

©НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА
**«КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У КОНФЛІКТНІ ЧАСИ:
ЕТИЧНІ ДИЛЕМИ ДЛЯ БІЗНЕСУ»**

ВСТУП

Збройні конфлікти і війни – все наростаюча потужна світова проблема. Кількість війн, що стрімко знизилась у 2000-х роках, знову почала зростати з чотирьох у 2010 році до семи у 2013 році. У 2014 у світі велось 11 війн. У доповіді під назвою «Песимістичний гід по світу в 2015 році» інформаційного агентства Bloomberg йдеться мінімум про 16 країн і регіонів, де ймовірно може бути озброєний конфлікт. До цієї сумної статистики також можна додати постійні сутички, хвилювання у різних регіонах, що не сприяє глобальній безпеці та сталому розвитку.

Сотні тисяч людей в усьому світі щороку стають учасниками й очевидцями збройних конфліктів, роками живуть у зонах бойових дій або на територіях, що не контролюються законною владою, у стані боротьби і стресу. Така ситуація суттєво впливає на розвиток країн.

Перед компаніями, що працюють в зонах конфліктів, також постає багато викликів та етичних дилем. Завдяки корпоративній культурі і політиці соціальної відповідальності бізнес міг би ефективно відповідати на виклики конфліктних часів, якщо компанії були б обізнані про ризики і можливі рішення. Саме тому необхідно включити вивчення дисципліни «КСВ в конфліктні часи: етичні дилеми для бізнесу» в академічні та бізнес-програми навчання.

Академічна програма навчання передбачає включення дисципліни до навчальних планів для студентів економічних спеціальностей. Додатково, теми дисципліни можуть бути включені в такі курси: «Корпоративна соціальна відповідальність», «Етика», «Управління персоналом», «Маркетинг», «Основи менеджменту», «Корпоративна культура» тощо.

Предметом вивчення «КСВ у конфліктні часи: етичні дилеми для бізнесу» є особливості діяльності і соціальної відповідальності компаній у зонах конфлікту.

Міждисциплінарні зв'язки. Вивчення курсу «КСВ у конфліктні часи: етичні дилеми для бізнесу» пов'язано з такими дисциплінами як «Корпоративна соціальна відповідальність», «Етика», «Управління персоналом», «Маркетинг», «Основи менеджменту», «Корпоративна культура».

Програма дисципліни складається з таких розділів:

1. Мета і завдання дисципліни.
2. Зміст дисципліни.
3. Література.
4. Глосарій.

МЕТА І ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Основною **метою викладання курсу** «КСВ у конфліктні часи: етичні дилеми для бізнесу» є формування у майбутніх спеціалістів системних знань та розуміння особливостей діяльності компаній в зонах конфлікту та корпоративної соціальної відповідальності у конфліктні часи.

Основними **завданнями**, що мають бути вирішені у процесі викладання дисципліни, є:

- розуміння студентами ризиків конфліктних часів та їх впливу на компанію;
- набуття студентами глибоких теоретичних і практичних знань з питань стратегії та тактики дій компанії у зонах конфлікту;
- опанування методичного інструментарію розроблення та реалізації рішень у сфері КСВ з врахуванням особливостей конфліктного часу;
- оволодіння навичками адаптації корпоративних програм до ситуації в зонах конфлікту;
- набуття навичок оцінки наслідків прийнятих рішень;
- опанування логіки впровадження підходу «конфліктної чутливості» у діяльність компанії та її КСВ.

У результаті вивчення курсу студент повинен:

- **знати:**
 - особливості поведінки компанії у конфліктні часи;
 - міжнародну нормативну базу, що регулює діяльність компаній у конфліктних ситуаціях;
 - основні ризики, з якими стикаються компанії у зоні конфлікту;
 - вплив конфлікту на бізнес, в тому числі управління персоналом, маркетинг, соціальні інвестиції, корпоративну культуру.
- **вміти:**
 - давати оцінку конфліктній ситуації та її впливу на діяльність компанії, а також впливу діяльності компанії на розвиток конфлікту;
 - визначати та оцінювати ризики, пов'язані з конфліктною ситуацією;
 - розробляти програму дій компанії в умовах конфліктних часів, з врахуванням різних сценаріїв розгортання подій;
 - розробляти адаптовані до умов конфлікту корпоративні програми та програми КСВ щодо різних груп стейкхолдерів (працівники, споживачі, громади тощо).

ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Особливості поведінки компанії та її КСВ у конфліктні часи

Визначення конфлікту та конфліктних зон. Роль бізнесу у конфліктні часи. Рівні корпоративної соціальної відповідальності в контексті вирішення конфлікту. Політики комплаєнс, «не нашкодъ» і забезпечення миру. Пріоритетні аспекти діяльності компанії в умовах конфлікту. Особливості діалогу зі стейкхолдерами в конфліктні часи.

