

Деловая этика

РУКОВОДСТВО ПО УПРАВЛЕНИЮ
ОТВЕТСТВЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ
В РАЗВИВАЮЩЕЙСЯ РЫНОЧНОЙ
ЭКОНОМИКЕ



Опубликовано в рамках
**ПРОГРАММЫ
ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

МИНИСТЕРСТВО ТОРГОВЛИ США
Управление международной торговли
Вашингтон, округ Колумбия

Некоторые материалы этой книги перепечатаны с согласия владельцев авторских прав.
Полный список разрешений находится на с. 363.

Для продажи Канцелярией Правительства США,
Руководитель отдела документов

Интернет: <http://bookstore.gpo.gov>

Телефон: (202) 512-1800

Адрес: Stop SSOP, Washington, DC 20402-0001



Федеральная программа по переработке бумаги
Напечатано на бумаге, полученной в результате переработки

Данное Руководство адресовано профессионалам и организациям в качестве общих рекомендаций для лучшего понимания формирующихся стандартов ответственного делового поведения. Авторы, редакторы и издатель хотели бы отметить, что целью книги не является предоставление юридических, бухгалтерских и других профессиональных услуг. В случае необходимости экспертной оценки такие услуги должны быть оказаны профессионалами. В данном Руководстве содержится последняя доступная на момент публикации информация о разработке и внедрении программы деловой этики. Авторами были приложены все усилия для того, чтобы предлагаемая информация была максимально полной и точной, однако читателю следует учитывать, что информация, содержащаяся в данном справочнике, может быть изменена без уведомления.

© Кеннет Джонсон, Игорь Абрамов, 2004
© Управление международной торговли
Министерства торговли США, 2004
© Перевод на русский язык, Управление
международной торговли
Министерства торговли США, 2005

Обращение Министра экономического развития и торговли Российской Федерации

Приветствую публикацию на русском языке пособия «Деловая этика. Руководство по управлению ответственным предприятием в развивающейся рыночной экономике». Хотел бы отметить важную роль Министерства торговли США и Российско-Американского делового диалога в практической реализации проекта по созданию этого пособия.

В историческом смысле деловая этика не новое явление для нашего бизнеса. Российские купцы, как известно, являли собой пример соблюдения принципов деловой этики, что нашло отражение даже в классической литературе. Твердое купеческое слово российского предпринимателя обычно не требовало письменных обязательств, так как ни у кого не возникало ни малейших сомнений в том, что оно будет сдержано.

К сожалению, бурные события XX века в нашей стране привели к тому, что российскому предпринимательству сейчас приходится заново создавать свой имидж в глазах мировой деловой общественности. В связи с этим становится крайне важным знать и понимать истинные ценности.

Бизнес в современном цивилизованном мире развивается не только по законам получения прибыли. Стандарты ответственного делового поведения становятся все более востребованными в бизнес-практике предпринимателей различных стран. Социальная ответственность, уважение базовых ценностей, таких как честность, прозрачность, ответственность и самоконтроль, зачастую становятся ключом к процветанию бизнеса и успешному освоению зарубежных рынков.

Полагаю, что насыщенное содержание настоящего пособия, изложенные в нем идеи и советы позволят российским бизнесменам лучше понять подход зарубежных партнеров к деликатной сфере деловой этики. Пособие будет полезно для деловых кругов России в плане изучения накопленного в мире опыта, поможет молодому российскому предпринимательству быстрее овладеть цивилизованными методами ведения бизнеса, наладить более устойчивые и предсказуемые связи со своими зарубежными партнерами, стать ответственными и уважаемыми «корпоративными гражданами» нашей страны.

С уважением,



Г.О. Греф

*Министр экономического развития
и торговли Российской Федерации*

Обращение Министра торговли США

Книга «Деловая этика. Руководство по управлению ответственным предприятием в развивающейся рыночной экономике» появилась на свет благодаря сотрудничеству Министерства торговли США с множеством преданных своему делу людей и компаний. Это Руководство призвано оказать практическую помощь собственникам и менеджерам предприятий, стремящимся действовать в соответствии с формирующимися мировыми стандартами и ожиданиями, связанными с внедрением программы деловой этики.

Такое пособие будет весьма полезным, особенно в странах с развивающейся рыночной экономикой. Многие из них впервые стали частью современной мировой экономики. Им не хватает знаний о том, что необходимо для эффективного функционирования свободных рынков, для создания рабочих мест, товаров, услуг, потребительского выбора и, наконец, всеобщего благосостояния, чего ждут от демократического капитализма. Да и в странах с развитой рыночной экономикой продолжают искать лучшие пути решения проблем, с которыми сталкивается рынок.

Основным компонентом любой успешно функционирующей рыночной экономики является уважение к главным общечеловеческим ценностям: честности, доверию, справедливости. Для сохранения свободной и эффективно действующей рыночной экономики необходимо, чтобы эти ценности стали неотъемлемой частью деловой культуры и практики. Частный бизнес — основа любого гражданского общества. Именно в частном секторе люди ищут работу или возможности для вложения своих сбережений в стремлении укрепить благосостояние своих семей.

Большую часть своей жизни я проработал в бизнесе и не могу не задать вопрос: «Если предприятия не выполняют свои обязательства перед обществом и не придают большого значения практике разумного управления, то что ждет наше общество?» Разумное управление создает «социальную экологию» предприятий и общества в целом, способствуя экономическому процветанию и воспитанию будущих поколений.

Это Руководство будет одинаково полезно как частным, так и общественным и государственным организациям, независимо от их размеров. Я надеюсь, что читатели найдут удобным воспользоваться им при создании своих программ деловой этики. И мы, разумеется, рассчитываем, что это издание положит начало публичному обсуждению роли деловой этики в бизнесе.

С уважением,



Дональд Л. Эванс
Министр торговли США

Выражение признательности

Появление этой книги было бы невозможно без усилий огромного числа практиков, которые трудились над созданием международных стандартов ответственного делового поведения или разрабатывали программы деловой этики для своих предприятий.

Мы выражаем особую благодарность Игорю Абрамову и Кеннету Джонсону — авторам данного Руководства. Также мы хотели бы отметить многие предприятия и организации, которые любезно разрешили использовать свои материалы в качестве примеров, демонстрирующих процесс разработки программ деловой этики.

Комментарии и замечания к первой редакции этой книги, предоставленные экспертами из Армении, Азербайджана, Грузии, Казахстана, Румынии, России, Соединенных Штатов и Узбекистана, имели для нас огромное значение. Мы выражаем глубокую признательность Гулсум Актамбердиевой, Аните Б. Бейкер, Иону Пирву, Катлин Пирду, Татьяне Рагузиной, Рене Сафаралиевой, Петру Шикиреву, Анрию Соммерсу, Роберту Страхоте, Джону Труслоу, Яну Тиль, Жану Уткелову, Георгу Ратни и некоторым членам Ассоциации уполномоченных по этике.

Мы хотели бы особо поблагодарить Зарему Арутюнову и Элизабет Рамборгер, которые выполняли функции координаторов проекта по изданию Руководства, а также Джона Ворда за его вклад в процесс публикации книги.

Особо хотелось бы отметить вклад сотрудников Центра деловой этики и корпоративного управления, работавших над переводом текста: Мэттью Мюррея, Наталью Андрееву, Аллу Винник, Вадима Бараузова, Сергея Чейкетова, Дмитрия Короткова, Юрия Благого, Наталью Арсенову, Бенджамина Вершбоу, Наталью Кокореву, Кевина Пакета и Игоря Сафонова. Мы также признательны сотрудникам компании «Эрнст энд Янг», Россия, Александру Ивлеву и Светлане Романцевой за первый вариант редакции перевода.

Мы также выражаем особую признательность за ценную помощь в редактировании и переводе Елене Красниковой и Светлане Лебедевой из Национального фонда «Российская деловая культура».

И в заключение мы хотели бы поблагодарить Координатора помощи новым независимым государствам за предоставленное финансирование Программы эффективного управления, осуществленное в рамках Акта поддержки свободы. Выделенные средства помогли создать эту книгу.

Сьюзан Лотарски, доктор наук
*Директор Отдела Восточной Европы,
России и Независимых государств
Управления международной торговли*

Проект

**ПРОГРАММЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
МИНИСТЕРСТВА ТОРГОВЛИ США**

Под эгидой

**РОССИЙСКО-АМЕРИКАНСКОГО
ДЕЛОВОГО ДИАЛОГА**

При содействии и участии:

Американской торговой палаты в России

**Центра деловой этики
и корпоративного управления**

**Федеральной Комиссии
по ценным бумагам Российской Федерации**

**Министерства экономического развития
и торговли Российской Федерации**

Российско-американского делового диалога

**Американской торговой палаты
Российско-американского делового совета
Российского союза промышленников
и предпринимателей
Делового Совета США — Россия**

**Национального фонда
«Российская деловая культура»**

**Торгово-промышленной палаты
Российской Федерации**

Transparency International, Азербайджан

Предисловие

Мы живем в эру инноваций, роста свободных рынков и мировой экономики. В свете новых технологий, изменения роли государства и выхода новых игроков на мировую сцену появляются новые возможности, требования и ограничения. Все больше народов и стран работают вместе для распространения принципов свободы и демократии, развития свободного рынка, защиты права на частную собственность, уважения к правам человека, примата права и защиты окружающей среды.

Кроме того, под влиянием рынка и общества все сильнее возрастает роль и ответственность бизнеса. И хотя цель получения прибыли в бизнесе понятна и ясна, люди больше не принимают ее как оправдание для игнорирования норм, ценностей и стандартов поведения «хорошего гражданина». От современного бизнеса ожидают, что он станет ответственно использовать общественные ресурсы, действуя не только во благо своих компаний, но и всего общества.

Государство играет важную роль в распространении принципов свободы и демократического капитализма. Оно обеспечивает необходимые правовые рамки, ориентированные на рынок, и предлагает надежные способы разрешения конфликтов, что позволяет фирмам честно вести свои дела, конкурируя исключительно в области качества, цены и предложения товаров и услуг. Государство проводит в жизнь законы, нормы и судебные решения в целях защиты социального порядка, которым дорожат граждане. Однако государство не может действовать в одиночку. Деловые круги и гражданское общество должны быть вовлечены в процесс решения общественных проблем. Они способны помочь в борьбе с коррупцией, истощающей национальные ресурсы. Они должны изменить неэтичные методы ведения бизнеса, которые порождают цинизм и недоверие в людях.

Бизнес является стратегическим центром гражданского общества, и он заинтересован в поддержке общества. Его развитие и успех зависят от степени свободы рынков и эффективности государственного управления, но он может и сам строить свою судьбу. Ведя свои дела ответственно, фирмы создают необходимый социальный капитал доверия и справедливости, который делает возможным и эффективное управление, и свободу рынка.

