower ranks and, accordingly, the reduction of corruption risks, is mainly implemented taking into account the example set by the management in conducting the company's business.

It has been found that the main ways of creating an ethical atmosphere are: establishment of values and principles of the organization, approval of Codes of Ethics, internal control, accountability, regular informing and holding of training events by the management with its mandatory participation regarding ethical values, trust in the management and its personal compliance on issues of corporate ethics in the absence of an ethics officer position.

The practice of management implementation of ethical values in the anti-corruption policy of public authorities in Australia has shown that the ways of such implementation can be: the introduction of external control procedures open to the public, as well as confidential reporting procedures for senior management.

The experience of Liberia, Kenya, and Georgia regarding leadership and corruption in the management of companies and in the public

service as one of the main causes of civil wars is analyzed. Positive practices regarding the use of anti-corruption policy and the establishment of the role of leaders in the management of African countries have become the implementation of anti-corruption policy and strategy in the top management of countries, decentralization of power and the practice of identifying and returning illegally obtained funds of government officials to state accounts.

The author summarizes effective ways of implementing ethical values in public sector organizations, using the example of Georgia, namely: political loyalty of management in the field of management in the fight against corruption; implementation of e-governance and e-services, long-term investments in building a corporate ethical culture, implementation of a mechanism for direct access to information on combating bribery to the company's top management, and encouraging employees to report suspicious activity related to corruption.

Using the example of Estonia, the peculiarities of the role of management in overcoming corruption, the implementation of anti-corruption initiatives, certain trends regarding the role of the leadership of the law enforcement sphere in anti-corruption policy have been established. Estonian legislation has formed trends regarding the identification of the role of management in the formation of anti-corruption culture in law enforcement agencies through organizational views on corruption and the views of managers on overcoming corruption, in particular: the openness of top management to discussing anti-corruption issues in relation to their own organizations; focus on the organizational culture of non-perception of corruption starting from the top management level; integration into everyday practice of existing ethical standards; prevention of corruption risks associated with senior officials of organizations.

**Key words:** foreign experience, ethical values, anti-corruption policy, ethical behavior, code of ethics, corruption, leadership, private companies, state organizations.

**Постановка проблеми.** У процесі боротьби з корупцією одним з ключових моментів є особисте толерантне відношення керівництва до проявів чесності і етичності, впливу на культурне середовище організації та важливість превалювання антикорупційних стандартів при прийнятті управлінських рішень керівництвом над іншими факторами [1]. Особливо важливо, що ці цінності треба буде втілювати, а не просто звертати свою увагу на відповідність дотримання етичної поведінки, починаючи з вищого керівництва та закінчуючи всією управлінською командою, у тому числі керівництвом середньої і нижчої ланки.

**Мета дослідження.** Проаналізувати та систематизувати досвід зарубіжних країн щодо особливостей впровадження етичних цінностей в антикорупційній політиці організацій як приватного так і державного сектору.

**Стан опрацювання проблематики.** Значення Етичних кодексів в заохоченні вищого менеджменту у формуванні організаційної етики та репутації міжнародних компаній США, ЄС, Великобританії слідувати антикорупційним стандартам досліджували Е. Вілсон, А. Надгородкевич, Л. Пейн, Д. Салліван. Стратегічну важливість керівництва у профілактиці корупції при формуванні антикорупційних програм та боротьбі з корупційними ризиками визначав у своїй праці щодо лідерства у запобіганні корупції П. Гіруквайо. Досвід Ліберії, Кенії, Грузії щодо лідерства та корупції в управлінні компаніями та на державній службі як однієї з основних причин громадянських війн аналізували такі науковці як Д. Кічаму та Т. Окпокву. Особливості ролі менеджменту в подоланні корупції, реалізації антикорупційних ініціатив, зокрема у правоохоронній сфері, досліджувала М. Сот.

**Виклад основного матеріалу.** Міжнародне відділення «PricewaterhouseCoopers (PwC)» у Великобританії засвідчило, що майже 90% опитаних погоджуються з тим, що дотримання керівництвом етичних норм має вирішальне значення для ефективного зменшення ризиків в організаціях щодо шахрайства, корупції в бізнесі. Водночас, 77% респондентів з членів міжнародної мережі компаній з менеджменту «PricewaterhouseCoopers (PwC)» вважають, що лише 36% керівників, маючи належний набір принципів та цінностей, регулярно оцінюють їх на предмет відповідності та застосовності [2, с. 1-2]. Респонденти також зазначили, що реагування на порушення та нагляд за ними, а також нагляд та моніторинг прийняття рішень є ключовими рушіями ефективного впровадження етичної поведінки. Проте, лише 25% респондентів вважають, що керівництво зробило це добре. А 63% респондентів повідомляють, що щорічний курс підвищення кваліфікації з Кодексу етичної ділової поведінки (або його еквівалента), який спонсорується керівництвом, не надається.