Тема 2. Огляд глобальних практик та ініціатив щодо КСВ у конфліктні часи

Міжнародне законодавство у галузі прав людини. Міжнародне гуманітарне право. Добровільні ініціативи та стандарти. Глобальний договір ООН. Керівні принципи ООН. Керівні принципи ООН з питань бізнесу та прав людини. Керівні принципи ОЕСР для багатонаціональних корпорацій. Об'єднання компаній заради миру, ініціатива «День миру». Бізнес для миру (B4P).

Тема 3. Аналіз конфлікту та ризиків компаній

Аналіз конфлікту. Види ризиків у конфліктні часи для компаній: фізичний, правовий, репутаційний, стратегічний, операційний, фінансовий, етичний та моральний. Інструменти оцінки ризиків. Система управління ризиками.

Тема 4. Корпоративна культура компанії в конфліктні часи

Цінності компанії та їх роль у конфліктні часи. Етичні виклики для бізнесу у конфліктних зонах. Кодекс ділової етики. Політики у сфері прав людини. Антикорупційні політики.

Тема 5. Трудові практики у конфліктні часи

Мобілізація співробітників. Забезпечення безпеки працівників. Релокація. Управління стресом. Внутрішні комунікації. Корпоративне волонтерство. Працевлаштування демобілізованих та внутрішньо переміщених осіб. Примирення на робочому місці.

Тема 6. Соціальні інвестиції у конфліктні часи

Соціальні інвестиції, пов'язані з бізнесом компанії і її територією присутності. Допомога внутрішньо переміщеним особам. Відновлення зруйнованих територій. Партнерство бізнесу, держави та громади в умовах конфліктного часу. Робота на звільнених територіях.

Тема 7. Відповідальний маркетинг

Маркетингові інструменти збору коштів для вирішення проблем конфліктного часу. Добродійний маркетинг. Соціальна реклама. Соціальні інформаційні кампанії.

Тема 8. Управління КСВ у конфліктні часи

Стратегія КСВ у конфліктні часи. Аналіз ризиків та впливу. Діалог зі стейкхолдерами. Партнерство та колективні дії. Оцінка та підзвітність. Нефінансова звітність.

Тема 9. Конфліктна чутливість у ланцюгах поставок

Постачання з конфліктних зон. Конфліктні мінерали. Дью діліженс ризиків у ланцюгах поставок. Політика управління ланцюгами поставок у конфліктних зонах. Ініціатива з етичної торгівлі.

ЛІТЕРАТУРА

Основні міжнародні нормативні акти

Geneva Conventions and Additional Protocols I and II
Guiding Principles on Business and Human Rights
ILO Convention on Indigenous and Tribal Peoples
ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work
ILO Tripartite Declaration of Principles concerning Multilateral Enterprises and Social Policy
International Convention for the Suppression of the Financing of Terrorism
International humanitarian law
OECD Convention on Combating of Foreign Public Officials in International Business Transactions
OECD Guidelines for Multinational Enterprises
UN Convention against the Recruitment, Use, Financing and Training of Mercenaries
UN Convention on the Elimination of Racial Discrimination

Основна література

Bad Guys, Good Guys, or Something in between? / Moira Feil, Susanne Fischer, Andreas Haidvogel, Melanie Zimme (2008)
Business and International Humanitarian Law / ICRC (2006)
Business in Zones of Conflict - The Role of the Multinationals In Promoting Regional Stability (2001)
Business, Conflict, and Peacebuilding: An Operational Framework / Pan Kanagaretnam, Susan Brown (2005)
Businesses have a role promoting peace in conflict zones / Oliver Balch (2014)
Conflict-Sensitive Business Practice: Guidance for Extractive Industries / International Alert (2005)
Corporate Responsibility in Conflict-Affected and High-Risk Areas / Niklas Hansson (2013)
Corporate Social Responsibility in Zones of Conflict / Sarah Rieper (2013)
CSR in conflict and post-conflict environments: from risk management to value creation / Maria Prandi and Josep M. Lozano (2010)
Doing Business and Making Peace? / Tobias Evers (2010)
From red to green flags: the corporate responsibility to respect human rights in high -risk countries / Institute for Human Rights and Business (2011)
Global Compact Business Guide for Conflict Impact Assessment and Risk Management / Randy Gossen, Nexen and Errol Mendes (2002)
Global Governance and Corporate Responsibility in Conflict Zones / Moira Feil (2011)
Guidance on Responsible Business in Conflict-Affected and High-risk Areas: A Resource for Companies and Investors (2010)
OECD Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains of Minerals from Conflict-Affected and High-Risk Areas (2013)
Responsible Business Advancing Peace examples from Companies, Investors & Global Compact Local Networks (2013)
The Business of Peace: The Private Sector as a Partner in Conflict Prevention and Resolution / Jane Nelson (2001)
The private sector and conflict prevention mainstreaming: risk analysis and conflict impact assessment tools for multinational corporations / Ashley Campbell (2002)

ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ

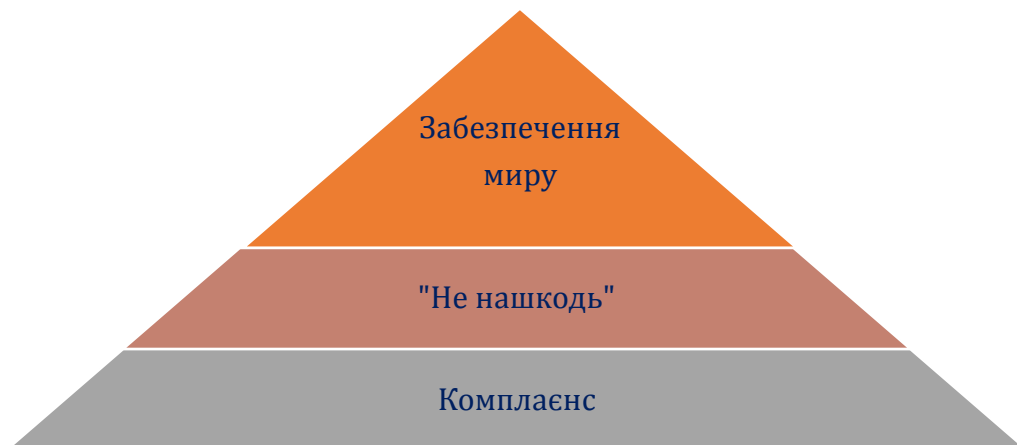
1. Особливості КСВ у конфліктні часи

Термін «конфлікт» походить від латинського «вплутатися в бійку», тобто означає конфронтацію між його учасниками. Якщо конфлікт контролювати та ефективно управляти, то можна уникнути насильства. Конфлікти, як правило, пов'язані з бідністю, так усі 49 найбідніших країн світу пережили тривалі періоди війн та насильства. Розрізняють три основні форми конфлікту: міждержавні, внутрішні та державотворчі. До двох останніх форм належать громадянські, етнічні та релігійні війни, антиколоніальна боротьба, сепаратистські та автономні рухи, територіальні конфлікти тощо.

Роль бізнесу у конфліктних зонах активно дискутується протягом останніх десятиліть. З одного боку, існує думка, що бізнес не несе жодної відповідальності за забезпечення миру. Компанії, які вважають, що забезпечення миру поза їх відповідальністю, аргументують це тим, що врегулювання конфліктів є політичною сферою, а бізнес має залишатись аполітичним. Водночас ведення бізнесу в умовах конфлікту ускладнюється або стає взагалі неможливим. За даними якісного дослідження Центру «Розвиток КСВ»,¹ більшість компаній вважають, що роль бізнесу в конфліктні часи стає зростає.

Компанії можуть дотримуватись різних стратегій поведінки в умовах конфлікту: вести бізнес як звичайно, вийти з зони конфлікту і залишити регіон чи країну або сприяти встановленню миру.

За умови, якщо компанія залишається в країні (навіть вихід потребує часу та додаткових зусиль і вирішення тих же самих дилем), розрізняють три рівні корпоративної соціальної відповідальності компаній у конфліктних ситуаціях:



- **Комплаєнс** – мінімальний рівень, передбачає дотримання компанією норм національного та міжнародного законодавства.
- **«Не нашкодь»** - передбачає дії з боку компанії, спрямовані на уникнення або пом'якшення негативних наслідків конфлікту.
- **Забезпечення миру** – проактивна позиція компанії, участь у реалізації заходів, спрямованих на консолідацію мирних відносин та посилення здатності

¹ Дослідження «Роль бізнесу у розвитку країни (за конфліктних часів)». Опитано 21 представника бізнесу, серпень-вересень 2014 року

політичних, соціально-економічних та культурних інституцій до вирішення конфліктів, створення дієвих механізмів для підтримки стійкого миру.

Особливості КСВ у конфліктні часи:

1) посилення уваги компаній до забезпечення безпеки працівників, попередження порушення прав людини, соціальних інвестицій у відновлення економічної та соціальної інфраструктури тощо;

2) стратегія діалогу зі стейкхолдерами повинна бути адаптована до умов конфлікту та особлива увага приділена таким категоріям як:

- жертви, як індивідуальні так і колективні, порушення прав людини;
- внутрішньо переміщені особи, біженці та репатріанти;
- демобілізовані особи;
- члени збройних сил та формувань.

2. Огляд глобальних практик та ініціатив щодо КСВ у конфліктні часи.

Міжнародне законодавство:

- Міжнародне законодавство у галузі прав людини;
- Міжнародне гуманітарне право.

Добровільні ініціативи та стандарти:

- Глобальний Договір ООН;
- Керівні принципи ООН;
- Керівні принципи ООН з питань бізнесу та прав людини;
- Бізнес для миру (B4P);
- Керівні принципи ОЕСР для багатонаціональних корпорацій;
- Ініціатива «День миру» (Peace One Day);
- Ініціатива етичної торгівлі.

