

7

Фокус

*Нравственный компас бизнеса:
деловая этика и корпоративное
управление как средства борьбы
с коррупцией*

Джон Салливан

Предисловие Георга Келла



Global
Corporate
Governance
Forum



IFC
International
Finance
Corporation
World Bank Group

Копирайт 2009 г.
Международная финансовая корпорация
Пенсильвания авеню, 2121, Северо-запад
Вашингтон, округ Колумбия, 20433

Все права защищены.

Выводы, интерпретации и мнения, выраженные в настоящем документе, не принадлежат ни Международной финансовой корпорации, ни организациям-партнерам, входящим в её структуру, ни членам её совета директоров из стран, которые они представляют. Международная финансовая корпорация не гарантирует достоверность данных, представленных в этой публикации, и не несет никакой ответственности за последствия их использования.

Материалы данной публикации защищены копирайтом. Копирование и(или) распространение публикации целиком или частично может противоречить закону. Международная финансовая корпорация, однако, не возражает против распространения данного документа и, соответственно, разрешает копировать необходимые его разделы для личного и некоммерческого использования, но без права перепродажи, распространения и производства других публикаций с использованием данного документа. Копирование в любых иных целях требует письменного согласия Международной финансовой корпорации.

Просьбы о копировании и печати настоящего документа, включая всю необходимую информацию, просим направлять по адресу:

The International Finance Corporation c/o
the World Bank Permissions Desk Office of
the Publisher
1818 H Street NW
Washington, DC 20433

С вопросами о правах и лицензиях, включая субсидиарные права, обращаться по адресу:

The International Finance Corporation c/o
the Office of the Publisher
World Bank
1818 H Street, NW
Washington, DC 20433
Fax: +1 202-522-2422

Нравственный компас бизнеса:
деловая этика и корпоративное
управление как средства
борьбы с коррупцией

Джон Салливан

Предисловие Георга Келла

Глобальный форум по корпоративному
управлению

Фокус 7

БЛАГОДАРНОСТИ

Я глубоко признателен Хосе Крус–Осорио и Александру Школьникову за плодотворное обсуждение, из которого родились идеи, изложенные в этой работе. Я также благодарен Гите Олдерман и Филипу Армстронгу за ценные замечания и поправки к статье, а также Майклу Келли за редакторский труд.

Хотелось бы выразить особую благодарность участникам международного семинара «Нравственная роль частного предпринимательства и роль корпоративного управления в борьбе с коррупцией», проходившего в Париже (Франция) 3 марта 2008 г. под эгидой Всемирного форума корпоративного управления (далее — Форум) и Центра международного частного предпринимательства (далее — Центр). Именно их идеи, соображения и замечания помогли мне закончить эту статью. Абдесселям Абудрар, Кристофер Эйлман, Соджи Апампа, Игорь Беликов, Джермин Брукс, Вильсон Карневалли Фильо, Патрик Чисанга, Тауфик Диаб, Бадри Эль–Меучи, Хесус Эстанислао, Каругор Гатама, Франсуа Жорже, Ола Петер Крон Гьессинг, Ноук Кироян, Доминик Лямуре, Виллем Ландман, Эрнст Лигтеринген, Брейди Лонг, Олажоби Макинва, Эдвард О'Киф, Адальберто Пальма–Гомес, Давид Питт–Уотсон, Майкл Ри, Вивьен Шиави, Фризо Ван дер Оорд — всем вам огромное спасибо.

СОДЕРЖАНИЕ

Благодарности	ii
Об авторе	iv
Предисловие	v
Глава 1. Корпоративное управление и борьба с коррупцией	1
А. Введение.....	1
Б. Определение коррупции.....	6
В. Определение корпоративного управления.....	9
Г. Экономическое обоснование борьбы с коррупцией	13
Глава 2. Корпоративная этика как культура предпринимательства.....	17
А. Эволюция деловой этики как связующего звена между корпоративным управлением и борьбой с коррупцией.....	20
Деловая этика	20
Деловая этика и борьба с коррупцией	26
Деловая этика и советы директоров	27
Б. Личный и коммерческий риск как результат коррупции	29
В. Создание культуры деловых отношений на основе норм этики: кодекс деловой этики.....	32
Г. Включение норм этики в стандарты корпоративного управления	39
Д. Приступая к работе: первые шаги и решения	43
Заключение.....	47
Рекомендуемые интернет-ресурсы (дополнительное чтение).....	50
Литература	55
Примечания	60

ОБ АВТОРЕ

Джон Д. Салливан — исполнительный директор Центра международного частного предпринимательства (CIPE), филиала Торговой палаты США. В 1983 году, будучи заместителем директора программ в поддержку демократии, участвовал в создании Центра международного частного предпринимательства и Национального фонда поддержки демократии. Под его руководством Центр разработал ряд новаторских подходов, связывающих развитие демократии и рыночные реформы, в том числе программы борьбы с коррупцией, внедрения корпоративного управления, создания предпринимательских объединений, легализации теневого сектора экономики, поддержки предпринимательства среди женщин и молодежи. Центр международного частного предпринимательства провел более тысячи программ в более чем ста странах в сотрудничестве с аналитическими центрами, предпринимательскими объединениями, организациями гражданского общества, образовательными учреждениями. Подробнее узнать о CIPE, включая список текущих проектов и публикаций, можно на сайте www.cipe.org.

ПРЕДИСЛОВИЕ

Деловая этика, борьба с коррупцией, корпоративное управление — в наши дни эти факторы влияют на решения, которые в итоге определяют конкурентные преимущества и финансовый успех. Десять лет назад, однако, дела обстояли совершенно иначе. В лучшем случае эти вопросы полагались второстепенными, не имеющими отношения к финансовому благополучию компании, а в худшем их попросту отказывались обсуждать, говоря, что они не имеют отношения к главной цели — росту доходов. Но в наши дни по всему миру компании всех отраслей и масштабов деятельности считают эти темы необходимыми предпосылками успеха.

Тот факт, что нефинансовые вопросы, которые прежде считались второстепенными, сегодня стали основными, можно назвать одним из главных достижений последних двух десятилетий. Эта перемена и ее практические последствия имеют огромное значение для будущей глобальной экономической интеграции, развития национальных рынков и борьбы с бедностью. Как наглядно показано в этой статье, сегодня у нас имеется широкий спектр рекомендаций и инструментов перехода к общепринятым методам корпоративного управления, которых десять–двадцать лет назад еще не существовало. Чем больше деловой мир узнает о корпоративном управлении и стремится к нему, тем успешнее вырабатываются во всем мире общие представления (подкрепляемые международными конвенциями и национальным законодательством) о том, из каких именно стандартов, ценностей, механизмов и правил складывается практика такого управления.

Мировая экономическая интеграция стала движущей силой стремительного развития и распространения стандартов корпоративного управления. Инвесторы, государственные органы регулирования, акционеры, руководители, исполнители, представители СМИ — все они играют важную роль в этих переменах, особенно в условиях развивающихся рынков. Вот конкретный пример: из шести тысяч крупнейших компаний и политиков разных стран, заявивших о своей приверженности принципам устойчивого развития и социальной ответственности в рамках Глобального договора ООН с момента его разработки в 2000 году, больше половины — представители развивающихся рынков. Все они, будучи движущими силами реформ и лидерами в своих отраслях, признают, что решение нефинансовых вопросов, основанных на сотрудничестве и совместной ответственности, имеет первостепенное значение не только для конкурентоспособности их предприятий, но и, что еще важнее, для экономического развития их стран. Управление — область, где нет предела совершенству, где всегда есть место для инноваций. В этом мы исходим из высокого этического уровня

и стандартов корпоративного управления, которых не существовало всего поколение назад.

Сейчас, в феврале 2009 года, когда эта публикация выходит в печать, мир находится в условиях финансового кризиса беспрецедентного масштаба. Остается неясным, до какой степени антикризисные законы повлияют на основы частного предпринимательства. Пока главные изменения, которые мы наблюдаем, заключаются в том, что государство берет на себя ведущую роль в стимулировании экономики, создании рабочих мест и преобразовании финансовой системы. Такое вмешательство государства в дела бизнеса включает в себе и риск, и новые возможности. Очевидный риск состоит в том, что государственные интересы могут оказаться сильнее рынка и затормозить конкурентную борьбу и дальнейшую глобальную интеграцию. Но есть и преимущества усиления роли государства — это возможность ускорить и поддержать добровольные инициативы частного сектора, в особенности те, что стимулируют и вознаграждают этическое поведение и корпоративное управление. Таким образом, предприниматели являются — и должны являться — заинтересованной стороной в деле создания и поддержания атмосферы прозрачности и подотчетности, которая препятствует коррупции и способствует успешному корпоративному управлению. Предлагаемая публикация посвящена принципам управления, которые вводят у себя компании с целью повышения стандартов деловой этики. Конечно, еще рано говорить о всеобщем стремительном прогрессе в этом вопросе, однако полученные уроки заставляют нас серьезнее подойти к тем задачам и проблемам, которые возникают из-за коррупции на индивидуальном и на институциональном уровне, на уровне целых стран и культур. С этой точки зрения статья представляет собой очень своевременный стратегический план и для предпринимателей, и для законодателей, которые в это критическое для мира время стремятся внедрять передовой опыт, а не начинать с нуля.

Корпоративное управление — важный элемент обуздания коррупции, и все, кто заинтересован в развитии частного предпринимательства — инвесторы, акционеры, регулирующие органы, средства массовой информации и т. д. — играют свою роль в достижении этой цели. Это в особенности касается советов директоров, так как именно они в конечном итоге несут ответственность за поддержание высоких этических стандартов, на которых зиждется так называемая «культура» компании, её атмосфера и традиции. Это верно для всех компаний, вне зависимости от того, действуют ли они в международном, национальном или местном масштабе и каков их годовой доход — миллион долларов или десять миллиардов. Борьба против коррупции начинается с руководства, с власти закона и с развитых общественных, политических и экономических институтов. Руководство, о котором идет речь, требует личной самоотверженности, смелости, упорства и приверженности нравственным ценностям; только благодаря этим качествам можно покончить со злоупотреблением властью в корыстных целях.

Сегодня борьба с коррупцией, деловая этика и устойчивое развитие рассматриваются как обязательный стандарт корпоративного управления. Передовой опыт в этой области и извлеченные из него уроки с исчерпывающей ясностью проиллюстрированы в этой статье. Главное ее достоинство состоит в том, что лучшие образцы этого опыта подробно рассматриваются и анализируются с точки зрения корпоративного управления. Кроме того, это важный вклад в пока еще небольшой, но растущий корпус текстов о взаимосвязи корпоративного управления, деловой этики и борьбы коррупцией. Наши достижения на следующем этапе борьбы с коррупцией будут зависеть оттого, сможем ли мы применить на практике решения, предложенные в этой статье, и продолжать развивать права собственности и лидерские качества. Чтобы частное предпринимательство — в особенности предприятия малого и среднего бизнеса, составляющие большинство во всем мире — достигло подлинного расцвета, меры по борьбе с коррупцией должны быть действенными, неусыпными и постоянными.

Георг Келл,
исполнительный директор
Глобального договора ООН

«Тараканы на кухне не ходят поодиночке»

УОРРЕН БАФФЕТ

Журнал «*Стенфордский предприниматель*», август 2008 г.

ГЛАВА 1. КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И БОРЬБА С КОРРУПЦИЕЙ

А. Введение

Все и повсюду согласны с тем, что коррупция — в бизнесе и в политике, в больших и мелких масштабах — стала международной проблемой. Это всеобщее согласие отражено во множестве международных договоров и программ по борьбе с коррупцией. Впрочем, по ряду вопросов мнения расходятся: кто все-таки виновен в коррупции, как сократить её масштабы, и кто должен руководить борьбой с ней.

Одно ясно: когда речь идет о коррупции, простых ответов нет. Коррупция многолика и динамична. В одних случаях источником коррупции становятся предприниматели, в других — они всего лишь её жертва. В одних государствах власть борется с коррупцией только на словах, в других — действительно стремится учредить институты, обеспечивающие прозрачность. В одних странах граждане воспринимают коррупцию как неизбежное зло и часть повседневной жизни, в других — не желают сдаваться без боя.

Коррупция — это пробоина, через которую утекают доверие общества и легитимность институтов государства и бизнеса. Ее последствия для экономики могут оказаться губительными, особенно в кризисный период: из-за утраты доверия прекращаются инвестиции и происходит отток капитала. Влияние коррупции ощущают на себе компании всех видов и масштабов деятельности, от международных корпораций до предприятий малого и среднего бизнеса и кооперативов; у всех у них разные ресурсы и разные возможности противостоять последствиям коррупции. Коррупция уничтожает предприятия и, следовательно, резко ухудшает условия жизни всех, кто зависит от успеха этих предприятий. Все это подрывает репутацию частного бизнеса как фактора экономического роста и развития в бедных странах.

Едва ли не каждый день телевидение и газеты сообщают о скандалах, связанных с коррупцией, — от случаев мелкого взяточничества до шокирующих общество многомиллиардных потерь. Печальный парадокс состоит в том, что жертвой этих медиа-атак становится бизнес, формируя в общественном сознании отрицательный образ предпринимателя. И это в то время, когда предпринимательские стандарты этики, прозрачности и подотчетности находятся, пожалуй, на высочайшем уровне и продолжают улучшаться.

Именно предприниматели могут стать главной силой в борьбе с коррупцией. Этим заняты компании во всем мире — и делают они это самыми разными способами. Одни сообща работают над изменением делового климата, стремясь сделать его более прозрачным, другие уделяют особое внимание этическим стандартам и правилам в отношениях между бизнесом и государством. Так, целые

отрасли разрабатывают для себя кодексы профессиональной чести. Однако антикоррупционные меры, предпринимаемые частными компаниями, направлены не только вовне: многие обращают свой взгляд внутрь, стремясь убедиться в том, что сами они не оказались невольно вовлечены в коррупционные действия. Например — и это лишь одна из трудностей, с которыми сталкиваются компании в наши дни, — как убедиться в том, что призывы руководства к борьбе с взятками действительно услышаны всеми до единого сотрудниками компании, в том числе и теми, кто находится в другой стране за тысячи километров от головного офиса?

Один из способов решения этой и других проблем — внедрение грамотного корпоративного управления. Корпоративное управление становится все более распространенным методом не только потому, что позволяет поднять производительность, улучшает доступ предприятия к капиталу и обеспечивает устойчивое развитие; оно еще и зарекомендовало себя как надежный инструмент в борьбе с коррупцией. А именно, в повседневных бизнес-операциях с каждым днем становится все труднее давать взятки и все труднее это скрывать. Улучшается прозрачность и подотчетность: становится ясно, как именно и на основе каких соображений принимаются решения. А основой, фундаментом корпоративного управления и в то же время его нравственным компасом служит этика.

Этику редко признают краеугольным камнем успешного управления. И все же именно она во многом определяет корпоративное поведение — на уровне правления и рядовых сотрудников, независимо от страны, отрасли и размеров компании. Этические соображения учитывают в своих решениях не только крупные компании из стран Организации экономического сотрудничества и развития, осуществляющие деятельность в пределах своей страны, но и маленькие фирмы из развивающихся стран, занятые в международной торговле. Этические соображения лежат в основе многих наших поступков, однако конкретные модели этического поведения отдельных людей и представляемых ими компаний различны в разных странах, порой существенно; и эта разница в большой степени объясняется различиями политических, экономических и социальных институтов.