Рынки становятся свободными и остаются таковыми в том случае, если их участники ведут себя ответственно и уважают базовые ценности, такие как честность, надежность, справедливость и самодисциплина. Альтернативой ответственно деловому поведению служат неэффективные рынки и дорогостоящее государственное регулирование. Свободные потоки капитала, таланты, знания и творчество существуют там, где есть уважение к частной собственности, ориентированная на рынок правовая система, а также надежные механизмы разрешения споров и конфликтов. При их отсутствии нас ждет нехватка капитала, высокие транзакционные издержки, лимитированные рынки, экономическая отсталость и бедность.

Короче говоря, собственники и менеджеры должны сбалансировать аспекты капитализма, связанные с конкуренцией, со взвешенной гражданской позицией. Они должны нести ответственность за свои решения и за деятельность своих предприятий, а также за влияние на культуру своего предприятия и его заинтересованные стороны. Бизнес нуждается в преданных, эффективных работниках, представителях и поставщиках. Чтобы давать прибыль, бизнес нуждается в лояльных и удовлетворенных покупателях и потребителях. Ему необходимы люди, которые верят в его перспективы и готовы вкладывать в него свои деньги. Но нужно также думать о развитии, о сохранении природной среды и о будущем наших детей.

В течение последних десятилетий правительства, международные институты, транснациональные организации, профсоюзы и гражданское общество вели диалог об ответственности бизнеса. В мире формируются новые стандарты и процедуры, появляются ожидания в отношении бизнеса. Компании и рынки, которые не знакомы с ними или не могут строить свое будущее, опираясь на них, не смогут участвовать на равных во всемирном диалоге и рискуют отстать по мере развития мировой рыночной экономики.

По всему миру предприятия создают и внедряют программы деловой этики, чтобы решать юридические и этические проблемы, проблемы социальной ответственности и защиты окружающей среды. За счет системного подхода к этим вопросам предприятия могут улучшить показатели своей экономической деятельности, получить новые возможности для роста и внести вклад в развитие социального капитала своих стран. У них появляется возможность получить следующие конкретные преимущества:

- укрепить свою репутацию и повысить доброжелательное отношение к себе;
- снизить риски и издержки;
- получить защиту от недобросовестности своих работников и представителей;
- усилить свое положение по отношению к конкурентам;
- расширить доступ к капиталам, кредитам и иностранным инвестициям;
- увеличить прибыль;

- поддерживать долгосрочный рост;
- получить уважение на международном уровне.

Такие предприятия не только удовлетворяют запросам своих работников, акционеров, сообществ, но и вносят вклад в экономическое благосостояние своих стран.

Не существует книги, которая могла бы рассказать, какие решения и действия конкретного предприятия могут сформировать и удовлетворить разумные ожидания его заинтересованных сторон. На каждое предприятие оказывает влияние уникальный набор политических, экономических, социальных и технологических факторов. Более того, каждое предприятие обладает неповторимой организационной культурой, которая влияет на все, что делают его работники. Однако данное Руководство может продемонстрировать процесс, с помощью которого собственники и менеджеры смогут определить заинтересованные стороны предприятия, сформировать их разумные ожидания, а также вдохновлять, стимулировать и поддерживать ответственное деловое поведение своих работников.

ЦЕЛЬ РУКОВОДСТВА

Данное Руководство составлено в помощь предприятиям в разработке и внедрении программы деловой этики, соответствующей формирующимся мировым стандартам ответственного делового поведения. Собственники и менеджеры могут не только ознакомиться с описанными здесь мировыми стандартами, процедурами и ожиданиями, но и воспользоваться ими, изучая их «сектор за сектором» или «предприятие за предприятием», с учетом конкретных условий своего существования, таких как законодательство и нормы, размер предприятия и цель его деятельности.

Данное Руководство исследует, как программа деловой этики помогает собственникам, менеджерам и их профессиональным консультантам выстраивать предприятие в соответствии со стандартами этики. В основе книги лежат три базовые концепции, помогающие собственникам и менеджерам разработать и реализовать программу деловой этики в рамках своих предприятий:

1. **Ответственное деловое поведение:** решения и действия работников и представителей предприятия, формирующие обоснованные ожидания всех заинтересованных сторон.
2. **Ответственное предприятие:** предприятие, характеризующееся эффективной политикой корпоративного управления и практикой менеджмента, а также культурой ответственного делового поведения. Такое предприятие умело справляется с проблемами и сложными ситуациями в бизнес-среде и при этом не отступает от своей цели, базовых ценностей и видения.

3. **Программа деловой этики:** инструмент, который используют собственники и менеджеры, чтобы воодушевлять, стимулировать и поддерживать ответственное деловое поведение заинтересованных сторон предприятия с целью развития и удовлетворения их обоснованных ожиданий и для создания систем и структур управления предприятием.

Конечно, не существует единственно правильного метода разработки и внедрения программы деловой этики, не говоря уже о пути формирования культуры ответственного делового поведения. Однако, какими бы ни были размеры или цель предприятия, его можно строить в соответствии со стандартами ответственного делового поведения, внедряя их в практику и обучаясь на собственном опыте. В этом Руководстве собран опыт предприятий, которые разработали и внедрили программы деловой этики, и даны ответы на следующие вопросы:

- Что значит быть ответственным предприятием?
- Каким образом подходить к ответственности бизнеса как к стратегии?
- Какие структуры и системы помогают менеджменту управлять работниками и представителями предприятия и развивать разумные ожидания его заинтересованных сторон?
- Как наладить обмен информацией с заинтересованными сторонами по вопросам стандартов, ожиданий и деятельности предприятия?
- Как с помощью программы деловой этики привести практику управления в соответствие с базовыми ценностями?
- Как оценивать программу деловой этики и действовать в соответствии с ней?

Четыре самостоятельные, но взаимосвязанные дисциплины традиционно направляли ответственное деловое поведение: деловая и профессиональная этика, организационная этика, корпоративная социальная ответственность и корпоративное управление. В центре всех четырех подходов лежит политика корпоративного управления и практика менеджмента, которые подвигают, руководят и поддерживают ответственное деловое поведение. Данное Руководство объединяет эти четыре подхода в единую дисциплину — ответственное деловое поведение.

Для того чтобы помочь собственникам и менеджерам в реализации принципов ответственного делового поведения, Руководство предлагает набор инструментов, с помощью которых можно найти ответы на те вопросы, которые ставит каждый из четырех традиционных подходов к ответственному деловому поведению:

1. Деловая и профессиональная этика
 - a. Какие обязательства предприятие несет перед своими клиентами и потребителями?

- b. Какие стандарты поведения предприятие должно устанавливать для своих работников и представителей?
 - c. Какова роль отрасли и государства в создании деловых и профессиональных стандартов?
2. Организационная этика
- a. Каково оптимальное соотношение ценностей и правил, регулирующих процесс принятия решений и действия предприятия?
 - b. Какие структуры, системы, методы и процедуры лучше всего воплощают и реализуют ценности и правила предприятия?
 - c. Каких результатов следует ожидать от предприятия и как оно может отслеживать результаты своих решений и действий и отчитываться по ним?
3. Корпоративная социальная ответственность
- a. Кто на законных основаниях выступает в качестве заинтересованных сторон предприятия и что заинтересованные стороны могут ожидать от него?
 - b. Кто в качестве заинтересованных сторон выступает в защиту окружающей среды и интересов будущих поколений?
 - c. Какова роль бизнеса в устойчивом развитии общества?
4. Корпоративное управление
- a. Кто может с полным основанием требовать полномочий для корпоративного управления предприятием?
 - b. Как совет директоров и менеджмент могут наиболее эффективно защитить права акционеров, особенно миноритарных?
 - c. Каким образом совет директоров может направлять действия менеджмента, чтобы удовлетворять обоснованным ожиданиям акционеров?

СТРУКТУРА РУКОВОДСТВА

Руководство включает десять глав, объединенных в пять частей. Главы расположены в соответствии с установившейся практикой разработки и внедрения программы деловой этики — от определения ключевых терминов и рассмотрения мировых стандартов и образцов лучшей практики до оценки программы деловой этики как составной части организационного обучения. Главы взаимосвязаны друг с другом, но могут изучаться и по отдельности, если читатель интересуется какой-то конкретной темой.

В части I «Ответственное предприятие» раскрывается суть определения ответственного предприятия (ОП). Глава 1 «Ответственное деловое поведение в условиях зарождающейся рыночной экономики» рассматривает проблемы, с которыми встречается предприятие и особенно часто в условиях развивающихся рыночных отношений. В ней делается вывод о том, что для того, чтобы стать частью решения проблем, стоящих перед ними, предприятиям необходимо изменить характер своей деятельности, создавать социальный капитал, сотрудничать с руководителями государства и гражданского общества в целях развития ориентированной на рынок правовой системы и надежных судебных институтов. Глава 2 «Ответственное управление и ответственное предприятие» описывает формирующиеся мировые стандарты деятельности и отчетности, а также преимущества наличия программы деловой этики на предприятии.

Часть II «Программа деловой этики» знакомит читателя с элементами программы деловой этики, представляя ее как стратегию бизнеса. В главе 3 «Ответственное деловое поведение как стратегия» рассматриваются ключевые концепции и компоненты программы деловой этики; в ней демонстрируется, как собственники и менеджмент могут использовать программу деловой этики в качестве стратегии бизнеса. Глава 4 «Создание программы деловой этики» знакомит с процессом разработки, пересмотра и утверждения программы деловой этики.

В части III «Структурирование программы деловой этики» детально рассматриваются формирующиеся мировые стандарты и лучшая практика ответственного делового поведения. В главе 5 «Ответственное предприятие — роль стандартов, процедур и ожиданий» обсуждаются ответственная политика управления на уровне совета директоров и положения о видении и ценностях на уровне менеджмента. В ней раскрывается, каким образом следует реализовать стандарты, процедуры и ожидания. В главе 6 «Инфраструктура деловой этики» обсуждаются структуры и системы, используемые собственниками и менеджерами для реализации программы деловой этики. В главе 7 «Деловая этика: информирование и обратная связь» речь идет о трудностях процесса информирования и получения обратной связи от заинтересованных сторон по вопросам стандартов, процедур, ожиданий и функционирования предприятия.