3. Аналіз конфлікту та ризиків компаній

Оцінка конфлікту необхідна для визначення впливу конфлікту на діяльність компанії, ризиків діяльності, програм та проектів, які можуть поглибити конфлікт, а також, розуміння можливостей для підвищення ефективності заходів щодо зменшення та попередження конфліктів. Оцінка ситуації складається з аналізу факторів безпеки, політичних, соціальних, економічних та екологічних факторів.

Аналіз конфлікту передбачає визначення:

1. Профілю конфлікту (опис політичного, економічного та соціально-культурного контексту, ключових політичних, економічних, екологічних та соціальних проблем).
2. Причин конфлікту (структурні причини, які створили передумови для конфлікту, безпосередні причини, які створили умови для ескалації конфлікту, тригери – конкретні дії, які призвели до розгортання конфлікту).
3. Ключових акторів та їх інтересів, цілей, позицій, спроможності, відносин між собою.
4. Динаміки конфлікту – яка поточна тенденція конфлікту? які є можливості для позитивних змін? які сценарії подальшого розвитку конфлікту?

Для аналізу конфліктів можуть використовуватись такі інструменти як Стратегічна оцінка конфлікту (Strategic Conflict Assessment (SCA) - DFID – DEV), методика Світового Банку (Conflict Analysis Framework (CAF) - World Bank – DEV), методика Європейської комісії (EC Checklist for root causes of conflict), методика USAID (Conflict assessment framework - USAID – DEV) та багато інших.

Результати оцінки дають краще розуміння ризиків для діяльності компанії в зоні конфлікту. Можуть бути наступні види ризиків для компаній:

- Фізичний для співробітників;
- Правовий;
- Репутаційний;
- Стратегічний;
- Операційний;
- Фінансовий;
- Етичний;
- Моральний.

Система управління ризиками включає в себе їх ідентифікацію, оцінку, вибір та застосування методів зниження, моніторинг результатів.

4. Корпоративна культура компанії у конфліктні часи

Цінності компанії в конфліктні часи набувають особливої ваги. Оскільки саме у скрутних ситуаціях відбувається перевірка на дотримання цінностей, а іноді, їх переосмислення або зміна.

Перед компаніями, які знаходяться на території конфлікту, виникає низка етичних викликів²:

- чи взаємодіяти з репресивним режимом?
- що робити, якщо діяльність компанії прямо чи опосередковано, сприяє підтримці конфлікту?
- як не порушити права людини у процесі забезпечення безпеки бізнесу?
- як поводити себе компанії у випадках стикання з кримінальною активністю?

У конфліктні часи розробки або перегляду потребують Кодекс ділової етики компанії, політики з прав людини та антикорупції.

Український кейс

Поширення корупції на усіх ланках державної влади стало однією з передумов трагічних подій зими 2014 року. НАЕК «Енергоатом» оголосила своїм пріоритетним завданням ліквідацію передумов для виникнення будь-яких проявів корупції в компанії. Для цього в компанії створено Центр із запобігання і протидії корупції, готується проект Антикорупційної програми, проводиться навчання персоналу.

Крім того, особливого значення, в умовах конфліктної ситуації набуває внутрішня комунікація. Важливо забезпечити відкритість топ-менеджменту та першої особи (озвучити їх позицію, плани, шляхи вирішення проблемних ситуацій), розробити

² Jane Nelson, "The Business of Peace: The Private Sector as a Partner in Conflict Prevention and Resolution"

програму постійних комунікацій. Також необхідно забезпечити щоденну комунікацію з підрозділами компанії на території конфлікту.

5. Трудові практики у конфліктні часи

В умовах конфлікту виникають нові HR-виклики, пов'язані з мобілізацією співробітників, забезпеченням безпеки працівників, релокацією тощо. Особливої ролі набуває постійна внутрішня комунікація зі співробітниками.

У випадку мобілізації співробітників компанії зберігають за ними їх робочі місця, збирають кошти для придбання необхідного військового спорядження (каска, бронезилети тощо).

Для працівників, які опинилися на території конфлікту, компанії організують програми релокації – переїзду на безпечні території. Може проводитись релокація як співробітників так і їх сімей. Таким співробітникам компанії оплачують переїзд, повністю або частково вартість житла протягом певного періоду, надають нове робоче місце тощо.

Український кейс

Компанія JTI в Україні гарантує безпеку працівників зі Сходу та збереження їх робочих місць. Зокрема, компанія, під час закриття вакантних посад, надає пріоритет працівникам зі Сходу, створює тимчасові позиції, оплачує переїзд працівників та їх сімей і оренду житла на певний термін.

Компанія Сушия оплатила переїзд співробітникам та їх сім'ям на безпечні території, забезпечила підтримку протягом першого місяця (проживання, харчування, забезпечення необхідним).

Співробітникам, які залишилися на території конфлікту, компанія може надати оплачувану відпустку, можливість працювати віддалено, збільшити компенсацію за роботу у небезпечних умовах.