Зачастую бизнес и этику считают двумя параллельными непересекающимися мирами. Однако, как отмечали еще основоположники современной экономической теории, устойчивость предприятия определяется его способностью поддерживать деловые отношения с одними и теми же заказчиками. А заказчику необходима уверенность в том, что с ним обращаются честно и справедливо. Это же, в свою очередь, зависит от таких вещей, как соблюдение договоров, власть закона, права собственности и нравственного компаса — деловой этики. В обществе, где слаба правовая основа, этика играет гораздо более важную роль в обеспечении продолжительных деловых отношений и, следовательно, в устойчивости частного предпринимательства.

Однако этика — как теория и как практика — выходит далеко за рамки деятельности того или иного предприятия: она лежит в основе повседневной жизни обычных граждан, частных лиц. Во Всеобщей декларации прав человека отражен

общий взгляд многих стран на моральные принципы, универсальные среди большинства народов и странах. Эти принципы отражены в главных современных документах о нравственном поведении в бизнесе, среди которых: Конвенция ОЭСР по борьбе с подкупом должностных лиц, Конвенция ООН по борьбе с коррупцией, инициатива Всемирного экономического форума «Партнерство против коррупции», Принципы противодействия коррупции в бизнесе, разработанные организацией «Транспаренси интернашенал», Правила и рекомендации Международной торговой палаты по борьбе с вымогательством и взяточничеством и десятый принцип Глобального договора ООН по противодействию коррупции.

Этика делового мира — это не только международные конвенции и декларации, это еще и разумные действия, и личное стремление соответствовать этическим стандартам (см. табл. 1). Известно множество примеров, когда компания на словах исповедует высочайшую нравственную культуру, а в итоге терпит крах, разъеденная коррупцией. Конечно, приверженность этическим нормам еще не гарантирует, что компания всегда будет поступать правильно. Но верно и обратное: многие компании, имевшие когда-то дурную репутацию, смогли успешно ввести у себя новые стандарты корпоративной этики. Главное, без чего невозможно соблюдение этических норм, — это позиция руководства. Именно руководители своими действиями, позицией и примером задают нравственный тон, который затем находит выражение в конкретных поступках всех, кто действует от имени компании.

Таблица 1. Корпоративное управление и этика

В таблице показаны наиболее вероятные сценарии, с которыми сталкиваются предприятия при разном качестве корпоративного управления и деловой этики. Ситуация, описанная в правом нижнем квадрате, идеальна. При любом из сценариев компания имеет возможность в итоге оказаться в нижнем квадранте — то есть стать образцом во всем, что касается этики в бизнесе и управлении.

		КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	
		СЛАБОЕ	СИЛЬНОЕ
ЭТИКА	СЛАБАЯ	Цель — победить системную коррупцию	Цель — построение компании высокой этической культуры
	СИЛЬНАЯ	Цель — улучшить корпоративное управление	Цель — соблюдать этические нормы, распространять передовой опыт

Также важно наличие высокопрофессиональных органов регулирования — как государственных, так и частных. В одних странах коррупция разрослась сильнее, чем в других, именно из-за институциональных различий. Так, данные «Транспаренси интернашенал» подтверждают, что слабый рынок и слабые демократические институты способствуют распространению взяточничества среди компаний. В статье подробно рассматривается, как разные институты и разные стили руководства сближаются с целью повышения этических стандартов и борьбы с коррупцией.

Важнейшие события в борьбе бизнеса против коррупции

Принят Закон о запрете подкупа иностранцев (США)	Комиссия по вопросам наказаний (США) издает Федеральные правила назначения наказаний (пересмотрены в 2004 году)	Доклад Кадбери о корпоративном управлении в Великобритании	Учреждена «Транспаренси интернашенал»	Доклад Кинга (ЮАР) о корпоративном управлении (пересмотрен в 2002 году)	«Транспаренси интернашенал» начала выпуск «Индекса коррупции»	Стратегия Всемирного банка по борьбе с коррупцией (пересмотрена в 2007 году)
1977	1987	1992	1993	1994	1995	1996

Практику грамотного управления не внедрить по приказу сверху, от какого бы высокого начальства этот приказ ни исходил. Но даже если бы они были, компаниям трудно применять их, если общая правовая обстановка в стране оставляет желать лучшего. Корпоративное управление не может существовать в вакууме. Этика, мораль, внутренние ценности и внешние институты направляют развитие корпоративного управления таким образом, чтобы оно служило не только отдельным предприятиям, но и обществу в целом.

Иными словами, существование этических стандартов не гарантирует отсутствия коррупции. Зачастую разоблаченная коррупция свидетельствует о неразвитости корпоративного управления, а сам подобный скандал часто начинается с неэтичного поведения отдельного человека. Однако выявленная коррупция — это и положительный факт: значит, меры по борьбе с коррупцией оказались действенными. Само по себе корпоративное управление не может считаться панацеей от всех зол, с какими сталкиваются компании. Но в организациях, где высокие стандарты управления

Разоблаченная коррупция

свидетельствует о неразвитости

корпоративного управления

подкреплены действенным этическим кодексом, коррупция становится исключением, а не правилом.

Настоящая работа адресована всем представителям частного бизнеса, которые хотят защитить свое предприятие от коррупции. В статье предложены советы и рекомендации по интеграции этического кодекса в систему корпоративного управления, отражены современные представления о взаимосвязи корпоративной этики, корпоративного управления и борьбы с коррупцией, приведены примеры успешного противостояния коррупции в частном бизнесе. Наша главная цель — помочь лидерам предпринимательского сообщества придерживаться высоких стандартов деловой этики в условиях суровой конкуренции на мировом рынке, не давая заманить себя в ловушку — и, следовательно, в порочный круг коррупции.

В наши дни, благодаря всемирному подъему демократии, принципам ответственности и прозрачности, растет нетерпимость к коррупции, и, как следствие, повышаются стандарты управления компаниями и целыми государствами. Нравственные ценности — это «недостающее звено» между честностью в предпринимательской деятельности и правилами свободного рынка. Вот почему метафора нравственного компаса, вынесенная в заголовок статьи, показывает, что именно руководство в конечном итоге отвечает за выбор пути, благодаря которому предприятие соответствует (или не соответствует) нравственным ожиданиям общества и финансовым целям своих инвесторов.

Конвенция ОЭСР по борьбе с подкупом должностных лиц	Принципы корпоративного управления ОЭСР (пересмотрены в 2004 году)	«Транспаренси интернашенал» начала выпуск «Индекса взяточдателей»	Закон Сарбейнса-Оксли	«Транспаренси интернашенал» публикует Принципы противодействия коррупции в бизнесе	Конвенция ООН по борьбе с коррупцией	Десятый принцип Глобального договора ООН по противодействию коррупции
1997	1999	2000	2002	2003	2003	2004

Б. Определение коррупции

Организация «Транспаренси интернашенал» определяет коррупцию кратко и в то же время исчерпывающе: «злоупотребление властью ради личной выгоды». Это простое определение включает в себя целый ряд важных аспектов:

- оно в равной степени применимо ко всем трем секторам управления: частному, государственному и сектору гражданского общества;
- оно относится как к систематическим, так и к разрозненным злоупотреблениям — от отдельных случаев нечестности до противозаконной и криминальной деятельности;
- оно включает как финансовую, так и нефинансовую выгоду;
- оно подчеркивает важную роль системы управления в контроле и регулировании властных полномочий;
- оно указывает, что коррупция приводит к непроизводительным расходам, отвлекая ресурсы от их прямого назначения.

Наибольший ущерб причиняет системная коррупция, которая труднее всего поддается анализу и, следовательно, искоренению. Ее последствия хорошо описаны, однако и в наши дни подчас бывает трудно вычлениить все факторы, которые:

- ущемляют права собственности;
- ослабляют власть закона;
- препятствуют росту частного предпринимательства;
- отпугивают инвесторов;
- ослабляют институты общества;
- замедляют экономическое и политическое развитие стран.

Не меньший вред обществу наносит и то, что Кауфман (2000) называет «захватом государства»: чиновники за взятки меняют законодательство таким образом, чтобы компании-взяточники могли контролировать рынок (особенно в странах переходной экономики).

ЦЕНА КОРРУПЦИИ

Хорошо известно, во сколько обходится государству коррупция; этому посвящено множество исследований. Вкратце их можно охарактеризовать следующим образом.

- **Нерациональное использование ресурсов.** Коррупция требует ресурсов, которые можно было бы использовать гораздо продуктивней. Тратится время и средства на укрепление коррупционных связей с чиновниками и на их подкуп. Продажные чиновники, в свою очередь, заключают с взяточниками сделки, противоречащие интересам общества, а бремя расходов ложится на налогоплательщиков.
- **Сокращение капиталовложений.** Непредсказуемость расходов отпугивает инвесторов — как зарубежных, так и внутренних. Высокий уровень коррупции говорит инвесторам о том, что власть закона в стране, а, следовательно, и право собственности, слишком слабы, а значит, вкладывать в страну капитал рискованно. Чем ниже капиталовложения, тем слабее экономический рост.
- **Снижение конкуренции и производительности, сокращение инноваций.** Компании, прибегающие к подкупу, получают незаслуженные преимущества на рынке, не вступая в честную конкурентную борьбу, а перед новыми предприятиями, стремящимися выйти на рынок, возникает множество препятствий. В итоге потребители страдают от снижения предложения, роста цен, ухудшения качества товаров и услуг.
- **Плохое управление и законы, не считающиеся с интересами граждан.** В коррумпированном обществе власть используется в интересах тех, кто дает взятки, а не общества в целом. Бюрократам, которые ни перед кем не несут ответственности, волокита выгодна как способ вымогательства.
- **Снижение занятости.** Вытесняя предприятия в теневую экономику, создавая препятствия для выхода на рынок и увеличивая издержки бизнеса, коррупция снижает занятость — предприятия не развиваются и не нанимают новых работников. Особенно страдают от этого малые предприятия.
- **Обострение бедности.** Коррупция не дает малоимущим гражданам найти себе место в предпринимательстве и, следовательно, уменьшает возможности заработка. Из-за коррупции у малоимущих ограничен доступ

к таким базовым вещам, как здравоохранение и образование.

Как видно из сказанного выше, выявить прямые и косвенные издержки коррупции довольно легко. Гораздо сложнее — практически невозможно! — рассчитать, во сколько именно она обходится обществу. Подобных оценок существует очень мало, особенно для мирового уровня. В 2004 году по расчетам Всемирного банка, произведенным на основании данных 2001–2002 годов, когда объем мировой экономики составлял 30 триллионов долларов США, издержки взяточничества в мировом масштабе ежегодно составляли 1 триллион долларов США. Эта сумма, представляющая лишь малую часть издержек, свидетельствует при этом не только об огромном ущербе от коррупции, но и о существенных выгодах, ожидаемых от применения антикоррупционных мер.

Главной темой специальной литературы остается разработка профилактических и штрафных мер для создания среды, свободной от коррупции. К профилактическим мерам относятся совершенствование законодательства и развитие этических норм, способствующих искоренению стимулов к коррупции. Примеры таких профилактических мер — усовершенствованные законы о государственных закупках, законы, регулирующие коммерческую деятельность, кодексы профессионального поведения, законы о свободе информации, независимые методы контроля. Штрафные меры включают в себя судебное преследование и применение санкций, делающих невыгодным коррупционное поведение.

В недавних работах о коррупции были полностью опровергнуты прежние аргументы культурологического и морального характера в пользу того, что коррупция «естественна» для развивающихся стран. В 1970-х годах было популярным мнение о том, что коррупция, глубоко укоренившаяся во многих из этих стран, — естественная составляющая «местных нравов и обычаев». С тех пор, однако, было доказано, что коррупция не зависит от местных традиций, поскольку она одинаковым образом проявляется в большинстве стран с развитой экономикой и либеральной демократией вне зависимости от культурных и моральных традиций. Монография Джона Нунана «Взятки», опубликованная в 1985 г. — классическая работа по этому вопросу, опровергающая теорию «культурной предопределенности» коррупции. В этой работе показано, что за всю долгую историю человеческой цивилизации не было народа, который бы добровольно приветствовал коррупцию.

Еще одним важным вкладом последнего десятилетия стала разработка более точных показателей, позволяющих оценить «стоимость» коррупции, и использовать эти данные при разработке мер её искоренения. Всего десять лет назад подобных показателей было совсем мало, и они находились в стадии разработки. Сейчас

классическим источником этих показателей считается доклад «Роль управления, часть VII: индикаторы качества управления, 1996–2007», подготовленного в рамках проекта Всемирного банка «Мировые показатели качества управления». В нем охвачены 212 стран, 35 различных источников и 6 показателей качества управления, один из которых — сдерживание коррупции. Из динамики по годам вытекает примечательный результат: в среднем показатель сдерживания коррупции, в отличие от остальных пяти показателей качества управления, не проявляет положительной тенденции ни в развитых, ни в развивающихся странах. Это открытие служит подтверждением того, что и так известно из опыта: обуздать и искоренить коррупцию чрезвычайно трудно. Однако в докладе приведен еще один важный факт, который авторы называют «300% дивидендом развития»: совершенствование управления (сочетание всех шести показателей) в долгосрочной перспективе приводит к трехкратному увеличению дохода на душу населения. Таким образом, совершенствование управления играет важную роль в борьбе с коррупцией и, в более широком смысле, в предотвращении бедности.

Согласно «Индексу коррупции» 2006 г., изданному «Транспаренси интернашенал», почти половина из 163 стран, включенных в индекс, имеет менее трех баллов из максимальных десяти, а это значит, что коррупция широко распространена в половине стран мира. «Индекс взяточдателей», опубликованный в том же году, показывает тенденцию к совершению подкупа за рубежом среди 30 крупнейших стран-экспортеров. Картина столь же неприглядна. Для мировых гигантов бизнеса взятки являются обыденностью, несмотря на существование международного антикоррупционного законодательства, ставящего подобную практику вне закона. Кроме того, судя по результатам опросов руководителей частных компаний, многие фирмы не получают новых заказов из-за того, что их конкуренты прибегают к подкупу. Индекс свидетельствует о тревожной тенденции: компании используют сложные разветвленные сети деловых связей для распространения и сокрытия коррупционной деятельности. В итоге происходит своего рода «аутсорсинг» коррупции и безнравственности.

В. Определение корпоративного управления

Вот что говорит сэр Адриан Кадбери в своем фундаментальном «Докладе о финансовых аспектах корпоративного управления» 1992 года, известном также как «Доклад Кадбери»:

«Корпоративное управление — это система, посредством которой осуществляется управление и контроль над компаниями... За управление компаниями отвечают советы директоров. Акционеры компании назначают директоров и ревизионную комиссию и следят за учреждением надлежащей структуры управления. Совет директоров обязан определить стратегические

цели компании, нанять руководителей для осуществления этих целей, контролировать управление компанией и отчитываться перед акционерами о своей деятельности. Действия совета директоров подчиняются законам и нормативам, а также решениям общего собрания акционеров».

Чтобы сотрудничество инвесторов (акционеров) с руководством компании было плодотворным и устойчивым, между ними должен существовать высокий уровень доверия. Для достижения такого уровня необходимо соблюдать четыре первоочередных принципа корпоративного управления:

- **Прозрачность.** Руководители должны уметь внятно изложить основания для всех своих основных решений акционерам и другим заинтересованным лицам.
- **Подотчетность.** Руководители отчитываются в своих решениях перед акционерами и открыты для проверки.
- **Честность и справедливость.** Руководители и администрация относятся ко всем акционерам с равным уважением, справедливо и непредвзято, исключив личную заинтересованность.
- **Ответственность.** Руководители честно выполняют свои обязанности; руководители неподкупны.