В части IV «Внедрение деловой этики в практику» описывается, как менеджмент приводит свою практическую деятельность в соответствие с базовыми ценностями и соотносит ее с ожиданиями, сформированными в рамках программы деловой этики. Так, в главе 8 «Соответствие деятельности предприятия его базовым убеждениям, стандартам, процедурам и ожиданиям» исследуется, что необходимо для того, чтобы работники и представители предприятия правильно выполняли поставленные задачи. В этой главе рассматривается, как ОП должно действовать в ситуации, когда дела идут плохо (по вине ли его работников и представителей либо

по иным причинам). В главе 9 «Ответственное деловое поведение и практика» рассказывается о том, как трудно предприятию вести себя ответственно в условиях развивающейся рыночной экономики, особенно имея дело с государственными закупками и контрактами, оказывая влияние на государственное законодательство и регулирование, сотрудничая с руководителями бизнеса и гражданского общества в целях развития ориентированной на рынок системы законодательства и надежных судебных институтов.

Часть V «Итоги внедрения ответственного делового поведения» помогает собственникам и менеджменту определить, что дает использование программы деловой этики. В главе 10 «Оценка программы и организационное обучение» особый акцент сделан на важности программы деловой этики как неотъемлемой части организационного обучения и на том, что же это значит — быть ответственным предприятием.

КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ РУКОВОДСТВОМ

Целевая аудитория Руководства включает тех, кто принимает решения, т.е. руководителей любых предприятий и организаций (коммерческих, государственных, общественных), и профессиональных консультантов.

Внедрение программ деловой этики во всем мире идет прежде всего на крупных, имеющих сложную структуру предприятиях. Собственники, представители акционеров и менеджеры таких предприятий найдут здесь исследования, рабочие листы и образцы положений, пригодные для непосредственного применения. В их интересах поощрять своих поставщиков и даже требовать от них разработки и внедрения программы деловой этики для того, чтобы минимизировать риск распада сети поставщиков или риск нанесения косвенного ущерба репутации.

Большая часть компаний во всех экономических системах (особенно в развивающихся) представляет собой совокупность малых и средних предприятий. Собственники и менеджеры таких предприятий сталкиваются со специфическими проблемами, которые тоже рассматриваются в данном Руководстве. В некоторых главах приведены таблицы, в которых сравниваются образцы лучшей практики крупных предприятий и эффективных с точки зрения затрат решений для малых и средних предприятий.

Это Руководство также будет интересно индивидуальным предпринимателям, фирмам и негосударственным организациям, которые стремятся инициировать общественный диалог по вопросам о пользе деловой этики. Руководство предлагает систему ссылок для дальнейшего диалога. В нем приведены определения ключевых терминов и концепций. Оно помогает определить роль частного сектора в создании прозрачных рынков, упрочении принципа примата права и поддержании эффективного государственного управления.

Несмотря на то что в данном Руководстве акцент сделан на ответственном деловом поведении, члены ассоциаций и государственные чиновники могут использовать его как инструмент для наведения порядка в делах своего учреждения. Процесс, описанный здесь, применим ко всем предприятиям. Для того чтобы стать эффективным, компетентным и ответственным, объединение или государственное ведомство должно понимать свой релевантный контекст и свою организационную культуру. Такая структура должна определиться и со своими базовыми убеждениями, ознакомив с ними, а также со своими стандартами, процедурами и ожиданиями свои заинтересованные стороны. Резюмируя вышесказанное, можно утверждать, что объединение или государственное ведомство могут извлечь выгоду из разработки и внедрения программы деловой этики и соблюдения законов и норм, сходных с рассмотренной в Руководстве программой этики.

И наконец, представители прессы и других средств массовой информации могут использовать это Руководство для подготовки серии статей о формирующихся мировых стандартах и лучшей практике. Средства массовой информации могут использовать эти знания при подготовке и изложении информации о происходящих в сфере бизнеса событиях, будучи уверенны, что их читатели оценят важность репортажей. Впоследствии они могут разработать позицию редакции и публиковать серию отражающих ее редакционных статей, тем самым стимулируя диалог на национальном и местном уровнях.

Когда предприятие будет готово разработать и внедрить собственную программу деловой этики, примеры рабочих листов и приложения помогут в сборе и анализе данных, необходимых для построения эффективной программы. Рабочие таблицы можно использовать и в качестве инструмента контроля, гарантирующего, что собственники, менеджеры и рабочие группы, занимающиеся решением этой задачи, предусмотрели все аспекты действия программы. Сюда входят такие факторы, как политический, экономический и социальный контексты, а также организационная культура предприятия. Предприятие сможет создать наиболее эффективную программу, если управление рабочими группами, состоящими из представителей заинтересованных сторон, станет осуществляться координатором, единственная обязанность которого будет заключаться в том, чтобы помочь группе в работе и рассмотреть все значимые точки зрения.

Данное Руководство отличается от учебников по общему менеджменту и книг по деловой этике тем, что в нем делается акцент на создании на предприятии формальных структур и систем для обеспечения ответственного делового поведения и внедрения его в организационную культуру предприятия. Руководство придает особое значение процессу, с помощью которого собственники и менеджмент могут разработать и реализовать программу деловой этики, учитывая уникальность каждого предприятия. Однако Руководство не дает ответов на специфические правовые или этические вопросы.

Руководство предлагает всеобъемлющую модель для анализа вопросов этики, соблюдения законов и правил, а также социальной ответственности на основе стратегического подхода. Оно помогает собственникам и менеджерам построить практическую систему, отраженную в юридических требованиях, инструкциях, образцах лучшей практики, конкретных ситуациях и даже в традициях. Оно помогает стимулировать и ввести в правовое русло диалог с заинтересованными сторонами по проблемам, важным для всех.

Бизнес сталкивается с множеством вызовов, но его роль как части общества, производящей потребительские товары, предоставляющей рабочие места, способствующей росту благосостояния, стимулирующей экономический прогресс и, конечно, осуществляющей уплату налогов, не может быть недооценена. Вооружившись данным Руководством, руководители бизнеса, собственники и менеджеры смогут более уверенно создавать собственные модели взаимодействия с противоречивым и сложным миром.

Грант Алдонас

*Заместитель Министра по вопросам
международной торговли
Министерства торговли США*

Игорь Абрамов

*Директор Программы эффективного управления
Управления международной торговли
Министерства торговли США*

Кеннет Джонсон

*Директор Центра интеграции этики и политики,
Вашингтон, округ Колумбия*

Содержание

Обращение Министра экономического развития и торговли Российской Федерации	iii
Обращение Министра торговли США	v
Выражение признательности	vii
Предисловие	xi
Аббревиатуры и сокращения	xxv

Часть I. Ответственное предприятие

1	Ответственное деловое поведение в условиях зарождающейся рыночной экономики	3
	Эволюция к рыночной экономике	
	Переход к рыночной экономике	
	Предприятие в зарождающейся рыночной экономике	
	Резюме	22
	Контрольные вопросы	23
2	Ответственное управление и ответственное предприятие	25
	Совершенствование деятельности	
	Формирование социального капитала	
	Организация работы с лидерами бизнеса, государства и гражданским обществом	
	Формирование основ ответственного делового поведения	
	Применение глобальных стандартов и лучшей практики	
	Резюме	44
	Контрольные вопросы	45

Часть II. Программа деловой этики

3	Ответственное деловое поведение как стратегия	49
	Планирование, стратегия и программа деловой этики	

Определение характера программы	
Создание ответственного предприятия	
Знание структурных компонентов программы	
Планирование программы деловой этики	
Вовлечение заинтересованных сторон	
Принятие проекта, пересмотр и процесс утверждения	
Резюме	69
Контрольные вопросы	72
4 Создание программы деловой этики	73
Планирование эффективной программы деловой этики	
Понимание логической модели программы	
Исследование релевантного контекста	
Исследование внутренней структуры предприятия	
Резюме	86
Контрольные вопросы	87

Часть III. Структурирование программы деловой этики

5 Ответственное предприятие — роль стандартов, процедур и ожиданий	103
Стандарты и процедуры	
Ответственное корпоративное управление	
Принципы определения менеджментом стандартов, процедур и ожиданий	
Предприятие: видение менеджмента	
Стандарты, процедуры и ожидания в системе менеджмента	
Типовые положения кодекса поведения	
Резюме	138
Контрольные вопросы	139
6 Инфраструктура деловой этики	145
Выстраивание инфраструктуры деловой этики	
Создание систем полномочий, ответственности и подотчетности	
Резюме	162
Контрольные вопросы	163

7	Деловая этика: информирование и обратная связь	165
	Информирование и обеспечение обратной связи	
	Распространение стандартов и развитие разумных ожиданий	
	Убедитесь, что работники следуют стандартам	
	Резюме	199
	Контрольные вопросы	200

Часть IV. Внедрение деловой этики в практику

8	Соответствие деятельности предприятия его базовым убеждениям, стандартам, процедурам и ожиданиям	207
	Важность соответствия деятельности стандартам и убеждениям	
	Должности должны занимать соответствующие люди	
	Побуждайте сотрудников соблюдать стандарты и процедуры	
	Боритесь с ошибками и нарушениями	
	Резюме	228
	Контрольные вопросы	230
9	Ответственное деловое поведение и практика	233
	Проблемы, с которыми сталкивается ответственное предприятие	
	Отношения с государственными чиновниками и учреждениями	
	Роль частного сектора в процессе регулирования экономики	
	Государственные заказы и закупки	
	Роль добровольных действий	
	Взаимоотношения с иностранными государственными ведомствами и фирмами	
	Резюме	251
	Контрольные вопросы	252

Часть V. Итоги внедрения ответственного делового поведения

10	Оценка программы и организационное обучение	257
	Организационное обучение	
	Значимость оценки программы	
	Разработка плана сбора информации	
	Составление отчета о выполнении программы	
	Заключение — и новое введение	
	Контрольные вопросы	271

Приложения

A	Модель принятия этических решений	277
B	Руководство по составлению кодексов делового поведения	281
C	Образец договора о честности	287
D	Образец декларации честности	293
E	Образец анкеты для службы управления поставками	295
F	Основная информация о Законе об иностранной коррупционной практике (США)	298
G	Борьба с коррупцией и сохранение чести и достоинства	307
H	Выдержки из Федерального уложения о наказаниях для организаций	316
I	Выдержки из Уголовного кодекса Австралии	322

ПРИМЕЧАНИЯ	326
ГЛОССАРИЙ	345
ИСТОЧНИКИ И ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА	355
РАЗРЕШЕНИЕ НА ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МАТЕРИАЛОВ	363
ТЕМАТИЧЕСКИЙ УКАЗАТЕЛЬ	364
ОБ АВТОРАХ	373

Рабочие листы

1	Логическая модель программы деловой этики	88
2	Сбор информации о релевантном контексте	90
3	Сбор информации о воздействии, оказываемом заинтересованными сторонами	92
4	Вопросы для исследования организационной культуры	94
5	Вопросы для ответственного предприятия	96
6	Образец плана по созданию кодекса поведения	140
7	Таблица стандартов, процедур и ожиданий	142
8	Рабочая таблица инфраструктуры деловой этики	164
9	Оценка потребностей в информировании	201
10	Результаты программы тренинга	202
11	Инфраструктура распространения информации	204
12	Приведение практики управления предприятием в соответствие с его базовыми убеждениями и ценностями	231
13	Рабочий лист по ответственной деловой практике	253
14	Рабочий лист организационной культуры	272
15	Оценка процесса	273
16	Оценка результатов	274