У випадку необхідності звільнення працівників, компанії можуть надавати їм підвищену вихідну допомогу, рекомендації для подальшого успішного працевлаштування.

Особливу увагу в умовах конфліктної ситуації необхідно приділяти моральному стану співробітників. Оскільки вони постійно перебувають стресі, обговорюють негативні новини. Організація заходів, спрямованих на боротьбу зі стресом, запрошення психолога для модерації обговорення негативної інформації допоможе підтримати персонал у складний період.

Український кейс

Компанія Сингента розробила та реалізувала для співробітників компанії програму «Syngenta cares about your positive thinking». Програма включає творчі, активні та спортивні заходи. Завдяки

їй відсоток залученості працівників у 2014 році зріс у порівнянні з 2012 з 79% до 88%.

Компанія Шелл в Україні створила для співробітників гарячу лінію довіри, проводила тематичні сесії за участю психолога, а також, імплементувала програму розвитку стресостійкості.

В умовах конфліктної ситуації відбувається зростання волонтерської активності співробітників. З боку компанії, важливо, скоординувати та підтримати ініціативу працівників. Це може бути надання інформації про необхідну допомогу, ресурсів (транспорту, інструментів тощо), додавання коштів до зібраних співробітниками тощо.

У постконфліктний період слід звернути увагу на питання працевлаштування демобілізованих осіб, особливо інвалідів, а також «примирення на робочому місці» - працевлаштування осіб, які знаходились по різні сторони конфлікту.

Зарубіжний кейс

Понад 115 компаній у Колумбії взяли на себе зобов'язання забезпечити можливості для професійної підготовки демобілізованих бійців.

6. Соціальні інвестиції у конфліктні часи

В умовах конфлікту компанії мають продовжувати свої довгострокові соціальні програми (за можливості), але, водночас, бути гнучкими і оперативно реагувати на потреби громади відповідно до сценаріїв розвитку конфлікту, виділивши на цей форс-мажорний фонд до 10% своїх коштів. Крім того, слід враховувати, що конфлікт може носити довгостроковий характер, і соціальні інвестиції, які були спочатку оперативною відповіддю на конфліктну ситуацію, перейдуть до розряду стратегічних.

В першу чергу, компанія має допомагати там, де знаходиться її зона відповідальності – бізнесова та територіальна. Тобто соціальні проекти мають бути безпосередньо пов'язані з бізнесом компанії. Наприклад, адаптація продукту або послуг відповідно до потреб в умовах конфлікту, забезпечення безперервного доступу до продукту або послуги (зв'язок, транспорт, електроенергія тощо).

Зарубіжний кейс

Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, компанія Ericsson та мобільний оператор MTN в Уганді з 2010 року запустили сервіс, який допомагає біженцям знайти членів своїх сімей. Завдяки йому вже возз'єднались понад 200 сімей. У 2014 році цей сервіс став доступний у Сирії.

Український кейс

Компанія PricewaterhouseCoopers підписала Меморандум про спільну роботу з Міністерством оборони України. Зокрема, компанією буде проведено аудит і діагностику діяльності

концернів і державних підприємств, що входять в сферу управління Міноборони, на предмет ефективності їх функціонування та наявності корупційних тіньових схем.

Фахівці групи Human Capital українського офісу ЕУ провели перше незалежне тестування керівників вищої ланки Міністерства юстиції України. Тестування стало початком процесу оновлення кадрової структури відомства. 80 керівників управлінь та департаментів взяли участь у тестуванні. Результати будуть оброблені в автоматичному режимі і направлені на розгляд кадрової комісії Мінюсту.

Компанія Астарта-Київ запропонувала нову національну ідею енергоефективності. Компанія реалізує інноваційний проект у сфері енергозбереження - виробництво біогазу. Створений біоенергетичний комплекс на Глобинському цукровому заводі другий за величиною в світі.

Території присутності компанії також мають залишатися пріоритетом соціальних інвестицій. Соціальні проекти можуть бути спрямовані на:

- відновлення інфраструктури звільнених населених пунктів (шкіл, дитячих садочків, лікарень тощо);
- гуманітарну допомогу цивільному населенню (продуктами харчування, речами, медикаментами тощо);
- проведення інформаційних кампаній;
- на перекваліфікацію населення з метою працевлаштування тощо.

Зарубіжний кейс



Проект «Мій ключ» (Mi Llave, My Key) у Колумбії – державно приватне партнерство. За підтримки компанії Майкрософт були створені навчальні ІТ-центри у містах, де проживали переселенці, з метою надання їм можливості навчання і отримання роботи або створення власного бізнесу у сфері ІТ.

Компанії повинні об'єднуватись, створювати партнерства з іншим бізнесом, громадськими та волонтерськими організаціями, посилювати міжсекторальне партнерство (бізнес, громада, держава) для системного вирішення проблем та пропагування миру.