Зокрема, американські дослідники сектору міжнародного приватного підприємництва зазначають, що Етичні кодекси існують, щоб заохочувати етичну поведінку і керівництво повинно ілюструвати такі стандарти. Відданість та лідерство цього керівництва значною мірою визначають, чи стане етичний кодекс потужним чи неефективним інструментом підтримки етичної організації, оскільки кодекси мало користі, якщо керівництво їх ігнорує [3, с. 14].

На думку американської дослідниці Лінн Пейн [4], менеджери, які не забезпечують належно-

го керівництва, не сприяють етичній поведінці в колективі, повинні розділяти відповідальність з тими, хто отримує користь від корпоративних корупційних злочинів. Також менеджери повинні визнати свою роль у формуванні організаційної етики та скористатися цією можливістю, щоб створити атмосферу, яка може зміцнити відносини та репутацію, від яких залежить успіх їх компанії.

Слідуючи підходам антикорупційної практики в США, дуже ймовірно, що етичні цінності, запроваджені керівництвом, будуть позиціонуватися як найважливіший компонент у вирішенні питань хабарництва та корупційних ризиків [2, с. 7].

Серед ключових стратегій щодо ролі керівника у профілактиці корупції Патрік Гіруквайо [5] називає включення положень щодо запобігання корупції у стратегічну програму, тому як боротьба з корупційними ризиками проходить через всю стратегію організації і не стосується лише відділу внутрішнього контролю.

Відповідно до результатів опитування «PricewaterhouseCoopers (PwC)», ще одним напрямом затвердження етичних цінностей є регулярне проведення навчання та участь керівництва у тренінгах [2, с. 3].

Навчальні модулі більшості країн, які об'єднані організацією OECD (США, країни ЄС та ін.), розроблено з урахування того, як працівники повинні застосовувати свої кодекси поведінки. Зокрема, важливим фактором тут виступає реалізація політики доброчесності, при якій вище керівництво має бути прикладом усім державним службовцям щодо засвоєння положень Кодексу поведінки, для чого має відвідувати такі навчальні заходи, щоб показати відданість етичній політиці та пропонувати постійне керівництво персоналу організацій [7, с. 22].

Належне управління для забезпечення цілісності організації неможливе без особистої відповідальності вищого керівництва за свої вчинки та за поведінку свого персоналу.

Прикладом є справа компанії «Salomon Brothers» (Сполучені Штати) свідчить про випадок відсутності довіри керівництву серед працівників компанії внаслідок приховування інформації про порушення. Причиною стала наступна ситуація: керівники вищого рівня не вжили відповідних заходів, дізнавшись про незаконну діяльність. Юристи компанії не знайшли закону, який би зобов'язував керівників розкривати такі недоліки. Тим не менш, затримка керівництва з розкриттям інформації спричинила серйозну кризу довіри серед працівників, кредиторів, акціонерів та клієнтів. Керівники були змушені піти у відставку, втративши моральні повноваження керувати. Такий приклад толерантного ставлення керівництва до корупції тільки пог-

либив юридичні правопорушення у торговому відділі, і компанія в кінцевому підсумку зазнала збитків – включаючи судові витрати, збільшення витрат на фінансування та втрату бізнесу – приблизно на 1 мільярд доларів [4].

Положення австралійського законодавства, зокрема, Федерального закону про розкриття суспільних інтересів Австралії 2013 року, містить рамки, за якими всі державні органи повинні мати і впроваджувати процедури внутрішньої звітності та захисту. Це полягає у дотриманні стандартів найкращих практик щодо оприлюднення центральними наглядовими органами результатів аудиту та моніторингу, а також забезпечення того, що звіти можуть бути зроблені конфіденційно вищому керівництву, обходячи стандартну ієрархію, коли це необхідно [6, с. 33].