Аббревиатуры и сокращения

ACFE	Ассоциация сертифицированных экспертов по борьбе с мошенничеством
CERES	Коалиция за экологически ответственный бизнес
FCPA	Закон об иностранной коррупционной практике
FSGO	Федеральное уложение о наказаниях для организаций
GPA	Соглашение о государственных закупках
GRI	Глобальная инициатива по отчетности
IEEE	Институт инженеров по электротехнике и электронике
ISO	Международная организация по стандартизации
NTT	Nippon Telegraph & Telephone
NYSE	Нью-Йоркская фондовая биржа
RICO	Закон об организациях, подвергающихся вымогательству и подкупу
SABA	Стратегический альянс деловых ассоциаций
SAI	Организация международной социальной отчетности
SEC	Комиссия по ценным бумагам и биржам США
ВТО	Всемирная торговая организация
MOT	Международная организация труда
МТП	Международная торговая палата
ОП	ответственное предприятие
ОЭСР	Организация экономического сотрудничества и развития



И

**Ответственное
предприятие**

Ответственное деловое поведение в условиях зарождающейся рыночной экономики

1

В данной главе дается объяснение того, что значит быть ответственным предприятием в условиях зарождающейся рыночной экономики. В ней демонстрируется роль ответственного поведения в бизнесе, к которому стремятся собственники и менеджеры в целях улучшения бизнес-практики, получения прибыли и содействия экономическому развитию общества.

Рассматривая наследие командной экономики и проблемы, встающие в силу этого перед бизнесом, настоящая глава создает основу для последующих разделов Руководства. Она завершается выводом о том, что ответственный бизнес может способствовать успешному переходу к рыночной экономике путем совершенствования практики ведения дел, содействия накоплению социального капитала в рамках экономической системы и взаимодействия с руководителями бизнеса, государства, с гражданским обществом в целях развития базовых институтов рынка.

ЭВОЛЮЦИЯ К РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ

В период, когда общество решает задачу эволюционного перехода от командной экономики к рыночной, перед предприятиями встают серьезные проблемы. Все экономические системы имеют дело с одними и теми же фундаментальными вопросами ответственного делового поведения: качест-

- **Эволюция к рыночной экономике**

- **Переход к рыночной экономике**

- **Предприятие в зарождающейся рыночной экономике**

Цель и прибыль предприятия

Да, прибыль — это краеугольный камень того, что мы делаем, критерий нашего вклада в благосостояние общества и средство для самостоятельно финансируемого роста, — но она никогда не была самоцелью. В действительности цель заключается в том, чтобы выиграть, и этот выигрыш оценивается потребителями и делом, которым можно гордиться. В этом есть своя логика. Если мы действительно удовлетворяем запросы потребителей — мы будем рентабельны.

**Дэвид Паккард,
основатель Hewlett-Packard**

НА ЗАМЕТКУ ПРАКТИКУ

вом продукции, прозрачностью финансовой сферы, охраной здоровья и созданием безопасных условий работы, защитой окружающей среды и прав рабочих, соблюдением законов и промышленных стандартов. Однако когда общество в целом быстро эволюционирует в направлении к рынку, степень важности и масштабности этих вопросов возрастает.

Ответственное деловое поведение в условиях рыночной экономики

Принимая во внимание, что рыночная экономика является необходимым условием удовлетворения потребностей большинства людей, нельзя не отметить, что в процессе движения к ней приобретается ценный опыт, который нередко сопряжен с большими социальными затратами. И общество, и отдельные предприниматели начинают понимать важность того, каким образом зарабатывается прибыль, как распределяются блага и каким способом обеспечена устойчивость бизнеса.

От коммерческих предприятий сегодня ждут, что их стратегия будет соответствовать стандартам ответственного делового поведения, что выходит за рамки традиционных ожиданий. Хотя еще нередко речь ведут о бизнесе в терминах продуктов, рабочих мест и прибыли, во всем мире растет осознание того факта, что коммерческое предприятие является членом общества. Стремление к прибыли и экономическому прогрессу не дает ему права игнорировать общественные нормы, ценности и стандарты.

Повышаются экономические показатели, увеличивается прибыль и ускоряется экономический рост тех предприятий, которые эффективно и квалифицированно выявляют, развивают и удовлетворяют разумные ожи-

П Р И М Е Р 1.1

ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Заинтересованные стороны — это все те, кто вовлечен в работу предприятия, кто подвергается влиянию предприятия или сам способен повлиять на его деятельность.

В их число входят:

- Клиенты и потребители
- Владельцы, акционеры и кредиторы
- Работники и представители предприятия
- Поставщики
- Конкуренты
- Правозащитные организации и средства массовой информации
- Правительство
- Семьи
- Сообщества
- Общество
- Окружающая среда

дания основных заинтересованных сторон — клиентов, потребителей, сотрудников, поставщиков, инвесторов, а также менеджеров и владельцев бизнеса (пример 1.1). Успех любого бизнеса, в конечном счете, измеряется прибылями и затратами, а социально ответственный бизнес создает капитал и доходы, необходимые для управления предприятием и обеспечения его устойчивости в течение длительного времени. Социально ответственное предприятие должно быть достаточно доходным, чтобы покрывать реальные затраты капитала, риски и неопределенности будущего и удовлетворять потребности своих рабочих и пенсионеров. Предприятию же, не являющемуся социально ответственным, не удастся покрыть эти издержки, поскольку оно не способно удовлетворить разумные ожидания всех заинтересованных сторон¹.

Отражение цели

Конкретные цели, которыми руководствуется организация при принятии решений, вытекают из корпоративной цели. В сущности, эти цели формулируются на основе тенденций развития рынков, выбранных компанией для предоставления своих услуг и/или предложения товаров. Главная задача менеджмента состоит в том, чтобы встроить корпоративную цель в ряд других, более конкретных задач и критериев оценки деятельности компании в соответствии с организационной иерархией.

Ричард Ф. Элсуорт
Leading with Purpose

Эффективное, продуктивно и ответственно работающее предприятие получает доход, удовлетворяя клиентов. Оно привлекает капитал, удовлетворяя ожидания инвесторов, связанные с получением дохода от инвестированных ими средств. Привлекая лучших работников, оно увеличивает эффективность своей деятельности. Оно сокращает издержки, уменьшая количество ошибок, случаев ненадлежащего поведения и нежелательных ситуаций.

Ответственное деловое поведение предполагает, что предприятие имеет долгосрочную цель, не направленную на получение прибыли. Эта цель воодушевляет сотрудников и представителей предприятия и служит для них ориентиром. Такая цель делает коммерческое предприятие более устойчивым², помогая сотрудникам и представителям предприятия глубже осознать смысл конкретных решений, методов и действий. По мнению одного из авторов, «вместе с таким пониманием приходит большее признание и — если они совместимы с ценностями личности — большая приверженность индивидуальным целям»³.

Программа деловой этики

Для ответственного предприятия характерно ответственное поведение на всех четырех уровнях взаимодействия⁴ с окружающим миром (уровнях идентичности):

1. Соблюдение законов и норм.
2. Управление рисками.
3. Повышение репутации.
4. Вклад в развитие общества.

Ответственное деловое поведение охватывает такие возможности выбора и такие действия собственников, менеджеров, сотрудников и представителей предприятия, которые: а) относятся к кругу их полномочий; б) им хорошо известны; в) направлены на достижение цели предприятия и удовлетворение разумных ожиданий заинтересованных сторон; г) устойчивы на протяжении долгого времени. Ответственное деловое поведение позволяет предприятию улучшать результаты своей деятельности, получать прибыль и содействовать экономическому прогрессу всего общества.

Среди уроков, усвоенных бизнесом и государством, есть и такой: ответственное поведение в бизнесе должно быть поддержано структурами и системами, процедурами и самой практикой ведения бизнеса, что часто называется *эффективным корпоративным управлением* или *лучшей практикой*. Сегодня фирмы несут ответственность за свое влияние на заинтересованные стороны, в том числе и за социальный эффект — то, как они обращаются с сотрудниками, поставщиками и обществом, — кроме того, они несут ответственность и за воздействие на окружающую среду⁵.

СТРАТЕГИЯ ТРОЙНОГО ИТОГА

Это выражение не так давно появилось в деловом языке или, как еще говорят, в «деловой речи». Концепция Стратегии тройного итога подразумевает, что существует три аспекта измерения эффективности работы компании — финансовый, социальный и экологический. Иными словами, концепция Стратегии тройного итога подразумевает заботу о «Людах, Планете и Прибыли». Согласно этой концепции, о компании нельзя судить по одной только финансовой эффективности. Все три аспекта эффективности взаимосвязаны. Однако недостаточно воспринимать концепцию Стратегии тройного итога как «симпатичную, удобную, пушистую». Тем, кто видит в ней перспективный путь развития, следует претворять ее в жизнь. Один из примеров — Hubbard Foods Ltd.

Отчет в форме Стратегии тройного итога — первая попытка претворить концепцию в реальную жизнь управления предприятием.

Этот отчет включает самокритичный анализ наших действий, что также, я уверен, требует определенного мужества. Нас всегда учили, что бизнес следует представлять только в самом лучшем свете, особенно для такой важной категории заинтересованных сторон, как потребители. Достаточно трудно быть честным и самокритичным. Сложно рассказывать о неудачах и говорить о том, что требует реформирования, гораздо проще акцентировать внимание на успехах. А для частной компании вообще очень трудно публично раскрывать свою финансовую информацию.

Hubbard Foods Ltd. (New Zealand)
«CEO's Statement»

Инструмент управления, которым собственники и менеджеры пользуются для поддержания ответственного делового поведения, обычно называют *программой деловой этики*. Она помогает собственникам и менеджерам направлять силы на достижение *тройного итога*: с точки зрения финансов, социальной сферы и охраны окружающей среды (пример 1.2).

Владельцы бизнеса и менеджеры уже осознали, что программа деловой этики помогает им совершенствовать деятельность предприятия, создавать прибыль и способствовать экономическому прогрессу за счет лучшего:

- осознания политического, экономического, социального и технологического давления;
- понимания организационной культуры: ключевых убеждений, участия, ответственности, способов распространения знаний и методов разрешения конфликтов;
- выявления и поддержания разумных ожиданий заинтересованных сторон;
- развития ответственной практики управления для удовлетворения ожиданий заинтересованных сторон;
- обучения на основе практики в сфере принятия решений.