Український кейс

Компанія Оболонь надає фінансову та матеріальну (напої, паливно-мастильні матеріали, автотранспорт, дерев'яні палети) допомогу для підтримки української армії. Волонтери компанії здають кров, створюють добровільні патрульні дружини, збирають кошти для лікування поранених бійців.

Юридична компанія «Василь Кісіль і Партнери» підтримує талановитих дітей-переселенців з Криму та Донбасу. Зокрема, для них було організовано концерт зі симфонічним оркестром, а також надано допомогу у здійсненні офіційного студійного

запису дітей, який вони зможуть розсилати для участі у міжнародних конкурсах.

У компанії «Прикарпаттяобленерго» співробітниками в рамках волонтерського руху організовано вже 4 акції зі збору коштів для допомоги бійцям АТО. Волонтери компанії періодично здійснюють комунікацію з військовими, щоб визначити нагальну потребу. Зокрема у 2014 році зібрані кошти було витрачено на придбання зимового одягу, взуття, термостійких бахіл тощо.

Райффайзен Банк Аваль надає благодійну допомогу військовим шпиталям, у яких знаходяться на лікуванні учасники АТО. Співробітники компанії регулярно проводять акції для збору коштів.

Особливу увагу слід приділити створенню координаційних центрів, онлайн-платформ, які об'єднуюватимуть зусилля різних організацій.

Роль бізнесу також важлива у відновленні звільнених міст. «Звільненим» вирішено вважати місто, яке було задеклароване таким вищим військовим керівництвом країни. Основні характеристики: зруйнована інфраструктура, зруйновані соціальні зв'язки, криза фінансової сфери, відтік населення, консервація майна і ресурсів тощо. Постраждалі міста залишаються територією з високим ризиком. Існують два головних бар'єри, які заважають бізнесу допомагати відновлювати міста та інвестувати в розвиток, а саме: невизначеність статусу постраждалих територій і відсутність єдиного координаційного центру (баз даних, єдиного реєстру потреб/можливостей).

Український кейс

Ощадбанк відбудував школу у смт. Семенівка. Школа була майже розбомблена в ході мінометних обстрілів і відбудована працівниками банку, волонтерами, усе замінено на нове – від підлоги до даху, комп'ютеризовано навчально-виховний процес, повністю оновлено бібліотечний фонд, проведено благоустрій пришкольній території.

Тому надзвичайно важливо створити єдиний Центр, який би координував і структурував допомогу та співпрацю. Також компаніям рекомендовано:

- 1.Провести оцінку поточного стану території та бізнесу. Наскільки зруйновані міста (у тому числі інфраструктура, соціальні об'єкти), наскільки постраждав бізнес (у тому числі від мародерів та обстрілів).
2. Визначити першочергові кроки та стратегічні завдання.
- 3.Допомогти у відновленні інфраструктури та соціальних об'єктів.
- 4.Нефінансово підтримувати постраждалі території через: надання консультацій, професійної експертизи, про-боно; надання та обмін послугами (бартер); співробітництва та узгодження дій (наприклад, у транспортної компанії є асфальтоукладальники, у когось мішок асфальту, у когось водії та фахівці); створення платформи для обговорень і залучення зацікавлених сторін; шефство над

територією; благоустрій міста співробітниками; навчання та реабілітація, просвітництво (наприклад, підприємство може перенавчити співробітника і створити умови нового життя в новому місті); адресна і цільова допомога; заохочення і підтримка ініціатив працівників.

Український кейс

Компанія Нова Пошта запустила соціальну ініціативу «Гуманітарна пошта України», що надає можливість волонтерським організаціям та ініціативним групам, які систематично на постійній основі займаються збором і доставкою різної гуманітарної допомоги солдатам Української армії, які пройшли службу в зоні АТО; пораненим солдатам Української армії по всій країні; жителям постраждалих регіонів; вимушеним переселенцям зі Сходу України, відправляти і отримувати гуманітарні вантажі безкоштовно в будь-якому відділенні компанії по всій Україні.

7. Відповідальний маркетинг

В умовах конфлікту компанія може переорієнтувати свої маркетингові зусилля **на збір коштів для надання допомоги** мобілізованим особам, пораненим, інвалідам, сім'ям заглиблених, внутрішньо переміщеним особам тощо. Для цього можуть використовуватись різні маркетингові кампанії (CRM, cause-related marketing):

- відрахування фіксованої суми від ціни товару або послуги;
- відрахування визначеного відсотку доходу від продажу або прибутку;
- перерахування прибутку від продажу певного товару, наприклад спеціальної сувенірної продукції тощо.

Зарубіжний кейс



Компанія Noble Foods за чотири роки зібрала понад 880 000 фунтів стерлінгів для організації Help for Heroes (Допомога героям; <http://www.helpforheroes.org.uk>), яка допомагає британцям, пораненим внаслідок бойових дій. Компанія відраховує 15 пенсів від кожної проданої упаковки яєць спеціального бренду Eggs for Soldiers (Яйця для солдат). Пакування для цього бренду виконано у стилі «хакі».