Если понимать коррупцию как следствие недостатков управления, то определение и применение корпоративного управления существенно расширяется, выходя за рамки традиционного представления о законных правах и обязанностях. В отчете Всемирного банка 1999 года «Обзор корпоративного управления» сэр Адриан Кадбери расширяет и уточняет приведенное выше определение:

«Функция корпоративного управления — поддерживать равновесие между экономическими и социальными целями, а также между личными и общественными... чтобы наилучшим образом совместить интересы личности, корпорации и общества в целом».

Современные морально–этические нормы устанавливают новые стандарты порядочности в бизнесе. Корпоративные скандалы, связанные с мошенничеством, алчностью, нечестностью и подкупом, постепенно идут на убыль, и корпоративные этические кодексы из исключения превращаются в норму. Эта эволюция происходит всего лишь несколько десятилетий, однако ее принципы уже отражены в современных определениях корпоративного управления и кодифицированы в международных конвенциях ОЭСР и ООН, направленных на борьбу с коррупцией.

**Современные морально–
этические нормы устанавливают
новые стандарты порядочности
в бизнесе.**

ЭТИКА, МОРАЛЬ, ЦЕННОСТИ

Одной из главных задач делового сообщества, особенно предприятий, работающих в межкультурных и многонациональных условиях, был поиск общего стандарта, на котором можно было бы построить этический кодекс, не зависящий от национальной культуры и местных особенностей. Чтобы лучше это осознать, имеет смысл обернуться назад и окинуть взглядом историю развития этики деловых отношений.

С древнейших времен государственные деятели, философы и лидеры делового мира задавались этическими вопросами. Сам термин «этика» происходит от греческого слова «этикос», имеющего несколько значений. Во-первых, этика — это то, что позволяет нам отличить добро от зла, хорошие поступки от дурных; в этом смысле понятие этики связано с моральным долгом и обязательствами. Во-вторых, этика — это особый набор моральных принципов и ценностей. Этические стандарты могут быть уникальными и ограничиваться рамками конкретной культуры, а могут принадлежать к всемирному культурному наследию — к этой категории относится, например, Всеобщая декларация прав человека. В-третьих, этику можно рассматривать как принципы, управляющие поведением человека или группы людей. Сюда относится понятие профессиональной этики: этики бизнеса, этика банковского дела, в последнее время — этика бухгалтерского учета и этика рекламы. Наконец, в-четвертых, этика — это традиционный раздел философии, и в этом смысле она связана с развитием идей рыночной экономики.

Основоположники экономической теории, например, Адам Смит и Давид Юм, уделяли пристальное внимание вопросу этических основ торговли, или ее морального кодекса. Этих теоретиков объединяла следующая мысль, отразившаяся в трудах каждого из них: чтобы гарантировать порядок в коммерческой деятельности, необходимо установить определенные стандарты — объективные практические правила рыночного поведения; только тогда рынки смогут сохраняться и процветать. В некотором смысле эта идея противоположна традиционной римской концепции «*caveat emptor*» — «пусть покупатель будет бдителен».

Цель такого этического кодекса — заложить фундамент цивилизованных взаимоотношений между покупателем и продавцом, заемщиком и заимодавцем, инвестором и компанией¹. На протяжении веков теории и практики рынка пытались определить основные нравственные ценности и разработать общие принципы для создания кодекса деловой этики. Они прилагали огромные усилия к поиску и выявлению независимых, объективных стандартов, на которых могли бы строиться эти кодексы.

Древнейший из дошедших до нас кодексов деловой этики — «Законы

Хаммурапи» (1780 год д.н.э.). Этот всеобъемлющий свод законов, содержащий более 280 правил, был основой жизни Вавилонского царства. И хотя многие его положения, например, регулирующие систему рабовладения, по современным стандартам выглядят неэтичными, в те времена это кодекс действительно являл собой набор правил, без которых были бы невозможны торговля и цивилизация. Именно поэтому на него так часто ссылаются в странах Ближнего Востока.

В других древних цивилизациях действовали другие этические кодексы, в числе которых — «Лунь юй» Конфуция, Десять заповедей Моисеевых, Коран. Каждая из цивилизаций, разрабатывая их, стремилась создать и закрепить правила поведения и принципы, которые бы обеспечивали жизнеспособность общества. С античных времен, на протяжении всей эпохи Просвещения и после нее философы, ученые и другие мыслители стремились учредить этические нормы, основанные на единых всеобщих принципах и управляющие общественным поведением.

В современных американских институтах на факультетах бизнеса изучают труды таких философов, как Аристотель и Иммануил Кант. Будущие лидеры делового мира получают представление о моральных дилеммах, над которыми веками размышляли философы, из публикуемых в этих школах статей², где вопросы морали помещаются в практический контекст. В итоге будущие руководители учатся рассматривать этику не как абстрактный набор строгих принципов, но как реальные правила, регулирующие повседневное поведение. Деловое сообщество начинает осознавать одну из важнейших задач, стоящих перед бизнес-лидерами современного мира с его множеством национальных особенностей: разработать этические рекомендации, приемлемые для каждого вне зависимости от национальных и географических особенностей.

Г. Экономическое обоснование борьбы с коррупцией

С сугубо прикладной точки зрения, для неопровержимого экономического обоснования этических норм в бизнесе пока не хватает фактического материала. Опыт, однако, показывает, что компании, соблюдающие этические нормы, в перспективе более успешны. Научные и прикладные исследования на эту тему, постоянный интерес к которой возник лишь недавно, в большой степени подтверждают этот вывод.

Недостаток данных во многом вызван тем, что этику принято рассматривать как нематериальный фактор, не влияющий на финансовый успех. Американские ученые Джошуа Марголис и Джеймс Уолш обнаружили, что в 1973–2000 годах было проведено лишь 95 научных исследований на тему взаимосвязи корпоративной

социальной ответственности и финансовых показателей. Публикуются статьи, авторы которых пытаются доказать положительную или, напротив, отрицательную корреляцию между уровнем этичности компании и ее финансовыми достижениями; но как бы там ни было, накопленный практический опыт говорит о том, что программы корпоративной этики играют важную роль в итоговых показателях компании.

ЦИФРЫ И ФАКТЫ, ПОДТВЕРЖДАЮЩИЕ ПРАКТИЧЕСКУЮ ЦЕННОСТЬ ДЕЛОВОЙ ЭТИКИ

Хотя этику принято рассматривать скорее в контексте того, хорош или дурен тот или иной поступок, чем с позиций расчета прибыли, все же неоднократно делались попытки рассчитать финансовую ценность этичного поведения и корпоративной гражданской ответственности. Проводятся количественные исследования, изучение мнений целевой аудитории; все эти работы страдают методологическими погрешностями, поскольку надежных инструментов измерения экономической эффективности бизнес-этики не существует. Но, несмотря на эти погрешности, все исследователи склоняются к выводу, который предприниматели давно сделали на основе интуиции и собственного опыта: честность в деловых отношениях служит основой устойчивого бизнеса и повышает стоимость компании. Двое исследователей (Марголис и Уолш, 2002) проанализировали 95 научных работ, проведенных за тридцатилетний период, в которых рассматривалась взаимосвязь между социальной активностью компаний и их финансовыми показателями. Ученые выявили высокую положительную корреляцию между высокими нормами этики в бизнесе и финансовым успехом. Опросы целевой аудитории также неизменно показывают, что в самых разных странах, культурах и отраслях экономики велика уверенность: компании, придерживающиеся высоких нравственных стандартов, добиваются большего успеха, особенно в перспективе. Может быть, без точных цифр трудно поверить в практическую ценность бизнес-этики — особенно в наш «точный» век, когда любые решения принимаются на основе цифр. И все же в мире бизнеса более чем достаточно примеров банкротства и больших денежных потерь из-за недостатка или полного отсутствия культуры корпоративной этики. И наоборот, есть немало достоверных доказательств того, что этичное поведение с течением времени создает компании доброе имя и репутацию, позволяет завоевать лояльность потребителей и сотрудников, и, что не менее важно, помогает преодолевать кризисные ситуации, ставящие под угрозу существование компании.

Недавние исследования убедительно показывают, что грамотное корпоративное руководство и предпринимательская стратегия, построенная на высоких этических нормах, помогают добиться успеха в бизнесе. В ходе двух исследований консалтинговой компании «Макинзи» — «Глобальный опрос мнений инвесторов» (2002) и «Глобальный опрос руководителей предприятий: бизнес и общество» (2006) – были опрошены более 200 институциональных инвесторов, распоряжающихся активами общей стоимостью около двух триллионов долларов США, и 4 238 руководителей (из которых более четверти – директора предприятий) из 116 стран мира. Первое исследование показало, что инвесторы готовы выплачивать вознаграждение компаниям с высокими стандартами управления: средний размер такого вознаграждения составляет 12–14% в Северной Америке и Западной Европе, 20–25% в Азии и Латинской Америке и более 30% в Восточной Европе и Африке. Интересно, что хотя по результатам второго исследования более половины руководителей для решения социально–политических проблем используют пиар и лоббирование, еще большее число опрошенных считает более перспективным развитие этических норм, а также честность и прозрачность в раскрытии информации о возможных рисках, связанных с продукцией и производственным процессом.

В двух исследованиях британского Института деловой этики — «Окупается ли бизнес–этика?» (2003) и «Окупается ли этика?» (2007), – основанных на сравнении 250 компаний из биржевого индекса «Файненшл таймс», тоже была установлена значительная положительная корреляция между этикой и финансовым успехом. В исследовании 2003 года компании, применяющие деловую этику, сравнивались с теми, кто её не применяет. В частности, одним из критериев оценки служило наличие этического кодекса. Выяснилось, что, в общем и целом компании, внедрившие у себя кодекс деловой этики, оказались впереди по следующим четырем показателям финансового успеха: добавленная экономическая стоимость, добавленная рыночная стоимость, стабильность коэффициента «цена–доход» и доходы на вложенный капитал. В 2007 году исследование повторили на более высоком уровне, сравнив компании, которые проводили у себя курс подготовки по нормам деловой этики, с теми, которые объявили о своей приверженности бизнес–этике лишь на бумаге (то есть с лучшими компаниями по

Крупные международные компании могут стать движущей силой перемен, просто повысив свои этические стандарты.

результатам исследования 2003 года). Результаты 2007 года вполне согласуются с результатами 2003–го: компании, предпринявшие шаги для практического применения провозглашенных этических норм, развивались лучше тех, кто ограничился одной лишь декларацией. Вдобавок к этому, в ходе исследования, которое провели Кауфман, Край и

Маструцци (2005), выяснилось, что международные компании, как правило, имеют

все возможности для формирования благоприятного бизнес-климата в местах своей деятельности. Именно поэтому они могут стать движущей силой перемен, просто повысив свои этические стандарты.

Компании, как и люди, не всегда ведут себя безупречно с точки зрения нравственности. Но благодаря тенденции роста прозрачности и подотчетности во всей мировой экономике, организации, на практике применяющие высокие этические нормы, получают все больше преимуществ на конкурентном рынке. Во второй главе мы изучим динамику деятельности организации, ведущей себя ответственно и честно по отношению к своим клиентам, общественности и всем заинтересованным лицам как внутри организации, так и вне ее. Кроме того, мы рассмотрим методы построения и примеры организаций, чей финансовый успех гармонично сочетается с социальным прогрессом.

ГЛАВА 2. КОРПОРАТИВНАЯ ЭТИКА КАК КУЛЬТУРА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Законодательная и нормативная база устанавливает стандарты приемлемого поведения в экономике и, тем самым, отражает представления общества о честности и добросовестности компаний любого размера и рода деятельности. Таким образом, начальным ориентиром в вопросе о том, что такое хорошо и что такое плохо, для бизнеса являются требования законодательства. Администрация и совет директоров, контролирующий управленческие решения, опираются на совокупность внутренних директив, правил и механизмов управления для того, чтобы выполнить свои обязательства перед законом. Однако все чаще они не ограничиваются минимумом, которого требует законодательство, но стремятся к более высокой ступени деловой этики. Различия в этических нормах, которые можно увидеть в разных компаниях, весьма велики — от простого исполнения требований закона до внедрения новых стандартов ответственного поведения на рынке.

КАК «ИЗМЕРИТЬ» ВЛИЯНИЕ ЭТИЧЕСКИХ НОРМ НА ПРАКТИКЕ

Британский институт и журнал «Этисфера» ежегодно публикуют список «самых этических компаний мира». В список включены компании, в которых высокие этические нормы являются одним из методов увеличения доходов и которые признаны лучшими в 30 различных отраслях промышленности. В список 2007 г. вошла 91 из 5000 компаний, деятельность которых составители тщательно изучили, исходя из следующих девяти критериев практического применения этики в коммерческой деятельности: управление, корпоративная гражданская ответственность, внутренние кодексы деловой этики, соответствие законам и нормативам, инновационная деятельность, деятельность топ-менеджеров, лидирующее положение в отрасли, общественный имидж и репутация, прозрачность. В этих критериях отражены ключевые аспекты, на основе которых перспективно мыслящие лидеры строят этику организации. Пусть не все согласны с методикой «Этисферы», но предлагаемый журналом передовой опыт лучших компаний может служить ориентиром для их соперников, стремящихся догнать и превзойти сегодняшних лидеров.

Кодексы деловой этики четырех компаний, возглавляющих список, находятся по следующим ссылкам:

“Standard Chartered”: www.standardchartered.com/documents/code-of-conduct/sc_codeOfConduct_010405.pdf

“Thrivent Financial for Lutherans”: www.thrivent.com/aboutus/codeofconduct/

“Computer Associates”: www.ca.com/us

“Sun Microsystems”: www.sun.com/aboutsun/sbc/SunStandardsBusinessConduct.pdf

Создание организации, базирующейся на принципах этики, — задача непростая, но само стремление к такому идеалу говорит об изменении отношения к частному предпринимательству: основная задача бизнеса — получение максимальной прибыли — сегодня должна согласовываться с общественными интересами. Этот подход отразился в расширенном определении корпоративного управления, сформулированном сэром Адрианом Кадбери (см. главу 1) и охватывает растущую приверженность бизнеса к идее устойчивого развития³.

В развитой рыночной экономике требования к раскрытию информации, отчетности, корпоративному управлению обычно очень строги. Строгие требования важны для создания устойчивой системы сдержек и противовесов по отношению к неэтичному деловому поведению. Однако даже самые бдительные органы контроля

и самая развитая система регулирования не способны предотвратить все случаи коррупции.

В конечном итоге создание высокоэтичной организации зависит скорее от позиции руководства и сотрудников, чем от формального соблюдения законов и предписаний. В таких случаях часто говорят о «верном тоне», заданном руководством организации, и о его влиянии как на сотрудников всех уровней, так и на внешние заинтересованные круги. Этическая культура схожа с репутацией фирмы: чтобы ее создать,

требуется масса времени, сил и средств, а безвозвратно загубить ее может любое неверное решение или неудачное стечение обстоятельств. Поэтому любое отступление от декларируемых этических норм и ценностей, став известным внутри организации, расхолаживает сотрудников, сводя на нет прежние усилия. Так же обстоит дело и за пределами организации: любая скандальная история, даже самая незначительная, просочившись наружу, способна мгновенно разрушить все, что было создано за годы упорного труда.