Мировой рынок

Рыночная экономика все в большей степени становится глобальной. Лидеры бизнеса, государств и неправительственных организаций сегодня рассматривают глобальное экономическое развитие как «лучший путь для увеличения благосостояния стран, предоставляющий миллионам людей, особенно в развивающихся странах, возможность обеспечить достойную жизнь для себя и своих детей»⁶. Трудность состоит в том, чтобы найти правильный баланс между общемировыми нормами, ценностями и стандартами и национальными культурными различиями, бизнес-практикой и нуждами местных сообществ⁷.

Частные компании в зарождающейся рыночной экономике сталкиваются с различными проблемами, которые будут более детально рассмотрены в данной главе. Так, практически ни одно общество *не признает* правильным дачу и получение взяток. В странах, где заработная плата рабочих ниже прожиточного уровня, «поощрительные выплаты» (известные как «взятки») часто становятся несанкционированным, но *одобряемым* поведением, соответствующим местным обычаям. В таких странах взяточничество настолько распространено, что даже лица, отвечающие за соблюдение законов и норм, дают взятки, чтобы получить свою должность.

Хотя данное Руководство описывает процессы создания глобальных стандартов, разработка и внедрение программы деловой этики требуют чрезвычайного внимания к национальным нормам, ценностям и стандартам. Программа должна учитывать, что управленческая политика,

Культурные различия

Принимая во внимание культурные и отраслевые различия, с точки зрения управленческой перспективы нельзя ожидать, что политика в области корпоративной этики во всех компаниях будет одинаковой. Необходимо тщательно продумывать разработку политики для каждой компании, отрасли и страны. Крупные транснациональные корпорации, прежде чем вводить внутрикорпоративный этический кодекс или проводить тренинги по этике, разработанные в стране, где расположен центральный офис, должны обдумать возможность их широкого распространения в странах, в которых они ведут свою деятельность. Учитывая, что этические проблемы варьируются от страны к стране, использование стандартов, разработанных в одной стране, может привести к негативным результатам в другой. Эмигранты, работающие в транснациональных корпорациях, должны осознавать, что их собственные представления об этических вопросах могут не совпадать с представлениями их коллег — жителей этой страны.

стандарты и процедуры будут обсуждаться на всех уровнях. В частности, поверхностное толкование ответственного поведения в бизнесе осуждает взятки и угрожает наказанием тем, кто платит или принимает их. Однако программа деловой этики имеет всеобъемлющий характер. Она рассматривает подобное поведение как часть проблем, с которыми встречается предприятие в целом, и решает их на основе системного подхода. Другими словами, программа решает эти проблемы «в корне» путем изучения процессов найма, использования компенсационных схем, тренингов и обучения, через мониторинг институтов, аудит и механизмы предоставления отчетов, а также путем влияния на законодательные и регулятивные процессы⁸.

Программа деловой этики не занимается установлением ошибок, допущенных предприятием или его сотрудниками. Скорее она помогает расставить «лучших» людей на соответствующие места на предприятии, чтобы выявлять, формировать и удовлетворять разумные ожидания заинтересованных сторон, что станет надежным средством повышения показателей деятельности, увеличения прибыли и экономического прогресса. Она разлагает на отдельные составляющие релевантный контекст предприятия и его организационную культуру с целью выявления проблем и выработки надежных способов их решения. Программа деловой этики основывается на том факте, что предприятия являются неотъемлемой частью общества. Она побуждает их работать в рамках общества для того, чтобы преодолеть трудности, возникающие на начальных этапах рыночной экономики, и внести свой вклад в улучшение благосостояния всего общества.

Более того, программа деловой этики проявляет особую осторожность в том, чтобы не принять культурные, правовые или религиозные различия за нарушения или отсутствие этики. В исламских странах, к примеру, *мудароба* (*mudaraba*) — отражение требования закона Шариата о том, что работодатель не должен взимать проценты, — нередко принимает форму оплаты, которая может быть неправильно воспринята теми, кто плохо знаком с данной культурой, неадекватной или неэтичной (т.е. как «откат»)⁹. Столь же общераспространенным культурным различием является отношение к найму родственников на работу. В некоторых культурах ожидается, что владельцы бизнеса и менеджеры будут нанимать главным образом родственников. В других культурах наем на работу родственников, так называемый *непотизм*, не только не поощряется, но при определенных обстоятельствах и запрещается.

Ответственный бизнес как часть решения

Когда компании сосредоточивают свое внимание и усилия на решении текущих проблем вместо того, чтобы выйти за их рамки, они сами могут стать частью проблемы. Так, уплата небольшой взятки для получения лицензии или уклонения от налогов может быть в «обычном порядке

вещей» — тем что «делает каждый», но сохранение такой практики, как правило, затрудняет развитие рынка.

Решающий вопрос для ответственного предприятия в условиях зарождающейся рыночной экономики заключается в том, видит ли оно себя частью проблемы или частью ее решения. Мы надеемся, что настоящее Руководство поможет компаниям осознать себя частью решения проблем и обеспечит их способами, средствами и набором инструментов для разработки плана, который будет ориентировать их сотрудников, содействовать улучшению их деятельности, а также способствовать повышению благосостояния общества.

Предприятия малого и среднего бизнеса

«Место, которое бизнес должен занимать в обществе»¹⁰, — предмет особого внимания малых и средних предприятий¹¹. Каждое такое предприятие является уникальным и зачастую отражает черты характера владельцев и менеджеров. Существует на удивление мало исследований в области социальной ответственности предприятий малого и среднего бизнеса¹². Как оказалось, трудно переносить опыт малого и среднего бизнеса из страны в страну и даже в рамках одного государства из одного региона в другой¹³.

Малые и средние предприятия на зарождающемся рынке являются первопроходцами: они готовят почву, и в этом их вклад в развитие рыночной экономики. В большинстве экономических систем они создают основную массу рабочих мест, главным образом новых, и в значительной мере содействуют благосостоянию общества. Однако для разрешения многих проблем бизнеса им не хватает денежных средств, квалифицированного

НА ЗАМЕТКУ ПРАКТИКУ

Роль бизнеса

На повестке дня стоит вопрос о месте, которое бизнес должен занимать в обществе. Однако он затрагивает множество других вопросов о том, какой вклад в рамках своей сферы влияния компании могут или должны вносить в прогресс в таких областях, как охрана окружающей среды, условия труда и права человека.

**Мария Ливанос Каттауи, Генеральный секретарь
Международная торговая палата**

персонала или времени, которыми обладают большие предприятия. Например, отслеживание изменений в законах и постановлениях и их соблюдение обходится им дороже. Они редко имеют тесные взаимоотношения с государственными органами, которые есть у крупных сложноорганизованных предприятий, особенно у недавно приватизированных. Зачастую они не в состоянии защитить себя от неразумных указов, законов или постановлений или отстоять те изменения, которые облегчили бы им переход к рыночной экономике.

Хотя многое из того, что наработано за последние два десятилетия в качестве лучшей практики, отражает опыт крупных предприятий, есть ряд причин, в силу которых малые и средние предприятия могли бы извлечь для себя пользу из этого опыта:

- малые и средние предприятия, которые сегодня усваивают имеющиеся мировые стандарты, адаптируя и заимствуя образцы лучшей практики успешных крупных предприятий, завтра, возможно, тоже станут крупными;
- собственники и менеджеры этих предприятий могут получить преимущества в конкурентной борьбе, усвоив мировые стандарты и адаптировав важные для них образцы лучшей практики;
- благодаря пониманию основных принципов и реальностей развивающегося мирового рынка собственники и менеджеры смогут быстрее выявлять проблемы, связанные с ответственным поведением в бизнесе, и решать их в сотрудничестве с другими руководителями бизнеса;
- именно в бизнес-среде, воспринимаемой многими как зона высокого риска, наибольшую важность имеют первые впечатления о компании. Разработка программы деловой этики поможет собственникам и менеджерам более четко определить систему своих ключевых убеждений и стандартов и таким образом продемонстрировать инвесторам и клиентам, что их фирма обязуется выступать на мировом рынке как предприятие с ответственным деловым поведением;
- если сотрудники малых и средних предприятий хорошо знакомы с существующими мировыми стандартами и образцами лучшей практики, им будет проще говорить на языке мирового рынка и открывать для себя новые возможности.

Несмотря на то что процесс определения стандартов, процедур и ожиданий одинаков на всех предприятиях, ответы на возникающие вопросы каждое из них будет давать в зависимости от размеров и степени сложности своей структуры. Целью малых и средних предприятий является не воспроизведение стандартов, процедур, инфраструктуры, практики и ожиданий крупных предприятий, а скорее изучение и адаптация их опыта. К примеру, заявление генерального директора Hubbard Foods Ltd. (см. при-

мер 1.2), новозеландского производителя продуктов питания со штатом 100 человек, представляет собой часть отчета компании перед заинтересованными сторонами¹⁴.

Кроме того, нет необходимости каждому малому или среднему предприятию в одиночку заниматься адаптацией стандартов, процедур, инфраструктуры, практики и ожиданий мирового уровня, описание которых содержится в этих материалах. Торговые палаты, объединения предпринимателей, колледжи и университеты, неправительственные организации и другие профессиональные консультанты могут использовать настоящее Руководство для того, чтобы помочь малому и среднему бизнесу найти свой путь.

ПЕРЕХОД К РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ

Для предприятия, работающего в условиях зарождающейся рыночной экономики, которое выбивается из сил, чтобы обеспечить хотя бы заработную плату, не говоря уже о получении прибыли, глобальное экономическое развитие представляет собой одновременно благоприятную возможность, риск и вызов. Новые возможности дают перспективы выхода на новые рынки и доступ к международному капиталу. Обострение конкурентной борьбы и полное изменение движения капитала вследствие даже слабо ощутимой политической, экономической или социальной угрозы несут с собой риск. А возможность учиться на опыте успешных предприятий, работающих в условиях рыночной экономики, и адаптировать его в целях преодоления наследия командной экономики, является определенным вызовом. Обучаясь на опыте других (включая и ошибки), предприятия,

Переход к рыночной экономике

Переход от социализма представляет собой уникальный исторический процесс. До этого никогда страны не предпринимали попытки столь радикального и одновременного преобразования политических и экономических институтов. Основу этих преобразований составляла сложная система реформ, следствием которых стало построение базовых институтов государства, создание основ рыночной экономики и массовое перемещение материальных ресурсов из государственного сектора в частный.

работающие в условиях формирующегося рынка, могут содействовать развитию рыночной экономики в своих странах и присоединиться к мировому рынку.