Це також можуть бути **маркетингові соціальні кампанії**, спрямовані на піднесення морального духу населення в умовах конфлікту, єднання, патріотизму тощо.

Зарубіжний кейс



У рамках партнерства з Peace One Day для дезодоранту AXE компанії Unilever була розроблена глобальна рекламна кампанія «Займайтеся коханням, а не війною»

Український кейс



Platinum bank реалізував інформаційну кампанію «Все буде добре», спрямовану на клієнтів та працівників банку. Зображення смайлику та напису використовується для оформлення відділень банку, підпису документів, друкованих матеріалів, стаканчиків для кави, наліпок, значків

Мережа кав'ярень Агота перераховує 1 грн. з кожної чашки кави до фонду «Волонтерська сотня Україна-Світ».



Компанія WOG збирає кошти для допомоги пораненим. Так з 23 серпня по 5 вересня кожен водій, купуючи на АЗК WOG символічне серце за 2 гривні, мав змогу зробити свій внесок.

Компанія також випустила спільно із звукозаписною компанією MOON Records дві збірки компакт-дисків з піснями вітчизняних виконавців про Україну. Кожні 10 гривень від вартості яких будуть перераховані волонтерським організаціям для надання допомоги постраждалим в АТО.

Крім того, компанії можуть **pro bono** допомагати у розробці та реалізації маркетингових кампаній волонтерським та громадським організаціям, а також державним органам (коли у країни внаслідок війни немає коштів на оплату фахівців).

8. Управління КСВ у конфліктні часи

Корпоративна соціальна відповідальність компаній у конфліктні часи повинна ґрунтуватись на таких принципах³:

1. Стратегічні зобов'язання. Підтримка на рівні топ-менеджменту. Розробка стратегій, політик пов'язаних з діями у разі конфліктних ситуацій. Створення системи комплаєнс.

Український кейс

Річард Бренсон, власник компанії Virgin Group, на 11-му Форумі YES у Києві заявив, що міжнародні бізнес-лідери повинні намагатися переконати президента Росії Володимира Путіна у необхідності припинення війни на Донбасі. Ним у 2012 році створена бізнес-ініціатива Teat, яка намагається вирішити конфлікти, які виникають у світі.

2. Аналіз ризиків та впливу. Оцінка ризиків, пов'язаних з конфліктом та їх впливу на бізнес. Опис конфлікту – його причин, стадій та розташування, роль та відповідальність сторін. Лише на основі такого аналізу можна визначити цілі та стратегії дій.

3. Діалог зі стейкхолдерами.

³ Jane Nelson, "The Business of Peace: The Private Sector as a Partner in Conflict Prevention and Resolution"

4. Партнерство та колективні дії. Розвивати взаємовигідні і прозорі партнерські стосунки з іншими компаніями, громадськими організаціями та державними органами для вирішення гострих питань. Щодо колективних дій, то це можуть бути: інформаційно-пропагандистські заходи боротьби з корупцією; переговори про мир; розробка добровільних кодексів корпоративної поведінки; підтримка відкритих та вільних медіа; створення інноваційних механізмів державно-приватного фінансування охорони здоров'я, освіти, розвитку інфраструктури.

5. Оцінка та підзвітність. Нефінансова звітність.

У компаніях також повинен бути розроблений План дій у надзвичайних ситуаціях, який би враховував різні можливі сценарії розвитку подій та конкретні дії із захисту працівників, транспортних засобів, офісу та складських площ, бізнесу в цілому, а також, план інформування і розподіл ролей в умовах кожного зі сценаріїв. Такий план, як правило, включає такі розділи:

1. Система управління.
2. Аналіз впливу на бізнес.
3. Плани, заходи та механізми забезпечення безперервності діяльності бізнесу.
4. Процедури готовності.
5. Методи забезпечення якості (технічне обслуговування та аудит).

9. Конфліктна чутливість у ланцюгах поставок

Конфліктні мінерали – це мінерали придбані на території конфліктів. У результаті придбання таких мінералів існує ризик ненавмисного фінансування терористичних груп, що може призвести до подальшого розгортання конфлікту та порушення прав людини. Найбільш відомим конфліктним мінералом є діаманти. У 2003 році ООН було затверджено «Схему сертифікації за процесом Кімберлі», яка забезпечує своїм учасникам гарантію того, що необроблені діаманти здобуті законним шляхом.

Зарубіжний кейс

Компанія Apple у звіті про відповідальність своїх постачальників (Supplier Responsibility 2014 Progress Report) особливий акцент зробила на невикористання «конфліктних мінералів». У січні 2014 компанія вперше підтвердила, що всі діючі танталові заводи в ланцюжку постачальників Apple отримали у незалежних аудиторів статус «безконфліктних». Для кращої підзвітності та відкритості перед зацікавленими сторонами компанія публікує повний список металургійних заводів у ланцюжку поставок з визначенням їх статусу.