Лучший способ поддерживать высокие этические нормы в деятельности организации – активно пропагандировать ее, применять на практике, обучаться ей, совершенствовать ее, сделать ее очевидной реальностью для всех заинтересованных лиц внутри и вне организации.

Лучший способ поддерживать высокие этические нормы в деятельности организации — это активно пропагандировать, применять на практике, обучаться и

совершенствовать их, сделать их очевидной реальностью для всех заинтересованных лиц внутри и вне организации. Иными словами, этическая культура развивается только благодаря включению этических норм в стратегию компании и постоянному и непрерывному применению их в повседневной практике. Этот процесс, в свою очередь, осуществляется путем внедрения всеобъемлющей программы деловой этики, о различных элементах мы поговорим подробно. Администрация компании, совет директоров, сотрудники

Добросовестное корпоративное управление и выработанные этические нормы – надежные помощники в продвижении по минному полю корпоративной коррупции.

всех уровней в своем поведении и деловых решениях должны демонстрировать ценности и стандарты, изложенные в такой программе, и вести себя безупречно даже на бытовом, повседневном уровне.

На руководителях высшего звена лежит основная ответственность за то, чтобы этика стало неотъемлемой частью культуры компании. Применяя нормы этики в управлении компанией, совет директоров компании и её администрация смогут стать образцом для конкурентов, других предприятий отрасли, всего делового сообщества. Наглядная приверженность нравственным стандартам помогает вести организацию по верному пути — от декларации этических принципов до создания такой обстановки в организации, в которой этика лежала бы в основе всех решений на всех уровнях. Этичное поведение высшего руководства, заметное каждому сотруднику, придает вес и престиж программам борьбы с коррупцией и формирует имидж компании.

В такой компании этическое поведение — это не просто соблюдение законодательства, а элементарная честность и порядочность в бизнесе. На практике это означает, что компания скорее готова потерять выгодный заказ, чем поступится своими этическими принципами. Однако если нормы этики согласованы со стратегией компании, она может положиться на институциональные механизмы, помогающие в сложных случаях принять верное решение. Корпоративное управление и строгие этические нормы — надежные помощники в продвижении по минному полю корпоративной коррупции. Ниже мы рассмотрим взаимосвязь этих двух элементов.

А. Эволюция деловой этики как связующего звена между корпоративным управлением и борьбой с коррупцией

Предпринимателей часто считают источником коррупции. Конечно, этот взгляд не лишен оснований. Но удивительно, что в предпринимателях редко видят жертв коррупции, и еще реже — силу, которая способна бороться с этим злом. Так, чтобы обуздать коррупцию в коммерческой среде, предлагается усилить контроль, ввести дополнительные законы — одни действенные, другие не очень. Подобные меры, действительно, заставляют компании следовать принципам прозрачности и добросовестной конкуренции. Однако для успешной борьбы с коррупцией этого недостаточно. Для успешной борьбы необходима деловая этика, которая самим фактом своего существования доказывает, что стремление поступать «как правильно» заложено в человеческой природе. В каком-то смысле, деловая этика — это ещё один способ добиться того, чтобы каждый сотрудник организации соблюдал законы и принципы, лежащие в основе рыночной экономики и демократического управления.

Деловая этика

Сегодня, под давлением новых факторов, компании вынуждены вводить у себя кодексы деловой этики, определяющие поведение членов правления, администрации и рядовых сотрудников. А международным компаниям, сверх того, приходится устанавливать этические нормы и для своих зарубежных поставщиков — в отдельных случаях даже более жесткие, чем того требует законодательство соответствующих стран. Разрабатывая для себя кодексы деловой этики, компаниям (особенно компаниям финансовым) приходится учитывать многие факторы с тем, чтобы такой кодекс стал неотъемлемой частью корпоративного управления компании.

В этом смысле, внутренний корпоративный кодекс деловой этики — это, с одной стороны, попытка установить стандарт, благодаря которому каждый сотрудник знает, что от него ожидается в этическом плане, но с другой стороны, это также и попытка побудить рядовых сотрудников, администрацию и членов правления мыслить и принимать решения, руководствуясь общей для всех сотрудников системой ценностей. Из каких же источников им почерпнуть эти ценности?

Один из таких источников — законодательство страны, в которой осуществляет свою деятельность компания. Однако в наши дни компании руководствуются не

Деловая этика — это попытка установить стандарт, благодаря которому каждый сотрудник будет точно знать, чего от него ожидают.

только национальным законодательством. Они вынуждены также учитывать и международные соглашения, такие как Конвенция ОЭСР по борьбе с подкупом должностных лиц. Поэтому многие страны стремятся привести свое законодательство в соответствие с международными нормами.

Для корпоративного управления таким международным документом являются «Принципы корпоративного управления» ОЭСР. Во многих странах внутренние кодексы корпоративного управления, берущие за основу этот международный документ, уже являются обязательным условием для получения лицензии на коммерческую деятельность. Одновременно государство расширяет полномочия добровольных отраслевых организаций вводить этические нормы, выходящие за рамки минимальных требований закона.

Еще один стимул к переходу на корпоративное управление и внутренние кодексы деловой этики — это концепция корпоративной социальной и гражданской ответственности, или, как чаще говорят в деловом мире, концепция устойчивого развития. Устойчивое развитие требует принятия таких коммерческих решений, в которых бы учитывались не только коммерческие задачи организации, но и их последствия для окружающих — сотрудников, инвесторов, общественности.

Так, при разработке принципов деловой этики учитывается различие между стандартами и ценностями. Это разграничение появилось сравнительно недавно. Стандарты — это набор конкретных правил, обязательных для компании и её сотрудников. Эти правила могут опираться, например, на Конвенцию ОЭСР по борьбе с подкупом должностных лиц, которая может послужить основой для национального законодательства в борьбе со взятками.

Несмотря на то, что стандарты очень конкретны и не должны вызывать трудностей, большинству компаний приходится следить за их исполнением. «Транспаренси интернашенал» издала руководство, помогающее компаниям создать у себя такую систему контроля. Закон Сарбейнса–Оксли (знаменитый американский закон о корпоративном управлении) определяет стандарты отчетности по управлению денежными средствами и активами.

Что же касается общих принципов этики, то существует ряд основополагающих документов, чьи идеи часто заимствуются корпоративными кодексами деловой этики. Один из самых известных написан епископом Леоном Салливаном в годы борьбы с апартеидом в ЮАР. В наше время этот документ признан сводом универсальных этических принципов, которые применимы в любой стране и в любое время (<http://www.thesullivanfoundation.org/gsp/principles/gsp/default.asp>). Принципы Салливана в переработанном и расширенном виде легли в основу Десяти принципов Глобального договора ООН. Глобальный договор — беспрецедентная попытка сплотить предпринимательское сообщество вокруг единых принципов и внести достойный вклад в мировое развитие через всеобщие нормы предпринимательской деятельности и руководства.

Десять принципов Глобального договора ООН выходят далеко за рамки стандартов и относятся уже к сфере ценностей. Другой подобный свод принципов

был предложен «Круглым столом в Ко» — организацией, созданной лидерами бизнеса из разных стран для разработки общих этических принципов предпринимательской деятельности. Организацией экономического сотрудничества и развития создан еще один свод правил: руководство ОЭСР для международных компаний. Этот документ идет еще дальше: в нём компаниям предлагаются (а иногда и диктуются) принципы деловой этики в различных сферах, от защиты окружающей среды до социальной ответственности и ведущей роли в развитии своих стран.

Эти и другие принципы выходят далеко за рамки стандартов. В этом смысле они возвращают нас к концепции этических принципов как ценностей, которые обуславливают приемлемое поведение, направляют решения в нужное русло и в итоге ведут к устойчивому развитию.

МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПРОГРАММЫ БОРЬБЫ С ПОДКУПОМ И ДРУГИМИ ФОРМАМИ КОРРУПЦИИ

Принципы деловой этики («Декларация Круглого стола в Ко»)

Разработанные в 1994 году сообществом бизнес-лидеров — приверженцев «капитализма с человеческим лицом», принципы Круглого стола в Ко выражают корпоративные ценности, развивающие нравственное сознание и ведущие к ответственному и высокоморальному корпоративному поведению. Принципы Круглого стола призваны сплотить бизнес-сообщество и помочь ему выработать общие ценности, которые должны присутствовать в культуре деловой этики.

Текст Декларации Ко на 12 языках см.:

<http://www.cauxroundtable.org/index.cfm?&menuid=8>

«Проект по обеспечению прозрачности в добывающих отраслях»

Эта инициатива провозглашена премьер-министром Великобритании Тони Блэром в октябре 2002 года, вступила в действие в июне 2003 года. Требуется проверка и публикации всех выплат со стороны частных компаний и всех доходов государств от добычи нефти, газа и полезных ископаемых. Цель проекта — совершенствование управления посредством большей прозрачности и подотчетности в добывающем секторе.

<http://eitransparency.org/>

Борьба с вымогательством и взяточничеством: модели поведения и рекомендации Международной торговой палаты

МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПРОГРАММЫ БОРЬБЫ С ПОДКУПОМ И ДРУГИМИ ФОРМАМИ КОРРУПЦИИ

Издание 2005 года — последняя версия Правил и рекомендаций МТП, впервые вышедших в 1977 году. Представляют собой инструмент саморегулирования международного бизнеса и призывают компании добровольно принять ряд правил прозрачного ведения бизнеса с целью противостояния взяточничеству и поощрения честной конкуренции, создающей равные условия для всех участников рынка. В издание 2005 года вошли ключевые стратегические рекомендации, направленные на поддержку государственных и межгосударственных инициатив по борьбе с коррупцией.

Правила МТП на английском, французском и испанском языках см.:

<http://www.iccwbo.org/policy/anticorruption/id870/index.html>

Конвенция ОЭСР по борьбе с подкупом должностных лиц иностранных государств в международных коммерческих операциях

Конвенция ОЭСР, принятая в ноябре 1997 года, представляет собой обязательный для исполнения договор, который к настоящему времени подписали все тридцать стран-членов ОЭСР и семь стран, не входящих в организацию (Аргентина, Бразилия, Болгария, Чили, Эстония, Словения и ЮАР). Конвенция ОЭСР считается одним из главных международных механизмов противодействия взяточникам; в результате ее действия достигнут значительный прогресс по ряду направлений: на уровне отдельных стран приняты законы против подкупа, созданы специализированные антикоррупционные следственные органы, ликвидирована возможность относить взятки иностранным чиновникам на производственные издержки. Конвенцию ОЭСР на английском, французском, испанском, португальском, итальянском, японском и русском языках см.:

http://www.oecd.org/document/21/0,3343,en_2649_37447_2017813_1_1_1_37447,00.html

Принципы противодействия коррупции в коммерческой деятельности (разработаны «Транспаренси интернашенал»)

Разработанные в 2002 году, эти принципы предлагают частным компаниям конкретные методы организации борьбы со взяточничеством в соответствии с требованиями Конвенций ОЭСР и ООН, а также методы проверки эффективности действующих антикоррупционных программ. В «Принципах» обобщены передовые стандарты и рекомендации, которые компании могут адаптировать к своим потребностям. В 2008 году вышло новое издание — специально для

МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПРОГРАММЫ БОРЬБЫ С ПОДКУПОМ И ДРУГИМИ ФОРМАМИ КОРРУПЦИИ

предприятий малого и среднего бизнеса.

http://www.transparency.org/global_priorities/private_sector/business_principles

Ассоциация TRACE (Прозрачность работы посредников и подрядчиков)

TRACE — ассоциация, созданная частными предпринимателями с целью упростить дорогостоящий и сложный процесс контроля за выполнением требований борьбы со взяточничеством. TRACE проверяет деятельность третьих сторон и других коммерческих посредников на соответствие антикоррупционным правилам, и если их коммерческие операции отвечают строгим стандартам прозрачности, они получают членство в ассоциации. Тем самым TRACE экономит время и средства как посредников, так и компаний, пользующихся их услугами. Недавно ассоциация TRACE открыла проект BribeLine: интернет-сайт, на котором можно анонимно заявлять о случаях вымогательства.

<http://www.traceinternational.org/>

<https://www.bribeline.org/bribelineHome.jsp>

Конвенция ООН по борьбе с коррупцией

Конвенция ООН — первый международный договор в сфере борьбы с коррупцией, имеющий силу закона. Принята в октябре 2003 года, вступила в силу в декабре 2005 года, а к январю 2008 года была ратифицирована 107 государствами. Конвенция включает статьи по предотвращению коррупции, противостоянию криминальным структурам, изъятию незаконно полученных средств, консультативной и прочей международной поддержке и сотрудничеству. Условия Конвенции охватывают широкий спектр коррупции (взяточничество, хищение, отмывание денежных средств, злоупотребление должностными обязанностями, использование служебного положения в корыстных целях, противодействие осуществлению правосудия) и распространяются на государственный и частный сектора экономики. Текст Конвенции на шести официальных языках ООН см.:

<http://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/index.html>

Десятый принцип Глобального договора ООН

Десятый принцип, введенный в июне 2004 года, добавляет антикоррупционный

МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПРОГРАММЫ БОРЬБЫ С ПОДКУПОМ И ДРУГИМИ ФОРМАМИ КОРРУПЦИИ

аспект к принципам корпоративной гражданской ответственности Глобального договора. В документе подчеркивается особая роль частного сектора в борьбе с коррупцией путем добровольного воплощения в жизнь общепринятых ценностей, систематизированных в декларациях ООН о правах человека, трудовых отношениях, защите окружающей среды и, позднее, в Конвенции ООН по борьбе с коррупцией. Десятый принцип призывает компании делиться достижениями и опытом, участвовать в совместных действиях, направленных на создание прозрачной практики ведения бизнеса.

http://www.unglobalcompact.org/Issues/transparency_anticorruption/index.html

Программа Всемирного банка по борьбе с коррупцией

Сайт разработан в июне 2008 годом Институтом Всемирного банка в качестве антикоррупционного ресурса для предпринимателей. На сайте исследуется и подробно описывается конструктивная роль бизнеса в борьбе с коррупцией, возможность совместных действий с другими компаниями и заинтересованными сторонами.

<http://info.worldbank.org/etools/antic/index.asp>

Программа Всемирного банка «Возвращение активов, полученных преступным путем» (StAR)

Начатая в сентябре 2007 года совместно с ООН, программа StAR должна помочь развивающимся странам вернуть средства, похищенные коррумпированными руководителями, и направить их на цели национального развития. По самым осторожным подсчетам, речь идет о 40 миллиардах долларов США в год. StAR отстаивает создание законодательной базы, которая облегчит возврат незаконных средств и тем самым уничтожит стимулы к совершению крупномасштабных хищений, препятствующих развитию стран и борьбе с бедностью.

<http://go.worldbank.org/3YS2F1LUU0>

Проект Всемирного экономического форума «Партнерство против коррупции» (PACI)

МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПРОГРАММЫ БОРЬБЫ С ПОДКУПОМ И ДРУГИМИ ФОРМАМИ КОРРУПЦИИ

Проект был начат на форуме в Давосе в январе 2004 года по инициативе высших руководителей ряда ведущих предприятий строительной, энергетической, инженерной, металлургической и горнодобывающей отраслей. В рамках проекта RACI более 120 компаний приняли политику «нулевой терпимости» к взяточничеству и взяли на себя обязательства внедрить строгие антикоррупционные программы.