Бизнес может оказывать влияние (но не контролировать) на политическое, экономическое и социальное окружение, в рамках которых он ведет свою деятельность (на свой *релевантный контекст*). Руководители компаний должны работать с неправительственными организациями и государственными законодательными и контролирующими органами, чтобы создавать условия, при которых предприятия, ведущие бизнес ответственно, смогут конкурировать честно и добиваться успеха. Компании и страны, которые не соответствуют или не стремятся соответствовать этим стандартам и ожиданиям, вряд ли смогут стать полноценными участниками мирового рынка.

Наследие централизованного планирования

Для командной экономики были характерны централизованное планирование и собственность государства на средства производства¹⁵. Ресурсы распределялись на основе плана, а не с помощью рыночных механизмов. Занятость населения была всеобщей, но снабжение продовольствием осуществлялось через внутреннюю паспортную и талонную системы. Денежные средства распределялись централизованно через одну-единственную структуру. Предприятия несли ответственность за производство, но не за сбыт и продажу и не за назначение цен. Поскольку в основе планирования лежали количественные, а не качественные параметры, у предприятий было мало стимулов для инноваций: нередко внедрение инноваций, как и улучшение качества, наказывалось путем назначения более высоких квот или стандартов¹⁶.

Законодательство ограничивало или отменяло права человека, а также право на частную собственность и неприкосновенность контракта, а не государственную власть. Правовой системе не хватало процедурных и институциональных инструментов для защиты частной собственности, прав человека и неприкосновенности контракта. Структура законодательной власти не была ориентирована на частное предприятие, а контролирующие инстанции, судьи и юристы имели слабое представление о концепциях предпринимательства и не имели опыта работы в условиях рынка¹⁷.

Когда на уровне правительства внезапно отменили централизованное планирование экономической сферы деятельности, культурные, институциональные и экономические барьеры на пути ориентированных на рынок реформ никуда не делись. Не было широко разветвленных сетей деловых взаимоотношений, которые составляют основу рыночной экономики, и предприятиям пришлось развивать их самим, без опоры на поддерживающие институциональные и правовые структуры.

Экономическая структура, препятствующая конкуренции, выход на рынок и уход с него

Конкуренция и инновации, обеспечивающие удовлетворение наиболее важных запросов клиентов и потребителей (то, что рассматривается в качестве основных характеристик рыночной экономики), в рамках командной экономики либо считались противозаконными, либо не поощрялись. В целях относительного облегчения контроля предприятия, находившиеся в собственности государства, стремились к увеличению своих размеров. Новые конкурентоспособные предприятия были немногочисленными и чаще создавались в рамках неофициальной, или «теневой», экономики. Даже государственные предприятия выживали с помощью неформальной бартерной системы (прямого обмена), которая сохранилась большей частью по сей день¹⁸. Банкротство, т.е. прекращение деятельности, было маловероятным: от экономической системы ожидали сохранения полной занятости, к тому же чиновников смущали последствия банкротства. Конкуренция со стороны иностранных производителей была минимальной, поскольку торговые отношения регулировались и ограничивались плановиками.

Во многих формирующихся системах рыночной экономики предприятию до сих пор достаточно трудно выйти на рынок. Количество процедур, время и финансовые затраты, необходимые для начала деятельности, различны, однако зачастую намного превышают необходимые для создания компании в условиях сложившейся рыночной экономики¹⁹. От предприятий все еще ожидают, что они будут в определенных пределах предоставлять работу и жилье. В условиях, когда высокие финансовые затраты для выхода на рынок сочетаются с низким уровнем «потенциального предпринимательства» (имеется в виду желание работать на себя, а не быть наемным работником)²⁰, внутренняя конкуренция развивается медленно, а открытые рынки скорее представляют угрозу, чем благоприятную возможность.

Слабое взаимодействие производителей с заинтересованными сторонами

В командной экономике отдельные предприятия редко вступали в прямой контакт с поставщиками, клиентами или потребителями — заинтересованными сторонами коммерческого предприятия. Для многих собственников и менеджеров понятие «заинтересованные стороны» является новым и даже странным. Предприятия в современных условиях должны развивать эти взаимоотношения, имеющие большое значение, равно как и многие другие, не существовавшие ранее:

- **Клиенты и потребители.** Недавно приватизированные предприятия должны переключить свое внимание и усилия с удовлетворения точно сформулированных предпочтений планирующих органов, особенно в тяжелой индустрии, на выявление и удовлетворение предпочтений клиентов и потребителей.

- **Работники и представители.** В экономике с централизованным планированием, где количество произведенных товаров было более важным, чем качество или соответствие целям клиентов, менеджеры могли позволить себе рассматривать работников как «рабочие руки». Независимость мнения, как правило, не поощрялась, объективность ценилась редко. От сотрудников не ждали, что они будут проявлять на работе свои уникальные качества. В действительности и в индустриально развитых странах еще относительно недавно существовал такой же подход к работникам. Но в условиях современной рыночной экономики для успешной конкуренции фирмы вынуждены задействовать весь наличный потенциал сотрудников. Предприятия в настоящее время начинают осознавать, что должны инвестировать в своих работников и представителей, должны «создавать рабочую среду, которая обеспечивает уважение достоинства и личного вклада каждого человека»²¹.
- **Поставщики и провайдеры.** С уничтожением централизованного планирования предприятие само может выбирать, с какими поставщиками и провайдерами оно предпочитает работать (и наоборот), поэтому ему необходимо формировать сеть своих поставщиков.
- **Акционеры и владельцы.** Нередко методы приватизации, которые использовались в переходный период, не могли гарантировать наличие *стратегического собственника*: единственного акционера — владельца крупного пакета, заинтересованного в эффективном контроле за управлением предприятием. И наоборот, некоторые ваучерные приватизационные сценарии привели к коррумпированным захватам корпораций, когда отдельные лица смогли по низким ценам приобрести пакеты акций крупных государственных предприятий и получить контроль над их активами при явном нарушении правовых процедур и используя коррупционную практику. В обоих случаях приватизация зачастую не отвечала требованиям эффективного корпоративного управления. Когда менеджеры не являются собственниками и не подотчетны последним, они редко принимают решения в пользу акционеров, не имеющих права голоса. При этом менеджеры могут использовать активы предприятия в собственных целях.
- **Кредиторы и инвесторы.** Поскольку в командной экономике успешность деятельности измерялась по шкале выполнения производственных норм, у предприятий было мало или вообще не было опыта управления риском в сферах кредитования и инвестирования. Корпоративное управление, поощряющее финансовую прозрачность, пока еще развивается медленно, а сохраняющаяся бартерная система затрудняет финансовый анализ основного капитала и кредитов.
- **Государственные служащие и учреждения.** В условиях командной экономики политическая система оказывала существенную поддержку предприятиям, так или иначе связанным с ней. На местном уровне взаимоотношения между политиками или чиновниками и высшим

руководством предприятия были очень тесными. Хотя большинство государственных предприятий к настоящему времени приватизированы, во многих случаях тесные взаимоотношения между политиками и менеджерами предприятий сохраняются. В одних странах крупные предприятия стремятся «поглотить» государство, лоббируя принятие законов или приобретая лицензии, обеспечивающие им преимущества²². В других государство с успехом подчинило себе экономику, захватив контроль над основной сельскохозяйственной продукцией или природными ресурсами, хотя номинально экономические ресурсы могут принадлежать частному сектору.

Отсутствие правовых, процедурных и институциональных механизмов, ориентированных на рыночную экономику

В условиях рыночной экономики для выполнения предприятием своих экономических, социальных и экологических обязательств необходима высокая степень уверенности в примате закона. Во многих странах с зарождающейся рыночной экономикой подавляющее большинство людей не доверяет друг другу. Атмосфера недоверия в отношении юридической силы контрактов, например, ведет к тому, что большинство населения считает переговоры незаконченными даже после подписания контракта. В таких условиях транзакционные издержки, затрачиваемые на защиту одной стороны от другой, значительно увеличиваются.

Для того чтобы со временем возросла уверенность в примате закона, жизненно необходимо создание правовой системы, ориентированной на свободные рынки и надежные судебные институты. Такая система должна включать:

- контрактное право;
- законы, регулирующие создание, деятельность, управление и прекращение деятельности корпораций;
- законодательство о приватизации;
- законы о недвижимости;
- законы, направленные против недобросовестной конкуренции;
- трудовое законодательство;
- налоговое законодательство;
- стандарты бухгалтерского учета и аудита;
- законы о защите прав интеллектуальной собственности;
- законодательство о банкротстве;
- законы и нормативные акты в области защиты окружающей среды;
- законы, регулирующие фидуциарную ответственность менеджеров и директоров;
- правила, регулирующие права и обязанности акционеров, менеджеров и советов директоров;
- законодательство, предусматривающее право на коллективные иски.

Ваше решение

Нормы Международной организации труда защищают право рабочих коллективно вести переговоры. По крайней мере в одной стране Восточной Азии рабочие союзы запрещены законом. Как ответственное предприятие должно относиться к своим рабочим, которые захотели вести переговоры коллективно? Должно ли оно вступать в переговоры с ними?



Запутанная, перегруженная или же несправедливая административно-правовая система увеличивает издержки, необходимые для создания предприятия, отпугивает инвесторов и создает благоприятную почву для коррупции. По мнению одного исследователя, «нередко люди считают, что правила и нормы намеренно формулируются очень запутанно, чтобы больше оставить на усмотрение чиновников»²³. Подобная система особенно губительна для малых и средних предприятий. В таких условиях предприятия отказываются от ответственного ведения бизнеса ради выживания, а законы подгоняются под существующие обстоятельства или трактуются в соответствии с ними.

Ваше решение

Компания — дистрибьютор электроэнергии является единственным поставщиком услуг в столичном городе. Она требует от потребителей подписать контракт, по которому обязательства есть только у потребителей, но не у поставщика. Существуют ли условия, при которых такой контракт не должен вступить в силу?

Даже если законы и нормы разработаны правильно, они нередко применяются нерегулярно — или вообще не принимаются во внимание населением — при ведении хозяйственной деятельности. Невозможность применять правовые и административные нормы или *соблюдать их* ведет к непониманию, ставит законопослушное предприятие в невыгодные условия, отпугивает инвесторов и расширяет возможности для коррупции²⁴.

Хотя в данном Руководстве настоятельно рекомендуется создавать предприятия, способные ответственно вести свои дела, имея в виду этичность их действий в будущем, в большинстве случаев государство само должно активно поддерживать предприятия, стремящиеся быть ответственными, но теряющие из-за этого преимущества в конкурентной борьбе. В таком случае ключевым элементом для внедрения этики в развивающуюся рыночную экономику является создание законодательной системы и надежных судебных институтов, ориентированных на рынок. Предписания, которые считались бы в развитой экономике излишним государственным вмешательством, могут оказаться необходимыми для обеспечения того, чтобы ответственное деловое поведение стало нормой, ценностью, стандартом. Ответственное предприятие сотрудничает с другими для внесения соответствующих изменений в государственное регулирование.