Державна служба Кенії насичена корупцією. Це підтверджується індексами прийняття корупції Transparency International. Це стало поштовхом до досліджень ролі керівництва у боротьбі з корупцією на державній службі Кенії [9]. Так, аналізуючи працю Джорджа Кічаму з Університету сільського господарства та технологій імені Джомо Кеньятти (Найробі, Кенія), нами було зроблено декілька важливих висновків: оцінка будь-якої підтверженої корупційної практики на державній службі Кенії тривалий час не була об'єктивною саме через умисне приховування останньої задля особистих інтересів окремих осіб (тобто, наявна лояльність до корупції з боку керівництва, що протирічить міжнародним стандартам).

Тереза Окпокву, аналізуючи лідерство та корупцію в управлінні Ліберії [8, с. 37], вважає, що сильне управління та сильні інституції зможуть послужити засобом утримання лідерів під контролем. Наприклад, припинення лідерської монополії шляхом децентралізації влади на місцях сприятиме покращенню надання послуг та припинення корупційних дій.

Щодо ефективних напрямів впровадження ролі вищого керівництва, то, наприклад, у 2014 році Грузія посіла 50 місце від позиції 133 у 2004 році [9]. В цьому велику роль зіграло: проведення антикорупційних реформ дало результати завдяки прояву політичної доброзичливості (лояльності) керівництва у сфері управління щодо протидії корупції, а саме – принципу превалювання суспільних інтересів над власними; використання технології обмеження контактів між державою та громадянами шляхом впровадження електронного подання податків, електронних платежів за послуги та камер дорожнього руху тощо [9].

На прикладі Естонії прослідковуються окремі тенденції щодо ролі керівництва правоохоронної сфери в антикорупційній політиці. Естонсь-

ке законодавство формує власні тенденції щодо виявлення ролі менеджменту у формуванні антикорупційної культури в правоохоронних органах через організаційні погляди на корупцію та погляди керівників щодо подолання корупції.

Марі Ліс Сот називає це терміном «вирішальна змінна організаційної культури», тобто погляди вищого керівництва на корупцію та його роль у реалізації антикорупційних ініціатив. За результатами інтерв'ю було сформовано окремі тенденції щодо ролі керівництва правоохоронної сфери в антикорупційній політиці: уникнення вищого керівництва від відкритих дискусій про корупцію щодо їх власних організацій, а це показує і на їх ставлення до цієї проблеми; існування двох типів організаційної культури, де у першому випадку декларовані цінності організації сумісні з цінностями, які вона практикує, а у другому – антикорупційні цінності не дотримуються на практиці і, таким чином, можуть опосередковано навіть сприяти корупції; існуючі етичні норми, якщо вони не інтегровані в повсякденну практику організації, є недостатнім засобом спонукання його членів до моральної поведінки; потенційна корупція вищих чиновників є значно небезпечнішою для суспільства через можливості для корупційних дій, доступних для високопосадовців; керівники не визнають власну провину щодо неналежно організованої корпоративної антикорупційної політики та самовиправдовуються нестабільним політичним середовищем, неефективним законодавством і дистанціюються від відповідальності за порушення з боку посадових осіб нижчих ланок [10, с. 287-288, 293].

**Висновки.** Вище керівництво при впровадженні антикорупційних стандартів незалежно від форми власності організації при прийнятті управлінських рішень має керуватися у першу чергу власними етичними переконаннями щодо своїх дій.

1. Досвід США, ЄС, Великобританії показує, що дотримання етичної поведінки середньою та нижчою ланками і, відповідно, зменшення корупційних ризиків, переважно втілюється урахуванням того прикладу, який подає керівництво при веденні бізнесу компанії. Основними шляхами створення етичної атмосфери є: встановлення цінностей та принципів організації, затвердження Етичних кодексів, внутрішній контроль, підзвітність, регулярне інформування та проведення навчальних заходів керівництвом з обов'язковою його участю щодо етичних цінностей, довіра керівництву та його особиста відповідність щодо питань корпоративної етики за відсутності посади офіцера з питань етики

2. Практика реалізації керівництвом етичних цінностей в антикорупційній політиці публічної влади в Австралії показує, що шляхами такої

реалізації може стати: запровадження процедур зовнішнього контролю, відкритих для громадськості, а також конфіденційних процедур звітності для вищого керівництва.

3. Позитивними практиками щодо використання антикорупційної політики та утвердження ролі лідерів в управлінні країн Африки стало впровадження антикорупційної політики та стратегії в вищому керівництві країн, децентралізації влади та практики виявлення і повернення незаконно отриманих коштів урядовців на рахунки держави.