<http://www.weforum.org/en/initiatives/index.htm>

Деловая этика и борьба с коррупцией

За последние несколько десятилетий мы явились свидетелями серьезных изменений в работе частных компаний разных стран мира. Одной из наиболее заметных перемен стало отношение делового сообщества к вопросам, связанным с коррупцией. Частный сектор превратился в одного из основных лидеров глобальной борьбы с коррупцией, начав разработку инновационных, рассчитанных на широкое применение стандартов прозрачности и отчетности, а также механизмов, обеспечивающих их внедрение в практику. Хотя кодексы деловой этики играют важную роль в реформах, направленных на обеспечение прозрачности и отчетности, свой вклад в борьбу с коррупцией внесли и другие, более широкие инициативы, которые не ограничиваются только вопросами внутреннего корпоративного регламента.

Как отмечалось ранее, национальное законодательство является одним из источников, определяющих нормы этики. В то же время, качество законов и нормативов (а также их качество контроля за их соблюдением) напрямую влияет на уровень коррупции в стране.

Например, опрос Всемирного банка под названием «Коммерческая деятельность», в котором приняли участие более 100 стран мира, ясно показал, что излишнее

Укрепление «власти закона»,
укрепление прав собственности
и совершенствование
регулирующих становятся
основным условием успеха
антикоррупционной реформы.

регулирование частного сектора и сложные судебные процедуры часто связаны с более высоким уровнем коррупции. «Индекс экономической свободы» (рейтинг стран мира), который ежегодно публикует Фонд наследия и газета «Уолл-стрит джорнал» также показывает, что чем выше степень экономической свободы, тем ниже уровень коррупции. Из результатов опроса Всемирного банка и данных «Индекса экономической свободы» можно сделать вывод, что рост коррупции напрямую связан с условиями для осуществления коммерческой деятельности. В этом смысле укрепление «власти закона», укрепление прав собственности и совершенствование регулирования становятся основным условием успеха антикоррупционной реформы. Такие усилия, кроме того, играют ведущую роль в повышении стандартов деловой этики.

Деловая этика и советы директоров

В правилах Нью-Йоркской фондовой биржи отмечено: для частных компаний и банков очень важно иметь собственные *программы* деловой этики. Недостаточно просто принять кодекс деловой этики или правила корпоративного управления в комплекте с кодексом. Так, независимая рейтинговая организация «Конференс борд» недавно провела исследование по вопросам деловой этики в разных странах мира и роли советов директоров в осуществлении надзора за выполнением соответствующих программ⁴. По данным «Конференс борд», роль совета директоров и программ деловой этики во всех странах выражается в следующем:

- утверждение корпоративного кодекса деловой этики,
- обучение основным принципам деловой этики,
- методы разъяснения служащим необходимости сообщать руководству о возможных нарушениях,
- методы контроля над соблюдением правил деловой этики, включая внутренние расследования и дисциплинарные взыскания,
- постоянный надзор и анализ результатов в целях совершенствования программ деловой этики.

Разработанные несколько лет назад Комиссией США по вопросам назначения наказаний, федеральные правила по определению меры наказания за нарушения в сфере этики стали одним из факторов, способствующих принятию американскими компаниями соответствующих программ деловой этики. В федеральных правилах даются рекомендации относительно того, как поступать в отношении служащих, уличенных во взяточничестве или нарушении Закона США о борьбе с коррупцией во внешнеэкономической деятельности. Эти правила особенно важны, если нарушения совершены членами администрации компании, так как в этом случае может пострадать вся компания. Таким образом, среди прочего, федеральные правила дают судам ориентиры, указывающие, в каких случаях следует считать компанию

ответственной за действия её служащих, а в каких нет⁵. Федеральные правила предлагают судам учитывать следующие обстоятельства при определении меры наказания:

- имеются ли в компании официальные правила деловой этики и соответствующая программа их применения;
- стоит ли во главе такой программы руководитель высшего звена,
- какие меры предосторожности принимаются при передаче широких полномочий отдельным руководителям;
- существует ли программа обучения служащих и представителей компании нормам деловой этики; распространяются ли в компании печатные и электронные материалы по данной теме;
- как контролируется выполнение программ деловой этики; могут ли служащие, не опасаясь отрицательных для себя последствий, получить информацию о существующих в компании нормах деловой этики или сообщить о замеченных ими нарушениях (например, по специально предназначенной для таких случаев внутренней телефонной службе);
- последовательное применение наказаний в случаях нарушений правил деловой этики;
- незамедлительная реакция на любые нарушения и устранение выявленных недостатков программ⁶.

Федеральные правила определения меры наказания входят в число основных факторов, обеспечивших разработку программ деловой этики в США. Более того, как отмечалось ранее в перечне источников, определяющих нормы деловой этики и как показывают данные «Конференс борд», такие программы разошлись по всему миру. Организация «Конференс борд» провела опрос компаний разных стран мира и установила, что перечисленные выше элементы программ деловой этики широко распространены во многих странах мира, и что многие программы были введены по

Совет директоров играет ключевую роль в организации программ корпоративной этики и, как следствие, во всей совокупности мер по совершенствованию корпоративного управления.

прямоу указанию совета директоров. В США 66% американских компаний ввели программы деловой этики по решению совета директоров, а в Японии такие компании составляют 96%.

Однако задача совета директоров не ограничивается этим. В свете правил, принятых Федеральной комиссией США по наказаниям, а также последних мировых тенденций, советы директоров также должны взять на себя ответственность за разработку методов

контроля за соблюдением программ деловой этики, т.е. добиваться того, чтобы кодексы деловой этики стали не просто списком правил, размещенных на веб-сайте

компании, а разъяснялись и внедрялись в практику персонала на всех уровнях. Этого можно добиться, в частности, за счет контрольных проверок выполнения таких программ⁷.

Контрольные проверки можно дополнить обязательным курсом деловой этики для директоров компаний. Сегодня такие курсы стали обычным делом для очень многих транснациональных корпораций. Тематика курса включает:

- фидуциарные обязанности;
- коммерческие возможности и этика;
- основные правила, регулирующие экономическую деятельность компании;
- личная ответственность;
- корпоративное право;
- правила работы фондовых бирж;
- операции с ценными бумагами на основе конфиденциальной информации («инсайдер-трейдинг»);
- коммерческая тайна;
- обучение служащих⁸.

Таким образом, совет директоров играет ведущую роль в организации программ корпоративной этики и, как следствие, во всей совокупности мер по совершенствованию корпоративного управления. Можно ожидать, что эта тенденция сохранится, поскольку она не только находится в русле национального законодательства и международных соглашений, но и отвечает надеждам инвесторов⁹.

Б. Личный и коммерческий риск как результат коррупции

Потери компании в результате коррупции можно разделить на две основные категории: личный риск и коммерческий риск. В то время как коммерческий риск часто обсуждают в связи с коррупцией, личный риск может быть не столь очевиден, хотя и очень важен с точки зрения воспитания у сотрудников ответственности за моральный уровень своего поведения.

Пропагандируя принципы этичного поведения, важно особо указывать на личный риск, связанный с участием в коррупционной деятельности — который одинаков как для высокопоставленного члена совета директоров, так и для рядового сотрудника. Ведь коррупция незаконна во всех странах и в любой деятельности, и люди, участвуя в коррупционной деятельности даже в условиях слабого правового регулирования, нарушают закон и тем самым ставят под угрозу свое будущее.

Помимо уголовного наказания, которое грозит коррумпированным лицам, они также подвергаются риску исключения из профессиональной среды. Участие в коррупционных сделках может разрушить карьеру, независимо от того, является ли данный человек членом совета директоров, региональным директором или руководителем предприятия. Персоналу необходимо разъяснять последствия коррупции для их личной жизни с тем, чтобы сотрудники компании на практике соблюдали меры по борьбе с коррупцией и не считали такие меры очередным распоряжением начальства, не имеющим никакого отношения к их повседневной деятельности.

Компании, участвующие в коррупционной деятельности, либо не принимающие реальных антикоррупционных мер, неминуемо столкнутся с определенными последствиями, включая:

- судебное преследование,
- потеря репутации,
- увеличение издержек, связанных с коммерческой деятельностью,
- ограничение доступа к капиталу,
- отстранение от участия в тендерах.

Доказывать необходимость борьбы с коррупцией компаниям, осуществляющим деятельность в странах с развитой рыночной экономикой, хотя и важно, но необязательно: их деятельность регулируется развитым национальным законодательством, международными соглашениями, требованиями деловой этики, внутренними правилами и требованиями устойчивого развития, которые наряду с вопросом «зачем бороться» обычно отвечают и на вопрос «как бороться». Однако в условиях развивающейся рыночной экономики вопрос «зачем» все еще актуален: компании верят в то, что из-за атмосферы всеобщей коррупции, слабого государственного регулирования и слабого законодательства они попадут в невыгодные условия, если не будут давать взятки.

Это в особенности верно, когда дело касается коллективных действий: в отсутствие «власти закона» компания не может рассчитывать на то, что закон и государство обеспечат соблюдение этических норм и заставят другие компании действовать открыто и честно. В таких условиях, отдельная компания может пытаться соблюдать законы, действовать согласно этическим нормам и не давать взяток, но обеспечить аналогичное поведение со стороны других компаний она не может. Эти проблемы усиливаются, если конкуренты законопослушной компании не заинтересованы в долгосрочном развитии, а стремятся получить ежесекундную выгоду от государства за счет подкупа и протекционизма. Решение этой проблемы является ключевой задачей в борьбе против коррупции в частном секторе стран с развивающейся рыночной экономикой.

Наконец, следует помнить о том, что коррупция может принимать различные формы. Это может быть «преднамеренная» взятка, т.е. средство обойти установленные нормы и создать для себя выгодные условия. А может быть

вымогательством со стороны чиновников — и это уже совершенно другая проблема. В данном случае лица, подвергающиеся вымогательству, не хотят давать взятку, поскольку знают, что это незаконно, но они вынуждены это делать, особенно, если отказ дать взятку ставит под удар либо компанию, либо их лично.

В. Создание культуры деловых отношений на основе норм этики: кодекс деловой этики

Социальная ответственность и высокая деловая этика компаний начинаются с кодекса корпоративной этики. В последние десятилетия по мере развития деловой этики и увеличения масштабов проблем, с которыми сталкивается бизнес, во многих компаниях кодексы корпоративной этики стали правилом, а не исключением. В данной работе термин «кодекс корпоративной этики» используется одновременно с другими распространенными терминами, такими как «стандарты организации коммерческой деятельности», «декларация принципов деловых отношений», «правила поведения» и аналогичными словосочетаниями. Независимо от того, какой термин используется в компании, важно понимать, что кодекс корпоративной этики — не единственный инструмент, помогающий построить культуру высокой этики в компании. Кодекс часто используется на первом этапе формирования морально-нравственных отношений внутри компании. Но его изолированное использование в отрыве от других инструментов может привести к тому, что польза, полученная от его применения, будет весьма ограниченной, а масштабы воздействия — минимальными. Существует опасность развития ложного чувства защищенности, когда члены организации уверены, что кодекс избавляет их от необходимости проявлять персональную бдительность, брать на себя личную ответственность и решать, что хорошо и что плохо. В случаях, когда служащие видят, что фактическое поведение руководства расходится с декларируемыми ими ценностями, кодекс приводит к обратным результатам, вызывая апатию и недоверие, в особенности, если оказывается, что этические нормы, принятые организацией, не распространяются на администрацию и совет директоров.

В кодексе корпоративной этики изложены ценности и убеждения организации и их связь с её основными задачами. В частности, в кодексе закреплены нормы поведения, которые должны соблюдать все служащие, и принципы, которые должны разделять все члены организации в своей деятельности, как между собой, так и с внешними партнерами и заказчиками. По существу, кодекс корпоративной этики это мера, по которой судят о моральном облике организации.

Правильно составленный кодекс содержит не только нормы поведения для руководителей и рядовых сотрудников компании, но также определяет её долгосрочные цели, дает представление о принципах её работы (как служащим, так и посторонним лицам), вызывает законную гордость за свою компанию, которая

Важно понимать, что кодекс корпоративной этики — не единственный инструмент, помогающий построить культуру высокой этики в компании.

руководствуется четкими этическими принципами. Кодекс корпоративной этики — это не просто декларация моральных убеждений компании. Правильно составленный кодекс является документом, доказывающим истинную приверженность изложенным в нём принципам, поскольку в таком кодексе обязательно указаны меры, которые принимаются в случае нарушения норм деловой этики. В настоящее время кодексы деловой этики регламентируют большое число вопросов, включая общую моральную атмосферу в компании, отношения между полами, дискриминацию, контакты и систему отчетности, подарки, безопасность продукции, отношения между служащими и их непосредственным начальством, участие в политической деятельности, финансовую практику, коррупцию, конфликт интересов и ответственный подход к рекламной деятельности.

Как показано в таблице 2 ниже, кодексы корпоративной этики делятся на две основные категории, каждая из которых имеет свои слабые и сильные стороны: рекомендательные и директивные кодексы¹⁰. Как правило, при разработке кодекса корпоративной этики решается ряд вопросов, которые для наглядности можно разделить на следующие шесть этапов.

- **Цель.** Какие задачи ставит перед собой кодекс корпоративной этики и каков должен быть конечный результат его применения? Чтобы ответить на этот вопрос, обычно проводится этическая оценка текущего состояния компании, и на основе полученных результатов решают, как преобразовать компанию из её нынешнего состояния в организацию с высоким уровнем деловой этики.
- **Форма.** Каким будет кодекс по своей форме — рекомендательным, директивным или будет сочетать в себе и то, и другое?
- **Порядок составления кодекса.** Определив задачу и форму кодекса, переходят к решению одной из важнейших проблем: как будут формулироваться положения кодекса? Это особенно важно в ситуации, когда кодекс формулируется или согласовывается с лицами, на чью работу он имеет непосредственное влияние.
- **Содержание.** На этом этапе составляются письменные формулировки принципов, правил, запретов, санкций и всех прочих положений, которые станут составной частью этической культуры компании.
- **Стиль.** Стиль изложения во многом определяет степень эффективности кодекса. В зависимости от задач кодекса, его общий тон может значительно различаться: от достаточно жесткого, директивного — до более мягкого, рекомендательного.
- **Внедрение.** На этом этапе кодекс начинают активно применять на практике во всех без исключения сферах деятельности компании. Принятие кодекса не должно превращаться в оторванную от жизни инициативу в виде документа, выставленного на видном месте под стеклом.

Таблица 2. Плюсы и минусы рекомендательных и директивных кодексов деловой этики

	РЕКОМЕНДАТЕЛЬНЫЙ КОДЕКС	ДИРЕКТИВНЫЙ КОДЕКС
ПЛЮСЫ	<ul style="list-style-type: none"> • Краткость. • Сотрудники могут применять принципы кодекса по своему усмотрению. 	<ul style="list-style-type: none"> • Содержит конкретные указания. • Легко обеспечить надзор за исполнением.
МИНУСЫ	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие конкретных указаний. • Может быть истолкован по-разному. 	<ul style="list-style-type: none"> • Сложный документ. • Трудно запомнить. • Мало возможностей для принятия самостоятельных решений.