Как отмечают, наличие объективных экспертов, способных честно трактовать и применять законы, не менее важно, чем принятие новых законов²⁵. Одним из важнейших шагов, предпринимаемых государством для поддержки рыночных процессов в зарождающейся рыночной экономике, является создание эффективных механизмов разрешения споров, помогающих достичь прозрачных и предсказуемых результатов²⁶. Наконец, государственные ведомства должны использовать свои властные полномочия для исполнения вынесенных судебных решений.

Сохраняется благоприятная обстановка для незаконной деятельности

Последнее наследие системы централизованного планирования — благоприятная обстановка для незаконной деятельности. Это наследие связано с авторитарным характером государства и отсутствием подотчетности его должностных лиц в системе командной экономики, сохраняющимися

тесными связями между правительством и бизнесом, незавершенными правовой и институциональной реформами, политической и экономической нестабильностью, а также неэффективным проведением реформ, ориентированных на рынок²⁷.

Одно из последствий командной экономики — возникновение неофициальной, или «теневой», экономики, которая незаконна по определению. Существующие в настоящее время препятствия для создания новых компаний увеличивают возможность коррупции со стороны государственных служащих, когда предприниматели подвергаются «искушению» дать взятку за преодоление административных барьеров²⁸. Более высокие затраты на открытие дела связаны с высокой степенью коррупции и расширением неофициального сектора экономики.

С крушением системы централизованного планирования и при отсутствии внешних сдерживающих факторов в период перехода к рыночной экономике инсайдеры и менеджеры зачастую пользовались моментом и присваивали предприятия, находящиеся в собственности государства. Нередко они присваивали природные ресурсы или даже целые отрасли²⁹.

Развитие институтов, ориентированных на рынок

Для того чтобы поднять жизненный уровень своих граждан, общество должно создать условия для функционирования рынка. При наличии свободного рынка роль государства ограничена: она сводится к защите от тех, кто разрушает или пренебрегает правилами рынка. «Государство создает и сохраняет среду, в которой рынок может безопасно функционировать»³⁰. Свободный рынок сводит к минимуму роль прямых директив и расширяет рамки обмена товарами и услугами для удовлетворения наиболее важных потребностей через свободные от принуждения транзакции, а не наоборот³¹. Институциональные рамки, соответствующие рыночной экономике, как правило, включают следующие семь компонентов³²:

1. Прозрачная административная система, включая регулирование рынка ценных бумаг.
2. Современная система бухгалтерской отчетности и банковской деятельности.
3. Фондовая биржа с разумными стандартами листинга.
4. Трудовое законодательство.
5. Система защиты интеллектуальной собственности.
6. Эффективная правовая и судебная системы.
7. Гибкая налоговая система.

Зарождающаяся рыночная экономика стремится обеспечить эти условия для преодоления наследия централизованного планирования, однако создание институтов, ориентированных на рынок, требует времени. Успех

в создании институциональных рамок зависит, по крайней мере отчасти, от того, было ли (и как долго) государство независимым, насколько хорошо были развиты его институты государственного управления и сколько ценных природных ресурсов оно может приватизировать³³.

Сегодня многие владельцы и менеджеры пытаются найти ответ на вопрос о том, что значит быть ответственной фирмой. То, что руководители компаний, правительства и гражданское общество задаются одним и тем же вопросом, — признак здорового диалога не только в условиях зарождающейся рыночной экономики, но и во всем мире.

ПРЕДПРИЯТИЕ В ЗАРОЖДАЮЩЕЙСЯ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ

Ответственное предприятие (ОП) признает многогранность своей роли в обществе и обязательства перед ним и, привлекая свои заинтересованные стороны, вносит максимально возможный вклад в развитие экономики. Действуя творчески и гибко, обеспечивая оперативную обратную связь, предприятие может содействовать умножению благосостояния общества:

- удовлетворяя самые насущные потребности своих клиентов и потребителей;
- обеспечивая оплачиваемые рабочие места своим служащим и представителям, позволяющие им содержать семьи и быть ответственными гражданами;
- обеспечивая адекватный доход инвесторов;
- приобретая товары и услуги у своих поставщиков и провайдеров;
- ведя активную, но добросовестную конкурентную борьбу;
- организуя стратегические партнерства и союзы для создания новых возможностей для бизнеса;
- поддерживая инфраструктуру общества путем уплаты налогов и целевых финансовых перечислений;
- участвуя в политическом процессе с целью улучшения условий функционирования рынка;
- бережно относясь к окружающей среде³⁴.

Вызывающий доверие заинтересованных сторон стиль работы ОП является существенным вкладом в общественное развитие. Таким образом, предприятия помогают заложить основы функционирования рыночной экономики, противостоя пережиткам командной экономики и преодолевая их. Решая свои экономические проблемы, такое предприятие может улучшать свою бизнес-практику, помогать в создании социального капитала в экономике и работать с руководителями бизнеса, государства и гражданским обществом в целях развития ориентированных на рынок правовых структур и надежных судебных институтов.

Совершенствование деятельности предприятия

Существенным вкладом любого предприятия в развитие рыночной экономики является совершенствование его деятельности³⁵. Это первый шаг на пути получения прибыли и содействия экономическому прогрессу. Деятельность может быть улучшена за счет более активного и эффективного вовлечения заинтересованных сторон, например:

- установления четких стандартов и процедур для сотрудников и представителей предприятия;
- сосредоточения усилий на том, чтобы предвосхитить запросы клиентов и потребителей и удовлетворить их более эффективно и качественно;
- привлечения, использования и выявления лучшего в сотрудниках, поставщиках и провайдерах;
- установления механизмов внутреннего контроля для обеспечения доверия между собственниками и инвесторами;
- развития и поддержания стратегических союзов с предприятиями, разделяющими те же ценности.

Эти образцы лучшей практики составляют ядро программы деловой этики. Они могут существенно повысить шансы предприятия на успех, как описывается в главе 2. Они могут помочь предприятию повысить свою репутацию, управлять рисками, защитить себя от недобросовестности собственных служащих и представителей, усилить позиции в конкурентной борьбе, расширить доступ к капиталам и кредитам, увеличить прибыль, поддерживать развитие в долгосрочной перспективе и завоевать уважение международного сообщества.

Помощь в создании социального капитала

Уважение, общие ценности и взаимное доверие людей, компаний, неправительственных организаций и государственных чиновников составляют основу рыночной экономики. Для обеспечения эффективной конкуренции и поддержания экономического роста социальный капитал необходим предприятиям в такой же степени, как и финансовый. Для того чтобы внести вклад в этот социальный капитал, ОП может:

- на своем примере продемонстрировать преимущества рыночной экономики и роль ответственного ведения бизнеса;
- повысить свою репутацию для удовлетворения разумных ожиданий всех заинтересованных сторон;
- согласиться с применением добровольных форм альтернативного разрешения споров, таких как посредничество и арбитраж, в период формирования местных судов;

- принимать ответственность за свои ошибки и неправильное поведение;
- исправлять недопонимание в отношении своих решений и действий;
- вести добросовестную конкурентную борьбу как на внутреннем, так и на внешних рынках.

Способность предприятия эффективно, качественно и ответственно содействовать повышению благосостояния общества во многом зависит от того, насколько его заинтересованные стороны доверяют друг другу. Как описано в главе 2, транзакционные издержки возрастают, если участники рынка и члены общества не могут доверять друг другу. В рамках рыночных отношений, особенно на начальных этапах развития рынка, доверие, заслуженное ОП, является явным конкурентным преимуществом и побуждает других участников рынка также стремиться заслужить доверие общества.

Взаимодействие с руководителями бизнеса, государства и гражданским обществом

ОП помогает государству создать условия для рыночной экономики: оно пропагандирует ответственное деловое поведение, демонстрируя способность к саморегулированию или ведя открытый диалог с государственными органами и неправительственными организациями. Даже если правовая основа постановлений, законов и норм несправедлива, соблюдение законов и норм — важный принцип деятельности ОП. Даже при несправедливой правовой системе компании могут сотрудничать с другими фирмами и неправительственными организациями с целью выделить этические параметры постановлений, законов или норм и внести в них изменения.

ОП могут стать рупором общества, работая с руководителями правительства, бизнеса и неправительственных организаций в следующих направлениях:

- развитие необходимых для рыночной экономики институциональных и правовых основ;
- поддержка инициативы по развитию эффективного государственного управления;
- укрепление неправительственных организаций, которые могут предоставить обществу те услуги, которые ни бизнес, ни государство предоставить не в состоянии³⁶.

В тех экономических системах, где государство не способно предоставить социальные услуги, необходимые обществу, ОП может сотрудничать с другими фирмами и неправительственными организациями для выявления общественных нужд и решения этой задачи. Оно может предостав-

лять товары или услуги как вклад в развитие общества или оказывать финансовую поддержку общественным фондам. Некоторые предприятия разрабатывают собственные благотворительные программы или фонды либо поощряют работу своих служащих в качестве волонтеров.

РЕЗЮМЕ

Во всем мире от фирм ждут, что они будут вести себя ответственно — совершенствовать свою деятельность, производить прибыль, содействовать экономическому прогрессу, стараясь удовлетворить разумные ожидания всех заинтересованных сторон: клиентов, работников, поставщиков, инвесторов, а также вести работу по охране окружающей среды. Более того, предприятие не перестает быть членом общества в силу того, что начинает вести коммерческую деятельность. Оно должно по-прежнему придерживаться норм, принятых в обществе, разделять его ценности и соответствовать стандартам — в этом состоит его ответственность.

Ответственному предприятию в условиях зарождающегося рынка приходится бороться с последствиями командной экономики, в то время как государство развивает правовую и институциональную основы, ориентированные на рынок. Такое предприятие может участвовать в переходе к рыночной экономике, совершенствуя свою хозяйственную деятельность; содействуя созданию социального капитала в рамках своей экономической системы и сотрудничая с руководителями бизнеса, государства и гражданским обществом с целью развития основных правовых структур и надежных судебных институтов, ориентированных на рынок.



ОТВЕТСТВЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ

Контрольные вопросы

1. Перечислите как можно быстрее тех, кого вы считаете героями. Легко ли это сделать? Если нет, как это соотносится с вопросом о том, что означает быть владельцем или менеджером ответственного предприятия?³⁷
2. Какие трудности вы предвидите для своего предприятия в будущем?
3. Кто является заинтересованными сторонами вашего предприятия?
4. Какова, на ваш взгляд, роль бизнеса в обществе? В чем состоят ваши обязательства перед своими заинтересованными сторонами, если они есть?
5. Какие стандарты и процедуры вы установили для своих работников и представителей?
6. Каковы ожидания ваших заинтересованных сторон в отношении вашего предприятия, его работников и представителей? Являются ли они обоснованными? Что вы делаете для того, чтобы выявлять и формировать разумные ожидания?
7. Как вы узнаете, чего ждут от вас ваши заинтересованные стороны? Как вы узнаете, что удовлетворяете их ожидания?