Дью діліженс ризиків у ланцюгах поставок включає в себе:

1. Створення ефективної системи управління підприємством. Компанії повинні прийняти та оприлюднити свою політику у галузі постачання із зон конфлікту.
2. Визначення та оцінку ризиків у ланцюгах поставок.
3. Розробку та впровадження стратегії реагування на визначені ризики.
4. Проведення аудиту у визначених точках ланцюгів постачання.
5. Звітування про результати дью діліженс.

Політика управління ланцюгами поставок у конфліктних зонах передбачає взяття компанією на себе зобов'язань утримуватись від будь-яких дій, що пов'язані з:

- зловживаннями, пов'язаних з видобутком, транспортуванням та торгівлею корисними копалинами;
- прямою та непрямою підтримкою збройних формувань;
- хабарництвом та навмисним введенням в оману щодо походження корисних копалин;
- відмиванням коштів;
- ухилення від сплати податків.

У світі все більшої популярності набирає Ініціатива етичної торгівлі, добровільний кодекс поведінки, який фокусується на трудових умовах, і стандартах для етичних поставок, включаючи умови для моніторингу та незалежної верифікації дотримання етичних кодексів. Ініціатива допомагає просувати етичну торгівлю і гарні практики.

Український кейс

Найбільший американський інтернет-магазин Amazon попередив клієнтів в окупованому Криму про необхідність видалити аккаунти до 13 лютого 2015 року. З початку лютого компанія Google також обмежила надання низки своїх послуг для мешканців окупованого Криму. Зокрема, багато користувачів зараз не мають можливості скачувати і оновлювати програми з магазину додатків. 30 січня торговий онлайн-майданчик eBay оголосив про неможливість організувати повноцінну роботу сервісу в окупованому Криму.

ГЛОСАРІЙ

Аналіз конфлікту – формування розуміння про причини та динаміку конфлікту, а також можливостей для встановлення миру.

Безпека людини – означає не лише захист від насилля, а й від більш широкого кола загроз для благополуччя людини, таких як погіршення стану навколишнього середовища, хвороби, економічні кризи тощо.

Внутрішньо переміщені особи - люди або групи людей, які були змушені рятуватися втечею або покинути свої будинки або місця проживання, через або для того, щоб уникнути наслідків збройного конфлікту, ситуації загального насильства, порушень прав людини або стихійних лих/техногенних катастроф, і які не перетнули міжнародно-визнаний державний кордон країни.

Конфлікт – виникає коли дві або більше сторін мають несумісні інтереси, демонструють вороже відношення, або вичняють дії, що перешкоджають іншим сторонам реалізувати свої інтереси.

Конфліктна чутливість – підхід у діяльності організації, спрямований на мінімізацію негативних наслідків конфлікту та максимізацію позитивного впливу на вирішення конфлікту.

Конфліктний менеджмент – заходи, спрямовані на запобігання посиленню або поширенню конфліктів.

Конфліктні мінерали – це мінерали, що поставляються з територій, де кошти від продажу сировини можуть йти на фінансування бойових дій.

ПРАКТИКУМ

Етичні дилеми

Релокація працівників

- Чи повинні компанії інвестувати у релокацію працівників у складній економічній ситуації?
- Компанії повинні займатися релокацією працівників чи працівників та їх сімей?
- Чи повинні компанії створювати нові робочі місця для релокованих працівників у складній економічній ситуації?
- Чи повинні компанії надавати переваги при працевлаштуванні релокованим працівникам?
- Чи буде створюватись упереджене ставлення у працівників у відношенні до релокованих колег? Як боротися з цим?
- Чи повинні компанії підтримувати релокованих працівників на новому місці?
- Як довго компанії повинні допомагати релокованим працівникам?

Волонтерство

- Чи повинні компанії підтримувати волонтерів?
- Чи повинні компанії працювати з емоційним вигоранням працівників?
- Чи повинні компанії дозволяти займатися волонтерською діяльністю у робочий час?
- Чи повинні компанії використовувати цю можливість та перетворювати індивідуальне волонтерство у корпоративне?

Корпоративна культура

- Чи повинні компанії допомагати Збройним Силам України?
- Чи повинні компанії працювати над створенням мостів між людьми з різними точками зору?
- Чи повинні компанії перевірити свої цінності чи навіть змінити їх?
- Чи повинні ми враховувати компанії, які мають політики сталого розвитку та відповідні активності, але власники яких зробили багато для розколу країни?

Розвиток громад

- Чи повинні компанії продовжувати сплачувати податки у оффшорних зонах та працювати з Росією чи навпаки – сплачувати податки до бюджету України та розірвати відносини з Росією?
- Чи повинні компанії повертатися до звільнених міст без політичної гарантії безпеки?
- Чи повинні компанії допомагати внутрішньо переміщеним особам?
- Компанії повинні допомагати громадам чи внутрішньо переміщеним особам?
- Чи повинні компанії змінити фокус своїх соціальних інвестицій?
- Чи повинні компанії допомагати тільки в зоні своєї відповідальності чи більше?