Первоначально предназначенный для урегулирования повседневных проблем на рабочем месте, сегодня кодекс корпоративной этики превратился в объемный документ, охватывающий большое количество вопросов и выступающий в роли корпоративного ответа на требования государства и общества повысить уровень этики в коммерческой деятельности. Подобные расширенные требования, предъявляемые сегодня к кодексу деловой этики, несомненно, потребуют высоких первоначальных затрат. Для компаний, ограниченных в средствах, в частности, для малого и среднего бизнеса, затраты, связанные с кодексом (особенно, если он требует внедрения дорогих комплексных программ деловой этики), могут показаться неподъемными и ненужными, так как не дают очевидного и быстрого результата. Однако со временем может оказаться, что эти затраты обернулись выгодным вложением в торговую марку, репутацию и уровень доверия к компании. (Разумеется, следует помнить, что кодекс деловой этики не может компенсировать плохо составленный бизнес-план или защитить компанию от отдельных серьезных этических нарушений).

Поскольку кодекс корпоративной этики становится официальной частью коммерческой деятельности, крайне важно обеспечить его *последовательное* применение на всех уровнях. Являясь частью системы контроля за этикой поведения, кодекс приводит к тому, что компания нанимает и продвигает служащих, исходя из проявленной ими добросовестности и нравственных принципов. Еще одним крайне важным шагом является создание системы взаимоконтроля, например, горячей

линии анонимных звонков, позволяющей получать информацию о случаях рискованного или неэтичного поведения.

Разъяснение служащим корпоративных ценностей, правил и режима их соблюдения является неотъемлемой частью процесса, обеспечивающего выполнение служащими заявленных в кодексе принципов. В ходе обучения принципы, заложенные в кодексе, усваиваются за счет демонстрации наглядных примеров их применения на практике. Процесс обучения, дополненный разбором практических ситуаций и их последствий, помогает служащим, попавшим в затруднительное с этической точки зрения положение, находить решения без нанесения ущерба репутации компании. Можно значительно снизить риск, связанный с этикой поведения, разъясняя сотрудникам опасности, которые таятся в простых и обычных, на первый взгляд, вещах, например, при общении служащих с внешними партнерами или представителями компании, поведение которых не соответствует принятым в компании этическим нормам. Однако если система контроля за морально-этическим поведением служащих и соответствующие процедуры не подкреплены постоянным надзором и санкциями, положения кодекса не будут соблюдаться и он не сможет стать эффективным инструментом формирования организации высокой этической культуры.

Наконец, если компания хочет пользоваться доверием широкого круга лиц, включая клиентов и общественность, ей следует вести постоянный контроль за этикой поведения своих служащих и информировать об этом всех заинтересованных лиц. Необходимы как внутренние, так и независимые внешние проверки, которые позволяют предотвращать и выявлять нарушения и при необходимости принимать меры по исправлению ситуации. В случае нарушения стандартов деловой этики, отчеты компании должны содержать информацию о мерах, принятых для исправления ситуации и обеспечения соблюдения этических требований в будущем.

Независимо от типа принятого кодекса, он должен стать эффективным инструментом формирования высокого уровня этической культуры в компании. Сформулировав в кодексе свои ключевые морально-нравственные принципы, компания тем самым создает свой образ, с которым могут ассоциировать себя сотрудники компании, а также дает возможность служащим, клиентам, акционерам и другим заинтересованным лицам получить представление об индивидуальных качествах компании. Цель кодекса деловой этики состоит в том, чтобы стимулировать нравственное поведение служащих и вызывать у них чувство гордости за принятие безупречных с моральной точки зрения решений. Что особенно важно, следует создать в компании такую атмосферу, которая бы заставляла служащих поддерживать требования кодекса, а высшее руководство — подавать им в этом пример. Степень ответственности и пример, который дает высшее руководство, играет определяющую роль в том, станет ли кодекс корпоративной этики мощным инструментом формирования этической культуры организации или будет малоэффективен, поскольку кодекс сам по себе бесполезен, если руководство игнорирует заложенные в нем принципы.

КОДЕКСЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ЭТИКИ

Кодекс поставщика

Одним из огромных преимуществ социально-ответственного бизнеса состоит в том, что такой бизнес способен оказать положительное влияние на своих зарубежных поставщиков в том, что касается качества продукции, условий труда и экологии. Рост числа таких кодексов наиболее заметен среди поставщиков потребительских товаров из стран с развивающейся рыночной экономикой и слабой нормативной базой, которые продают свои товары в развитые страны. В странах, в которых трудовое законодательство отстает от международных норм, «кодекс поставщика» вводит более строгие стандарты трудовых отношений и служит независимым инструментом контроля за соблюдением законов, регулирующих условия труда.

Типы кодексов профессиональной этики поставщиков перечислены ниже¹¹.

Кодекс закупщика

Крупные компании сделали кодекс профессиональной этики одним из условий закупок. В соответствии с этой практикой, закупщик оплачивает внутренних контролеров и независимых аудиторов, которые проверяют предприятия поставщиков. При этом поставщики соглашаются оплатить модернизацию своего производства, если оно не соответствует требованиям кодекса. Кодекс диктует и определенные условия труда на производстве. После выбора поставщика производство на его предприятиях находится под постоянным контролем закупщика, который обеспечивает неуклонное соблюдение требований кодекса.

Что касается закупщиков, для них преимущества кодекса состоит в том, что он защищает торговую марку от разного рода обвинений и нападков со стороны общественных активистов и защитников гражданских прав. Кроме того, в результате модернизации производства и развития трудовых ресурсов повышается качество товаров.

Кодекс посредника

Зарубежная коммерческая деятельность часто требует услуг посредников, которые оказывают компании содействие во всем — начиная с таможенного обеспечения и кончая организацией встреч с перспективными деловыми партнерами и

КОДЕКСЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ЭТИКИ

представителями власти. Компании, правительства и НПО знают, что работа через посредника связана с риском, поскольку они несут правовую ответственность за действия посредника и могут стать объектом критики со стороны общественности. Цена защиты от такого риска постоянно растет, так как проверка зарубежного посредника и его деятельности требует огромных затрат. С другой стороны, проверка требует много времени и сил и от самого посредника, и в результате может привести к слишком высоким (с точки зрения посредника) затратам и потере выгодных предложений со стороны других заказчиков.

«Прозрачность работы посредников и подрядчиков» (TRACE), международная организация, которая стремится устранить недостатки работы с зарубежными посредниками, удовлетворить запросы обеих сторон и создать более благоприятный с морально-этической точки зрения деловой климат. Организация-наниматель получает защиту от риска работы с посредником, а посредники — качественное обслуживание, которое обеспечивает эта независимая, неправительственная организация, осуществляющая предварительную проверку посредников, консультантов и субподрядчиков на благонадежность.

Это довольно простой процесс. Сначала агенты подают заявку о вступлении в TRACE, где подвергаются всесторонней проверке, которая включает большую анкету, три рекомендаций от клиентов, финансовую рекомендацию и упоминания в СМИ (включая электронные СМИ). Кандидаты также обязаны иметь (или принять) этический кодекс, запрещающий взятки, «откаты» и конфликт интересов, а также дать согласие на прохождение ежегодного курса деловой этики, который проводится TRACE или особыми лицензированными юристами в стране проживания посредника. Документы проверки затем становятся доступны любой заинтересованной компании, что устраняет необходимость готовить отдельные пакеты документов для каждой компании. Таким образом, все компании и организации, вступающие в TRACE, получают одну и ту же информацию о посредниках, что позволяет снять их опасения относительно того, что для кого-то другого экспертиза может быть проведена лучше.

Компании-члены TRACE выигрывают оттого, что им не приходится тратить много времени на сбор информации о посреднике. Вместо того чтобы несколько месяцев проводить проверку кандидата, они направляют запрос в TRACE и сразу получают полную, ежегодно обновляемую информацию о посреднике. Весь этот процесс занимает один день. Процесс отбора TRACE финансируется за счет членских взносов, а компании, чтобы получить доступ к документам поставщика,

КОДЕКСЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ЭТИКИ

выплачивают ежегодный взнос или определенную сумму за каждый отчет. (Члены TRACE размещают результаты своих проверок на добровольной основе). Правительственные и неправительственные организации оплачивают только стоимость снятия копии и почтовой доставки запрошенных ими результатов проверки.

Сертификация предприятий

Предприятия стремятся пройти сертификацию, чтобы засвидетельствовать свою заинтересованность в соблюдении производственных стандартов. Предприятия оплачивают сертификацию, ежегодный аудит и, при необходимости, модернизацию своего производства, а также всё, что необходимо для подтверждения действующего сертификата. Примером такого процесса служит «Стандарт ответственного подхода» Международной организации по стандартизации (ISO) 14001, применяемый в химической промышленности в соответствии с принципами Коалиции за экологически-ответственный бизнес. Как правило, такие стандарты и сертификаты используются предприятиями как средства рекламы, чтобы показать высокий уровень требований и методов своей работы. Сертификация позволяет некоторым предприятиям получать более высокую плату за свои услуги, поскольку в результате сертификации устраняется большая часть рисков покупателя, а работа предприятия, как правило, отвечает положениям кодекса деловой этики покупателя, что освобождает его от затрат, связанных с надзором.

Сертификация и соблюдение кодекса деловой этики дают поставщикам дополнительные преимущества, в т.ч. преимущества в конкурсах подрядчиков, рост производительности труда, качества работы и уровня использования инновационных технологий, сокращение текучести кадров в связи с улучшением здравоохранения и условий труда работников предприятия и проч. В качестве примера можно указать на стандарты организации «Международная социальная ответственность» SA 8000 (условия труда), Международной организации по стандартизации ISO 14001 (окружающая среда) и Всемирной ассоциации социальной ответственности предприятий швейной промышленности (WRAP) (условия труда). Существует также много других аналогичных примеров.

Другие типы кодексов деловой этики

Кодекс организации «За этику в торговых отношениях», а также кодексы ОЭСР и других организаций служат образцом международных стандартов для компаний и

КОДЕКСЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ЭТИКИ

правительств разных стран мира. Как правило, эти кодексы не связаны с конкретными программами мониторинга и проверок: их основная задача — дать ориентиры и служить образцом. Большинство кодексов включают десять пунктов коммерческой этики, в основу которых положены принципы, принятые Международной организацией труда: принудительный труд, детский труд, свобода ассоциаций, коллективные договоры, дискриминация, здоровье и безопасность производства, заработная плата, продолжительность рабочего дня. Основная проблема здесь заключается в том, у каждого из закупщиков имеются свои кодексы деловой этики и свой порядок проведения проверок, и непонятно, какой из них должен использовать поставщик. Подобная ситуация затрудняет процесс сертификации поставщиков, поскольку неясно, какому кодексу и каким требованиям они должны соответствовать. Кроме того, разные компании проверяют поставщиков по-разному: значительные различия существуют как в строгости предъявляемых требований, так и в толковании полученных результатов. Такие нестыковки и многократные повторы одних и тех же процедур создают ненужные трудности, как для закупщиков, так и для поставщиков. Закупщики вынуждены оплачивать стоимость контроля за поставщиками, а поставщики тратить время и ресурсы на соблюдение огромного числа требований разных поставщиков. Для того чтобы кодексы деловой этики и сертификация приносили действительную пользу, необходимо, чтобы требования разных поставщиков соответствовали друг другу.

Г. Включение норм этики в стандарты корпоративного управления

В таблице 3 показано, что высокую этическую культуру можно создавать на любом этапе деятельности компании, и что первоначальные шаги имеют не меньшее значение, чем последующие, направленные на поддержание высокой этической культуры, которая характерна для крупных, международно-признанных корпораций. Чтобы наш пример был применим к максимально широкому кругу компаний, в таблице 3 показаны три этапа создания организаций высокой этической культуры: сначала обычное соблюдение требований, затем переход к систематическому внедрению комплексных программ корпоративной этики, и, наконец, преобразование организации в образец для других компаний, в лидера, задающего тон в развитии и применении деловой этики. Этап 1 является

подготовительным; этапы 2 и 3 носят более активный и наступательный характер, выходя за рамки установленных законом требований и критериев эффективной работы на национальном уровне.

Информация, приведенная в Таблице 3, ни в коей мере не претендует на полноту и не исчерпывает возможностей организаций, стремящихся обеспечить эффективную систему корпоративного управления и деловой этики¹². Она не носит директивный характер и не указывает, в какой последовательности необходимо выполнять перечисленные шаги. Таблица просто иллюстрирует широкий спектр современных методик, которые сгруппированы таким образом, что могут применяться компаниями с различным уровнем ресурсов. Разные компании существуют в различных условиях, поэтому предложенные методики следует модифицировать таким образом, чтобы они соответствовали стратегии компании, накопленному опыту и уровню ресурсов.

Таблица 3. Формирование этической культуры: важен каждый шаг

ПРАКТИЧЕСКИЕ ШАГИ

Этап 1. Формирование основы — соблюдение законодательства и нормативных актов

- Назначение руководителя по вопросам деловой этики, отвечающего за выполнение требований закона об отчетности и раскрытии информации.
- Принятие кодекса деловой этики, одобренного советом директоров.
- Предоставление информации всем заинтересованным сторонам о выполнении компанией принятых на себя этических обязательств.

Этап 2. Развитие — внедрение комплексной программы деловой этики

- Проведение внешней экспертизы для оценки уровня деловой этики компании и соответствующих рисков.
- Активное привлечение всех заинтересованных лиц (внутри компании и за её пределами) в формировании программы корпоративной этики.
- Программа корпоративной этики становится инструментом проведения комплексной, систематической работы по следующим ключевым направлениям:
 - *создание структуры на уровне совета директоров, осуществляющей стратегическое руководство программой деловой этики (возможно, в форме комитета или подкомитета по этике);*
 - *формирование отдела корпоративной этики, обеспеченного соответствующим штатом и необходимыми ресурсами;*
 - *разработка информационной кампании, обращенной ко всем заинтересованным лицам как внутри компании, так и за её пределами;*

(ПРОДОЛЖЕНИЕ НА СЛЕДУЮЩЕЙ СТРАНИЦЕ)

ТАБЛИЦА 3 (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

- *создание линий связи для получения сведений о случаях недобросовестного выполнения служебных обязанностей («горячая линия» для анонимных информаторов);*
 - *проведение учебного курса деловой этики для сотрудников всех уровней и основных заинтересованных лиц;*
 - *создание системы внутреннего мониторинга и проверок для оценки эффективности отдельных компонентов программы деловой этики;*
 - *отчеты и предоставление заинтересованным лицам информации о ходе проведения программы деловой этики.*
- Аттестация руководителей, отвечающих за деловую этику.

Этап 3. Лидерство — поднять планку стандартов деловой этики

- Независимая внешняя оценка программы деловой этики и подтверждение её широкого и активного применения в компании.
- Компания становится лидером среди других предприятий отрасли; организует их для решения общих этических вопросов или в целях противодействия коррупции.

Д. Приступая к работе: первые шаги и решения

С практической точки зрения, преобразование компании в организацию высокой этической культуры требует учета определенных факторов со стороны совета директоров и администрации. Это относится к любой компании, независимо от её размера, организации, ресурсной базы или степени приверженности принципам деловой этики. Так, создавая организацию высокой этической культуры, необходимо помнить о двух основных взаимосвязанных факторах. Первый из них касается формирования базиса для высокой этики внутри компании. Второй касается внешней деятельности компании, которая может измениться в результате принятия компанией новых этических принципов (например, как строить отношения с партнерами, чьи принципы работы не соответствуют новой этической модели компании).