4. Серед ефективних шляхів впровадження етичних цінностей у організаціях державного сектору, на прикладі Грузії, можна виділити: політичну лояльність керівництва у сфері управління щодо протидії корупції; впровадження е-урядування та е-послуг, довгострокові інвестиції у розбудову корпоративної етичної культури, впровадження механізму прямого доступу інформації щодо протидії хабарництву до вищого керівництва компанії та заохочення працівників щодо повідомлення про підозрілу діяльність, пов'язану з корупцією.

5. На прикладі Естонії прослідковуються окремі тенденції щодо ролі керівництва правоохоронної сфери в антикорупційній політиці. Естонське законодавство формує власні тенденції щодо виявлення ролі менеджменту у формуванні антикорупційної культури в правоохоронних органах через організаційні погляди на корупцію та погляди керівників щодо подолання корупції: відкритість вищого керівництва до обговорення антикорупційної проблематики щодо їх власних організацій; зосередженість на організаційній культурі не сприйняття корупції починаючи з вищої керівної ланки; інтеграція в повсякденну практику існуючих етичних норм; запобігання корупційним ризикам, пов'язаним з вищими посадовцями організацій.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. What is Tone at the Top? URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/tone-at-the-top/>.
2. Tone from the Top. Transforming words into action / Forensic Services Fraud, Corruption and Business Ethics. PricewaterhouseCoopers LLP. 2010. P. 16. URL: <https://pwc.blogs.com/files/tone-from-the-top.pdf>.
3. John D. Sullivan, Andrew Wilson, Anna Nadgrodskiewicz. The role of corporate governance in fighting corruption. Center for International Private Enterprise (CIPE). P. 21. URL: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/finance/role\\_corporate\\_governance\\_sullivan\\_eng.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/finance/role_corporate_governance_sullivan_eng.pdf).
4. Managing for Organizational Integrity. Lynn S. Paine. Harvard Business Review. 1994. URL: <https://hbr.org/1994/03/managing-for-organizational-integrity>.
5. SUBJECT: THE KEY ROLE OF LEADERSHIP IN PREVENTING CORRUPTION IN HUMANITARIAN AID (KEY STRATEGIES). Patrick Girukwayo. 2018. URL: <http://humanitaires-vivre-pour-une-humanite.over-blog.com/2018/09/subject-the-key-role-of-leadership-in-preventing-corruption-in-humanitarian-aid-key-strategies.html>.
6. Resource Guide on Good Practices in the Protection of Reporting Persons. The United Nations Convention against Corruption. UNITED NATIONS. New York, 2015. P. 112. URL: <https://icclr.org/publications/resource-guide-on-good-practices-in-the-protection-of-reporting-persons/>.
7. Technical guide to corruption prevention instruments. The Corruption Prevention Authorities Network. P. 28. URL: <https://rm.coe.int/technical-guide-to-corruption-prevention-instruments/168098d06a>.
8. Okpokwu, Theresa, "Leadership and Corruption in Governance: A Case Study of Liberia" (2016). SIT Graduate Institute. Capstone Collection. 2897. P. 54. URL: <https://digitalcollections.sit.edu/capstones/2897>.
9. George Kichamu. The Role Of Leadership In Fighting Corruption In The Public Service Of Kenya / Researchjournali`s Journal of Management. Vol. 3. No. 2. February. 2015. Jomo Kenyatta University Of Agriculture And Technology, PO. Box 54525-00200, Nairobi, Kenya. URL: <http://www.researchjournali.com/pdf/1434.pdf>.
10. Mari-Liis Soot. The role of management in tackling corruption. Faculty of Social Sciences and Education, University of Tartu, Tartu, Estonia. Emerald Group Publishing Limited. 2012. P. 287–301. URL: [www.emeraldinsight.com/1746-5265.htm](http://www.emeraldinsight.com/1746-5265.htm).
11. Promoting integrity and preventing corruption in state-owned enterprises: What works and what does not? (Chapter 2). State-owned enterprises and corruption. 2018. P. 45–94. URL: [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/state-owned-enterprises-and-corruption/promoting-integrity-and-preventing-corruption-in-state-owned-enterprises-what-works-and-what-does-not\\_9789264303058-6-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/state-owned-enterprises-and-corruption/promoting-integrity-and-preventing-corruption-in-state-owned-enterprises-what-works-and-what-does-not_9789264303058-6-en).