ОСНОВНЫЕ КОМПОНЕНТЫ ЭТИЧЕСКИХ ОСНОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

Независимо оттого, закладывает ли компания этические основы своей деятельности постепенно или осуществляет резкий рывок, минуя начальный этап, её действия и степень готовности принять этическую модель определяются тем, какие ответы она дает на четыре важнейших вопроса:

- соблюдает ли компания на практике требования кодекса деловой этики,
- какой кодекс деловой этики следует принять,
- какой метод внедрения кодекса обеспечит личную заинтересованность персонала в его соблюдении и
- как обеспечить реальную и неуклонную приверженность персонала принципам и ценностям, провозглашенным в кодексе корпоративной этики?

Этап 1. Правила или принципы?

На первом же этапе разработки кодекса деловой этики необходимо принять решение о том, на какой основе он будет строиться — на основе жестких правил или на основе декларируемых ценностей, что в дальнейшем определит его содержание. *Кодексы деловой этики, в основе которых лежат правила, носят директивный характер, обеспечивая жесткий контроль, при котором устанавливаются конкретные нормы допустимого и недопустимого поведения. Для кодексов этого типа характерным является «директивная» система, которая регламентирует действия*

служащих в четко обозначенных пределах. Как правило, отсутствует всякая свобода интерпретации положений кодекса. На практике директивные кодексы применяются, исходя из того, что всё, что не запрещено — разрешено. Кодексы, основанные на правилах, чаще всего используются небольшими компаниями и организациями с относительно простой структурой и несложными операциями.

С другой стороны, *кодексы, основанные на заявленных принципах*, служат лишь руководством к действию и в большей степени рассчитаны на интуицию. В них провозглашены принципы и ценности, заложенные в этической культуре компании, и отсутствуют директивы. Именно поэтому, такой кодекс требует регулярного согласования этических принципов компании с меняющейся обстановкой и условиями, независимо от того, чем вызваны эти изменения — изменениями в конкурентной среде или новыми потребительскими симпатиями, а подобное согласование требует постоянного взаимодействия между руководством и служащими. Только постоянное взаимодействие позволяет компании выяснить, как принятые ею этические принципы соотносятся на практике с её деятельностью, и получить наглядные примеры, которые с течением времени научат сотрудников компании лучше разбираться в границах этических норм кодекса и их интерпретации.

Преимущество кодексов деловой этики, основанных на принципах, а не на директивах, состоит в их краткости: их объем составляет одну–две страницы, поэтому их легко формулировать, распространять и воспринимать. Однако по мере роста и развития компании начинают возникать трудности с использованием такого кодекса. Чем крупнее компания, тем труднее, исходя из общих принципов кодекса, определять единые этические нормы для различных категорий служащих (особенно имеющих разную культуру), и определить, какое поведение допустимо, а какое нет. В свете этих проблем, руководство должно быть готовым выделить значительные ресурсы и время на разъяснение сотрудникам всех уровней принципов и ценностей кодекса, включая как «мягкую» подачу материала (например, ролевые игры и «капустники»), так и более традиционные формы (веб-сайты, информационные бюллетени, обучение, рассылка по электронной почте, отчеты и т.д.).

Выбор между двумя упомянутыми типами кодексов редко носит строго определенный характер. Компании обычно производят нечто среднее: кодекс, в котором дан набор базовых принципов с примерами того, как эти принципы должны применяться в различных ситуациях. «Десять заповедей» компаний определяют, какие типы поведения допустимы и какие влекут за собой санкции во всех сферах деятельности компании и для всех без исключения сотрудников.

Этап 2. Мнение тех, чья деятельность регламентируется кодексом

Кодекс деловой этики по-разному влияет на работу разных категорий персонала. Поэтому внедрение кодекса требует проведения широкого обмена мнениями со всеми группами лиц, поведение которых он регламентирует: директорами,

администрацией, менеджерами среднего звена, инспекторами, служащими и т.д. Важно определить все подобные категории служащих и привлечь их к разработке содержания кодекса. Консультации с ними помогут определить, какие принципы необходимо закрепить в кодексе корпоративной этики, а также выявить факторы, создающие напряженную обстановку из-за несовпадения точек зрения или взглядов различных групп на интерпретацию и применимость морально-этических норм кодекса. Консультации со всеми заинтересованными лицами позволяют выработать общую точку зрения на этические основы деятельности компании и составить кодекс деловой этики, который будет отражать согласованный ряд морально-этических взглядов, которые разделяют все служащие компании.

Этап 3. Официальное утверждение кодекса советом директоров

Крайне важным шагом является официальное утверждение и открытая поддержка кодекса советом директоров с одновременным принятием решения о методах его внедрения в практику компании. Как минимум, в таком решении должно быть четко указано, кто будет назначен ответственным за соблюдение кодекса, а также какие меры должны приниматься в целях ознакомления всех сотрудников с содержанием кодекса и границами, определяющими допустимое и недопустимое поведение. Сотрудники, которым поручено внедрение кодекса в практику компании, должны сформировать систему и структуры, позволяющие с наибольшей эффективностью добиться усвоения базовых принципов и ценностей, заложенных в кодексе. Основное внимание на этом этапе следует уделять тому, кто и как будет контролировать внедрение положений кодекса, а также останется ли информация о случаях нарушения этических норм конфиденциальной или будет открыто распространяться. На такие вопросы нет единственно правильных и простых ответов, однако совет директоров получит возможность убедиться, что предпринятые им меры обеспечивают продвижение к намеченному уровню этической культуры.

Ключевая обязанность совета директоров состоит в том, чтобы увязать положения кодекса с общей политикой, задачами и стратегией компании. Эта задача связана с большими сложностями. Предстоит найти ответы на трудные вопросы, например, решить, следует ли применять требования кодекса к подрядчикам и другим деловым партнерам и станет ли компания продолжать сотрудничество с теми, кто не соблюдает аналогичных этических принципов. Ввиду сложности решения таких проблем, обычной практикой является распространение требований кодекса только на персонал компании и принятие «заявления о режиме деловых отношений», предназначенного для всех остальных заинтересованных лиц, не входящих в число работников компании. Заявление о режиме деловых отношений — документ, который касается отношений компании с внешним миром; в нем излагаются общие принципы делового сотрудничества компании с другими участниками рынка.

Этап 4. Контроль за выполнением положений кодекса на всех организационных уровнях

Контроль и мониторинг необходимы для того, чтобы обеспечить внедрение кодекса деловой этики в практику компании. За это отвечают особо назначенные лица, подотчетные совету директоров и, косвенно, всем служащим и другим заинтересованным лицам, не входящим в число работников компании. С практической точки зрения, требуются как гласные (процессуальные), так и анонимные механизмы контроля. «Горячие линии» для анонимных сообщений о нарушениях являются важным инструментом, позволяющим выявить недостатки кодекса, устранить их, принять профилактические меры и наложить взыскания за нарушения кодекса таким образом, чтобы служащие стремились уважать, а не игнорировать установленные компанией этические нормы. С другой стороны, процедурные механизмы контроля, например, назначение старшего руководителя по вопросам этики, позволяют привести работу ключевых структур и механизмов компании (отдела внутренних проверок, отдела кадров, комитета по проверкам, отдела контроля над рисками, системы контроля за соблюдением законодательства, раскрытием информации, стратегию устойчивого развития и проч.) в соответствие с требованиями кодекса.

В целом, культура деловой этики сформирована в полной мере тогда, когда она становится неотъемлемой частью повседневной работы всего персонала компании. Она становится частью «кровеносной системы» компании, питая само её существование и целиком определяя её внутреннюю и внешнюю деятельность. Такова конечная цель, достижение которой предполагает непрерывный процесс адаптации к меняющимся условиям, а также систематическое взаимодействие с персоналом и другими заинтересованными сторонами. Компании следует помнить, что принятые ею этические нормы должны лежать в основе всех её действий и операций и применяться постоянно. Внедрение кодекса деловой этики на предприятии не может ограничиться одноразовой декларацией, но обязательно должно включать механизмы практического применения кодекса и механизмы отчетности, иначе это вызовет пренебрежительное и скептическое отношение со стороны персонала, которому будет хорошо видна истинная картина «добросовестного» ведения бизнеса.

Культура деловой этики сформирована в полной мере тогда, когда она становится неотъемлемой частью повседневной работы всего персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

За последние два десятилетия отношение к коррупции значительно изменилось. Коррупция больше не считается запретной темой, но подвергается открытому и всеобщему осуждению за свое разрушительное воздействие на экономику, промышленность, деятельность правительств разных стран и уровень жизни отдельных граждан. Что еще важнее, меняется представление о роли частного сектора в распространении коррупции. Частные компании уже не считаются единственным источником коррупции. Напротив, в них все чаще видят жертв коррупционного произвола и силу, способную противостоять коррупции, а антикоррупционные меры рассматриваются как неотъемлемая часть корпоративного управления.

Предсказуемая, честная и конкурентная экономическая среда, свободная от коррупции, является основным условием устойчивого бизнеса, экономического роста и национального развития. Добиться признания этого факта оказалось проще, чем уменьшить разъедающее воздействие коррупции, особенно, в её худшем проявлении — коррупции государственной власти. И всё-таки, хотя эта проблема не имеет простых решений, здесь налицо значительный прогресс. В настоящее время существует огромное количество международных соглашений и глобальных инициатив, благодаря которым установлены высокие стандарты прозрачности и отчетности в системах корпоративного и государственного управления. Что более важно, эти стандарты подкреплены растущим значением этических принципов, которые сегодня задают тон как в частном, так и в государственном секторе.

Предсказуемая, честная и конкурентная экономическая среда, свободная от коррупции, является основным условием устойчивого бизнеса, экономического роста и национального развития.

Компаниям трудно бороться с коррупцией из-за различий в степени эффективности общественных и государственных институтов разных стран. Так, компании, осуществляющие деятельность в разных странах, вынуждены конкурировать с компаниями и работать с поставщиками, которые имеют различную структуру управления, вынуждены оперировать в условиях разных законодательств разных стран с разным профессиональным уровнем государственного надзора и со множеством несхожих мнений

относительно коррупции и методов борьбы с ней. Это создает массу проблем для компаний, которые стремятся соблюдать принципы прозрачности и ответственного ведения бизнеса в условиях слабой «власти закона».

Корпоративное управление является важнейшим механизмом, обеспечивающим качество и устойчивость свободных и честных экономических отношений, а также доказавшим свою эффективность инструментом борьбы с коррупцией. Корпоративное управление не только формирует систему институтов, которые определяют отношения между владельцами, инвесторами, кредиторами и менеджерами компаний, но также и стимулирует реформу законодательства в разных странах мира, берущую за образец мировые достижения в этой области. В качестве инструмента борьбы с коррупцией, корпоративное управление вводит в действие стандарты и механизмы, обеспечивающие прозрачность, отчетность и соблюдение требований законодательства, что с течением времени позволяет выявлять взяточничество и противозаконные методы работы, делая коррупцию нерентабельной.

В основе корпоративного руководства лежит еще один важнейший механизм — деловая этика. Несмотря на широко распространенное скептическое отношение, именно этика поведения отдельных лиц, в особенности, руководителей компаний и ответственных работников, определяет то, как организованы в компании корпоративное управление и борьба с коррупцией. С этой точки зрения, деловая этика должна рассматриваться как набор норм и принципов, определяющих основную цель и всю деятельность компании, включая деятельность совета директоров, администрации и служащих всех уровней. Поэтому только личный пример руководителей и добровольное согласие всех служащих смогут привести к тому, что декларируемые этические ценности будут применяться на практике в основе всех решений и деятельности компании, а все попытки директивным путем ввести жесткие иерархичные правила, не будут иметь никакого реального воздействия на повседневную работу.

Сегодня компаниям необходимо принять ряд практических шагов, которые позволят увязать реформу корпоративного управления с антикоррупционными мерами на базе деловой этики. Усилиями одного частного сектора невозможно обеспечить экономическое процветание и национальное развитие, что является необходимым условием повышения уровня жизни. Частный сектор должен и далее крепить сотрудничество с правительством и НПО в деле решения сложных проблем и в реформе институтов корпоративного и общегосударственного уровня. Только совместными усилиями частного бизнеса, гражданского общества и государства можно выработать решения, которые послужат во благо всего общества.

«Из опыта мне известно, что коррупция отвлекает силы, вносит беспорядок и деморализует. Там, где творится злое дело, доброму делу нет места».

ДУГЛАС МИНГ-БРАУН

Журнал «Стенфордский предприниматель», август 2008 г.

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

(Дополнительное чтение)

[Примечание. В Интернете имеется большое количество материалов, посвященных проблемам деловой этики, борьбы с коррупцией и корпоративного управления. В приведенном ниже списке указаны вебсайты организаций, принимавших участие в создании настоящего документа. Включение организации в данный список не гарантирует качества её материалов, а сам список ни в коей мере не является исчерпывающим перечнем всех возможных интернет-ресурсов. Список следует использовать как начальную ступень дальнейшего самостоятельного интернет-поиска. Список составлен по состоянию вебсайтов на декабрь 2008 г.]

Деловая этика

Деловая этика на сайте Knowledge@Wharton

<http://knowledge.wharton.upenn.edu/category.cfm?cid=11>

Журнал «Деловая этика»

<http://www.business-ethics.com/>

«Круглый стол» Института корпоративной этики

<http://www.corporate-ethics.org>

«Неделя в рамках закона»

<http://www.complianceweek.com>

Веблог по вопросам этики

<http://ethicalbloggerproject.blogspot.com>

Содружество по вопросам этики

<http://www.ethicalcorp.com>

Этика и Ассоциация технических инспекторов

<http://www.theecoa.org>

Институт этики ЮАР

<http://www.ethicsa.com>

Центр материалов по этике

<http://www.ethics.org>

Мир этики
<http://www.ethicsworld.org/>

Этисфера
<http://ethisphere.com>

Globethics.Net
<http://www.globethics.net>

Институт деловой этики
<http://www.ibe.org.uk//home.html>

Центр прикладной этики Марккула
<http://www.scu.edu/ethics>

Этические кодексы

Правила деловой практики компании «Рио Тинто»
http://www.riotinto.com/resources/3608_corporate_publications.asp

Образцовый кодекс профессиональной этики
<http://www.standardchartered.com/sustainability/resource-centre/policies-and-procedures/en/index.html>

Кодекс деловой этики финансовой компании «Тривент»
<http://www.thrivent.com/aboutus/codeofconduct>

Исследования вопросов этики в бизнесе

Европейский совет руководителей ассоциаций, «Приносит ли этика доход»
<http://www.ecoda.org/conference2006.htm>

Научно-исследовательский институт по вопросам капиталовложений в этику
<http://www.eiris.org/index.htm>

Аналитическая компания sdEffect
<http://www.sdeffect.com>

Организация «Инвестиции и социальные нужды»
<http://www.socialinvestment.ca>

Юридические аспекты

Европейский совет по Конвенции об уголовной ответственности за коррупцию

<http://www.conventions.coe.int/treaty/en/Treaties/Html/173.htm>

Справочник по закону Сарбейнса–Оксли

<http://www.soxlaw.com>

Конвенция ОЭСР по борьбе с подкупом должностных лиц иностранных государств в международных коммерческих операциях

<http://www.oecd.org/daf/nocorruption/convention>

Обзор антикоррупционных соглашений (Центр информационных ресурсов U4)

<http://www.u4.no/themes/conventions/intro.cfm>

Материалы судебных решений США

<http://www.ussc.gov/2004guid/TABCON04.htm>

Конвенция ООН по борьбе с коррупцией

<http://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/index.html>

Онлайновые библиотеки (доступ к полнотекстовым книгам и статьям):

Текстовый архив с открытым доступом

<http://www.archive.org/details/texts>

Устойчивое развитие общества (включая ответственность бизнеса перед обществом):

Центр социальных инноваций Стэнфордской высшей школы бизнеса

<http://sic.conversationsnetwork.org>

Корпоративная ответственность и кто ей занимается

<http://www.thecro.com>

Центр ответственности корпорации перед обществом

<http://www.csrcenter.net/>

Начинание по социальной ответственности компании Гарвардского университета

<http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI>

Европейская академия социального бизнеса

<http://www.eabis.org/>

Международная ассоциация «Бизнес и общество»

<http://www.iabs.net>

Устойчивое развитие общества

<http://www.sustainability.com>

Международные и региональные программы и организации

Декларация Круглого стола в Ко

<http://www.cauxroundtable.org/>

Центр международного частного предпринимательства

<http://www.cipe.org>

«Проект по обеспечению прозрачности в добывающих отраслях» (EITI)

<http://www.eitransparency.org/>

Всемирный форум по корпоративному управлению

<http://www.gcgf.org>

Глобальная инициатива по отчётности

<http://www.globalreporting.org>

Международная торговая палата

<http://www.iccwbo.org>

Организация «Транспаренси интернашенал»

<http://www.transparency.org>

Организация «Прозрачность работы посредников и подрядчиков» (TRACE)

<http://www.traceinternational.org>

Глобальный договор ООН

<http://www.unglobalcompact.org>

Материалы Всемирного банка по противодействию коррупции

<http://go.worldbank.org/QYRWVXVH40>

Программа Всемирного банка «Возвращение активов, полученных преступным путем» (StAR) <http://go.worldbank.org/3YS2F1LUU0>

Проект Всемирного экономического форума «Партнерство против коррупции» (PACI) <http://www.weforum.org/en/initiatives/index.htm>

ЛИТЕРАТУРА

- Arvis, Jean-François, and Ronald E. Berenbeim. 2003. *Fighting Corruption in East Asia: Solutions from the Private Sector*. Washington, D.C.: The World Bank.
- Bardhan, Pranab. 1997. "Corruption and Development: A Review of Issues." *Journal of Economic Literature* 35, (September): 1320–1346.
- Bliss, Christopher and Rafael Di Tella. 1997. "Does Competition Kill Corruption?," *Journal of Political Economy* 105, 51, (October): 1001–1023.
- Campos, J. Edgardo, and Sanjay Pradhan, Ed. 2006. *The Many Faces of Corruption: Tracking Vulnerabilities at the Sector Level*. Washington, D.C.: The World Bank.
- Campos, Nauro F. 2000. "Context is Everything: Measuring Institutional Change in Transition Economies, Volume 1," *World Bank Policy Research Working Paper No. WPS 2269*, (January).
- Celentani, Marco, Juan-Jos Ganuza, and Jos-Luis Peydro. 2004. "Combating Corruption in International Business Transactions." *Economica* 71, 283 (Special Issue – August): 417–48.
- Clarke, George R.G., and Lixin Colin Xu. 2002. "Ownership, Competition, and Corruption: Bribe Takers versus Bribe Payers, Volume 1," *World Bank Policy Research Working Paper No. WPS 2783*, (February).
- Erickson, Moana M. and Roderick M. Hills, Ed. 2006. *Research on Corruption and its Controls: The State of the Art, Proceedings of a Workshop*. Washington, D.C.: The World Bank.
- Gurgur, Tugrul and Anwar Shah. 2005. "Localization and Corruption: Panacea or Pandora's Box?," *World Bank Policy Research Working Paper No. WPS 3486*, (January).
- Habib, Mohsin, and Leon Zurawicki. 2001. "Corruption in the Context of International Business: Conceptual and Methodological Issues." *Journal of Transnational Management Development* 6, 3–4: 167–80.
- Haller, Dieter and Cris Shore, Ed. 2005. *Corruption: Anthropological Perspectives*. Pluto Press.
- Harvard Business Review. 2003. *Harvard Business Review on Corporate Ethics*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Heidenheimer, Arnold J., Michael Johnston, and Victor T. LeVine, Eds. 1997. *Political Corruption: A Handbook*. (Fourth Edition). New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.

- Heimann, Fritz F. 1997. "Combatting International Corruption: The Role of the Business Community." In *Corruption and the Global Economy*, 147–161. Edited by Kimberly Ann Elliott. Washington, D.C.: Institute for International Economics.
- Hellman, Joel S., Geraint Jones, Daniel Kaufmann, and Mark Schankerman. 2000. "Measuring Governance, Corruption, and State Capture: How Firms and Bureaucrats Shape the Business Environment in Transition Economies, Volume I," *World Bank Policy Research Paper No. WPS 2312*, (April).
- International Bank for Reconstruction and Development/World Bank. 2004. *World Development Report 2005: A Better Investment Climate for Everyone*, (January).
- Johnston, Michael, and Sahr J. Kpundeh. 2002. "Building a Clean Machine: Anti-Corruption Coalitions and Sustainable Reform," *World Bank Institute Working Paper*, (January).
- Kaufmann, Daniel, Aart Kray, and Massimo Mastruzzi. 2007. *Measuring Corruption: Myths and Realities*. World Bank Institute: Development Outreach.
- _____. 2005. "Governance Matters IV: Governance Indicators for 1996–2004," *World Bank Policy Research Working Paper No. WPS 3630*, (2005).
- _____. 2006. "Governance Matters V: Aggregate and Individual Governance Indicators for 1996–2005," *World Bank Policy Research Working Paper No. WPS 4012*, (September).
- Kaufmann, Daniel. 2005. "Ten Myths about Governance and Corruption," *Finance and Development* 42, 3, (September): 41–43.
- _____. 2005. *Click the Refresh Button: Investment Climate Reconsidered*. World Bank Institute: Development Outreach, March.
- Kaufmann, Daniel, and Pedro C. Vicente. 2005. "Legal Corruption," *World Bank Institute Governance Working Papers*.
- Kaufmann, Daniel, and Aart Kraay. 2002. "Growth Without Governance, Volume I," *World Bank Policy Research Working Paper No. WPS 2928*, (November).
- Kaufmann, Daniel, and Shang-Jin Wei. 1999. "Does "Grease Money" Speed Up the Wheels of Commerce, Volume I," *World Bank Policy Research Working Paper No. WPS 2254*, (December).
- Kaufmann, Daniel. 1997. "Corruption: the Facts." *Foreign Policy* 107, (Summer): 114–131.
- Kaufmann, Daniel, Joel S. Hellman, and Geraint Jones. 2000 "Seize the State, Seize the Day: State Capture, Corruption, and Influence in Transition," *World Bank Policy Research Working Paper 2444*, (September).

- Keefer, Philip. 2005. "Democratization and Clientelism: Why are Young Democracies Badly Governed?", *World Bank Policy Research Working Paper No. 3594*, (May).
- Kidd, John and Frank-Jürgen Richter, Ed. 2003. *Corruption and Governance in Asia*. New York: Palgrave Macmillan.
- Klitgaard, Robert, Ronald Maclean-Abaroa, and H. Lindsey Parris. 2000. *Corrupt Cities: A Practical Guide to Cure and Prevention*. Richmond, CA: Institute of Contemporary Studies.
- Klitgaard, Robert. 2000. "Subverting Corruption," *Finance and Development* 37, 2 (June): 2–5.
- _____. 1998. *Controlling Corruption*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Leak, Tan Ah. 1996. "The Experience of Singapore in Combatting Corruption." In *Uganda International Conference on Good Governance in Africa: Empowering Civil Society in the Fight Against Corruption*, 151–158. Edited by Petter Langseth and Fiona Simpkins. Washington, D.C.: The World Bank.
- Lederman, Daniel, Norman Loayza, and Rodrigo Reis Soares. 2001. "Accountability and Corruption: Political Institutions Matter, Volume I," *World Bank Policy Research Working Paper No. WPS 2708*, (November).
- Leiken, Robert S. 1996–1997. "Controlling the Global Corruption Epidemic." *Foreign Policy* 105, (Winter): 55–73
- Mauro, Paolo. 1997. "Why Worry About Corruption?" *Economic Issues* 6. Washington, D.C.: IMF.
- Margolis, Joshua, James Walsh, and Dean Krehmeyer. 2006. *Building the Business Case for Ethics*. Charlottesville, VA: Business Roundtable Institute for Corporate Ethics.
- McKinsey & Company, in cooperation with Global Corporate Governance Forum. *Global Investor Opinion Survey: Key Findings 2002*.
- Neild, Robert. 2002. *Public Corruption: the Dark Side of Social Evolution*. London: Anthem.
- Noonan, John T., Jr. 1985. *Bribes*, London: Macmillan Press.
- OECD. 2001. *Behind the Corporate Veil: Using Corporate Entities for Elicit Purposes*.
- Ofosu-Amaah, W. Paatil, Raj Soopramanien, and Kishor Uprety. 1999. *Combating Corruption: A Comparative Review of Selected Legal Aspects of State Practice and Major International Initiatives*, Washington, D.C.: The World Bank.
- Olson, Mancur Jr. 1996. "Big Bills Left on the Sidewalk: Why Some Countries are Rich and Others Poor," *Journal of Economic Perspectives* 10, 2 (Spring): 3–24.

- Paine, Lynn, Rohit Deshpande, Joshua D. Margolis, and Kim Eric Bettcher. 2005. "Up to Code: Does Your Company's Conduct Meet World-Class Standards?", *Harvard Business Review*, (December).
- Pope, Jeremy. 2000. *Transparency International Source Book 2000*. Berlin: Transparency International.
- Rose-Ackerman, Susan. 2002. "Grand' Corruption and the Ethics of Global Business." *Journal of Banking and Finance* 26, 9, (September): 1889-1918.
- _____. 1997. "Corruption and Development." Paper prepared for the Annual World Bank Conference on Development Economics. Washington, April 30 - May 1.
- _____. 1996. "Democracy and 'Grand' Corruption." *International Social Science Journal: Corruption in Western Democracies* 149 (September): 365-380.
- _____. 1996. "When is Corruption Harmful?" Background paper for the World Bank's 1997 World Development Report, *The State in a Changing World*. Washington, D. C.: The World Bank.
- Rose Ackerman, Susan and Andrew H. W. Stone. 1996. "The Costs of Corruption for Private Business: Evidence from World Bank Surveys." Washington, D.C.: The World Bank.
- Shang-Jin Wei. 1999. "Corruption in Economic Development: Beneficial Grease, Minor Annoyance, or Minor Obstacle?, Volume I," *World Bank Policy Research Working Paper No. WPS 2048*, (February).
- Spector, Bertram I., Ed. 2005. *Fighting Corruption in Developing Countries: Strategies and Analysis*. Sterling, VA: Kumarian Press.
- Ugoji, Kaodi, Nicole Dando, and Lance Moir. 2007. *Does Ethics Pay? - Revisited*. London: Institute of Business Ethics, (July).
- United Nations Global Compact Office. 2006. *Business Against Corruption: Case Studies and Examples*, (April).
- _____. 2005. *Business Against Corruption: A Framework for Action*.
- Webley, Simon, and Elise More. 2003. *Does Business Ethics Pay?*. London: Institute of Business Ethics, (April).
- World Bank. 2006. *Strengthening Bank Group Engagement on Governance and Anti-Corruption*, 8. Washington, D.C.: World Bank.
- _____. 1997. *Helping Countries Combat Corruption: The Role of the World Bank*. Washington, D.C.: World Bank.

ПРИМЕЧАНИЯ

- 1 Пол Эдвардс, *«Энциклопедия философии»*, т. 3. Макмиллан паблишинг, стр. 83.
- 2 Например, см. работу Джона Хукера *«Этика шести не слишком простых уроков»* (Карнеги Меллон, апрель 2001).
- 3 Подробное обсуждение устойчивого развития дано в журнале *«ФОКУС»*, №8, «Участие заинтересованных лиц и Совет директоров: интеграция принципов корпоративного управления и стабильности деловых отношений, 2009» (в печати).
- 4 Рональд Э. Беренбейм (Ronald E. Berenbeim) и Джеффри М. Каплан (Jeffrey M. Kaplan), *«Программы деловой этики... Роль Совета директоров: глобальное исследование»* (Конференс Борд, Нью-Йорк, 2004), стр. 12.
- 5 *«Федеральные правила по определению меры наказания»*, стр. 476–477.
<http://www.usssc.gov/GUIDELIN.HTM>
- 6 Эдвард Л. Питтман (Edward L. Pittman) и Фрэнк Дж. Навран (Frank J. Navran), *«Корпоративная этика и закон Сарбейнса–Оксли»*, *«Уолл Стрит Лоейер»* (июль 2003).
- 7 Рональд Э. Беренбейм (Ronald E. Berenbeim) и Джеффри М. Каплан (Jeffrey M. Kaplan), *«Программы деловой этики... Роль Совета директоров: глобальное исследование»* (организация Конференс Борд, Нью-Йорк, 2004), стр. 12.
- 8 Там же, стр. 31
- 9 См. Международную сеть корпоративного управления, <http://www.icgn.org>
- 10 Разделение кодексов на рекомендательные и директивные взято из *«Доклада Комитета Кинга по вопросам корпоративного руководства для Южной Африки»* (2002).
- 11 *«Инвестиции в социально ответственный бизнес: опрос управляющих фондами, финансовых аналитиков и специалистов по инвестициям европейских стран, 2003 г.»*. Обследование, проведенное компаниями Делойт, ЦСР Европ и Евронекст (ноябрь 2003 г.).
- 12 Таблица 3 составлена по данным и в соответствии с Моделями продвижения принципов корпоративного управления Международной финансовой корпорации для пяти типов компаний (www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/CG_Tools). Кроме того, в таблицу включена ценная информация, предоставленная Уиллемом Ландманом (Willem Landman), президентом Института этики Южной Африки.

НАША ПРОГРАММА

Всемирный форум корпоративного управления (трастовый фонд Международной финансовой корпорации (IFC)) расположен на базе Консультативной службы IFC и финансируется несколькими странами-донорами. Форум был основан в 1999 г. совместными усилиями Всемирного банка и Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). Деятельность Форума включает пропаганду частного сектора как двигателя национального развития, поддержку финансовой стабильности развивающихся стран и стран с переходным типом экономики и поддержку частных компаний в их переходе к модели рациональной, социально-ответственной деятельности и инвестированию.

Форум оказывает финансовую поддержку инициативам регионального и местного уровня, направленным на укрепление системы корпоративного управления в странах с низкими и средними доходами населения в рамках общих национальных и региональных экономических реформ.

НАШИ ЗАДАЧИ

- Информационно-разъяснительная работа, достижение консенсуса
- Распространение передового опыта
- Финансирование исследований
- Предоставление технической помощи и наращивание потенциала

НАШИ ДОНОРЫ

- Канада
- Франция
- Люксембург
- Нидерланды
- Норвегия
- Швейцария
- Международная финансовая корпорация

НАШИ УЧРЕДИТЕЛИ

- Всемирный банк
- Организация экономического сотрудничества и развития



Global
Corporate
Governance
Forum





Global
Corporate
Governance
Forum