Ответственное управление и ответственное предприятие

2

В данной главе исследуется, каким образом компания становится ответственным предприятием. Здесь объясняется, как программа деловой этики помогает предприятию, придерживающемуся политики ответственности, совершенствовать свою деятельность, содействовать созданию социального капитала в рамках своей экономической системы и сотрудничать с лидерами бизнеса, государства и гражданским обществом в целях развития рыночной структуры и поддержки правовых основ общества. В главе рассматриваются ряд глобальных стандартов, а также лучшая практика применения программ деловой этики. В конце главы приведены вопросы, которые собственники и менеджеры должны задать себе, чтобы понять, насколько их фирма соответствует определению ответственного предприятия.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Существует множество подтверждений концепции, представленной здесь в общих чертах, согласно которой ответственное деловое поведение способствует улучшению экономических показателей работы предприятия и расширению возможностей его развития¹. В результате реализации программы деловой этики предприятие получает следующие преимущества:

- повышение репутации и укрепление доброго имени;

- **Совершенствование деятельности**

- **Формирование социального капитала**

- **Организация работы с лидерами бизнеса, государства и гражданским обществом**

- **Формирование основ ответственного делового поведения**

- **Применение глобальных стандартов и лучшей практики**

НА ЗАМЕТКУ ПРАКТИКУ

Важность репутации

Репутация сегодня имеет более важное значение, чем когда бы то ни было, в связи с ростом числа законов, регулирующих бизнес, более высокими ожиданиями наших клиентов и населения в целом по поводу того, как мы ведем дело, а также в связи с глобальным расширением нашей сферы деятельности, технологическими достижениями и возрастающей конкурентной борьбой. Наша компания всегда вела и продолжает вести дела в соответствии со всеми регулирующими нашу деятельность законами, нормами и самыми высокими этическими стандартами. И в будущем сотрудники и представители UPS всегда будут придерживаться этих принципов.

United Parcel Service, Inc.
Code of Business Conduct

- снижение рисков;
- сокращение издержек;
- защита от неэтичного поведения персонала;
- совершенствование деятельности, повышение производительности и конкурентоспособности;
- более широкий доступ к капиталам, кредитам и иностранным инвестициям;
- увеличение доходов и обеспечение устойчивого роста;
- повышение авторитета на международном уровне.

Повышение репутации и укрепление доброго имени

Репутация честно ведущего свои дела предприятия имеет важное значение для обеспечения лояльности клиентов, привлечения и найма на работу высокопрофессиональных и наиболее честных работников, создания устойчивого реноме хорошего партнера по бизнесу. Она играет огромную роль в одобрении его действий общественностью и в плане расширения доступа к капиталам и кредитам.

Программа деловой этики способствует укреплению репутации предприятия как честно ведущего свои дела. Правильно ориентируя персонал, она обеспечивает осознание ими своего поведения как ответственного и делового. Помогая формировать разумные ожидания заинтересованных сторон, программа сокращает число конфликтов с клиентами и другими заинтересованными сторонами и способствует повышению уровня их удовлетворенности².

Снижение рисков

Любая фирма, даже стремящаяся строго соблюдать законы, подвергается таким рискам, как:

- уголовное преследование за дачу взятки должностному лицу;
- отстранение от государственных заказов или потеря стратегически важного партнера;
- отзыв с рынка продукции, не соответствующей стандартам качества;
- необходимость ликвидации последствий токсичных сбросов;
- жалобы работников на сексуальные домогательства на рабочем месте;
- потери рабочего времени, вызванные болезнью работников или несовершенством системы охраны труда;
- занесение в «черные списки», составляемые международными, отечественными или местными организациями.

Ответственное предприятие (ОП) разрабатывает методы, позволяющие выявить, оценить и взять под контроль все те факторы, которые могут повлечь за собой социальные и финансовые риски. Эти методы включают в себя оценку рисков, введение соответствующих стандартов и процедур, системы мониторинга и аудита, обучение. Они помогают собственникам и менеджерам так планировать, организовывать и контролировать деятельность предприятия, чтобы минимизировать финансовые потери, избежать снижения рентабельности и ухудшения репутации. Эти методы включают в себя управление рисками, которые связаны со случайными потерями, а также операционными рисками, возникающими из-за ошибок в управлении финансами, из-за мошенничества, растрат, коррупции и потери репутации.

НА ЗАМЕТКУ ПРАКТИКУ

Удовлетворенность заинтересованных сторон и выводы

Всем, кто работает в бизнесе, известно, что легче удержать постоянного клиента, чем привлечь нового. Можно расширить область применения этого принципа. По данным Фредерика Рейчелда, каждые пять лет американские компании «теряют» в среднем 50% своих клиентов, каждые четыре года — 50% служащих и ежегодно — 50% своих инвесторов. Но у наиболее успешных компаний эти цифры значительно ниже.

Анита Роддик, глава The Body Shop
 «A Third Way for Business, Too»

Снижение издержек

Четко указывая сотрудникам предприятия, как им следует действовать в соответствии с законами и этическими нормами, программа деловой этики помогает снизить транзакционные издержки. Эта программа устанавливает процедуры для выявления и предупреждения нарушений закона и этики. В ней содержатся четкие инструкции о том, как осуществлять транзакции, проводить торги и конкурсы, заключать контракты, использовать конфиденциальную информацию, как избежать конфликта интересов, работая с клиентами, поставщиками, подрядчиками и конкурентами.

Издержки, связанные с взятками, откатами и другими формами неадекватного поведения, включая коррупцию, измеряются не только деньгами. В полном объеме сюда входит время, затраченное на переговоры с чиновниками, на ведение двойной бухгалтерии, борьбу с угрозами вымогательства или шантажа. Реальные издержки — это риск потери репутации и утраты чувства гордости за предприятие, это ограничение возможностей предприятия как участника рыночных отношений.

Защита от неэтичного поведения персонала

Об этом неприятно думать, но предприятие часто становится жертвой злоупотреблений со стороны своих работников и представителей. Присвоение средств предприятия — наиболее распространенный случай. Мошенничества, связанные с карточками учета рабочего времени или хищением продукции и инструментов, хотя и невелики, но все же представляют собой существенные убытки, которые ежегодно несут и крупные, и малые предприятия. Так, подсчитано, что предприятия в США теряют около 6% ежегодного дохода вследствие должностных преступлений своих работников³.

Мошенничество

По данным Национального Доклада о мошенничестве и нарушениях правил поведения на рабочих местах 2002 г. Ассоциации сертифицированных следователей, занимающихся случаями мошенничества (ACFE), потери от мошенничества в самых маленьких компаниях в расчете на одного служащего по сравнению с крупнейшими компаниями, работающими в тех же отраслях экономики, выше в 100 раз.

Джозеф Т. Уэллс
«Protect Small Business»

Программу деловой этики разрабатывают с целью создания стандартов и процедур, предупреждающих и выявляющих случаи злоупотребления доверием, которое оказывает работникам предприятие. Среди этих стандартов и процедур есть и те, которые предназначены для защиты активов предприятия, в том числе мониторинг и аудит систем, а также механизмы отчетности.

Тем не менее в основе программы деловой этики лежит стремление собственников и менеджеров повысить заинтересованность работников в процветании предприятия. И наиболее эффективный метод, с помощью которого программа деловой этики защищает предприятие от недобросовестности своих работников, — это развитие чувства лояльности и приверженности у персонала предприятия.

Совершенствование деятельности, повышение производительности и конкурентоспособности

ОП повышает свою эффективность, предоставляя возможность всем заинтересованным сторонам сотрудничать на основе уважения, общих ценностей и взаимного доверия. Эти усилия ведут к уменьшению числа должностных проступков, наносящих вред предприятию и с трудом поддающихся выявлению (один из исследователей назвал этот результат «невидимыми сбережениями»⁴). После того как программа деловой этики станет составной частью политики предприятия, затраты на мониторинг и надзор могут быть сокращены.

Качество продукции повысится, а транзакционные издержки, например по заключению контрактов, могут уменьшиться. Так, действуя в рамках программы деловой этики, крупные сложноорганизованные предприятия стараются работать с определенным кругом поставщиков. Причем желательно, чтобы поставщики руководствовались той же самой практикой управления, которой следуют и предприятия, в том числе и программой деловой этики⁵. Кстати, обратите внимание на пример 2.1, где приводится фрагмент кодекса поведения поставщиков компании Gap Inc., а также на приложение Е, в котором содержится образец анкеты для службы управления поставками.

Поскольку в сознании людей этика в основном ассоциируется со справедливостью⁶, программа деловой этики часто способствует подъему морального настроения работников. В свою очередь, моральный настрой работников обеспечивает рост производительности труда, что укрепляет конкурентоспособность предприятия.

Расширение доступа к капиталам, кредитам и иностранным инвестициям

Программа деловой этики, включающая использование методов управления рисками, может повысить инвестиционную привлекательность пред-

ПРИМЕР КОДЕКСА ПОВЕДЕНИЯ ПОСТАВЩИКОВ

Данный кодекс поведения поставщиков рекомендуется к использованию всем предприятиям, производящим товары для компании Gap Inc., а также всем ее дочерним компаниям, подразделениям, филиалам или агентам.

Компания Gap Inc., признавая, что предприятия, работающие по всему миру, функционируют в различной правовой и культурной среде, посредством данного кодекса устанавливает основные обязательные требования для всех поставщиков, сотрудничающих с компанией, а также создает основу для постоянно проводящейся компанией Gap Inc. оценки практики фабрик в отношении найма сотрудников и охраны окружающей среды.

II. Окружающая среда

Предприятия должны выполнять все законы и нормы, регулирующие их деятельность и связанные с защи-

той окружающей среды. В странах, где подобные законы являются менее строгими, чем нормы, установленные Gap Inc., рекомендуется придерживаться стандартов, определенных в заявлении Gap Inc. о принципах компании по защите окружающей среды.

А. У предприятия должна быть система или план по защите окружающей среды.

Б. Предприятие должно иметь процедуры оповещения местных властей на случай аварийного выброса отходов или сброса вредных веществ, которые должны приводиться в действие при любых чрезвычайных обстоятельствах, представляющих угрозу для окружающей среды.

Gap Inc.

«The Gap Code of Vendor Conduct»

приятия, ответственно ведущего свой бизнес. Прежде чем выдать кредит предприятию, международные кредитные организации и национальные банки предпринимают все усилия, чтобы узнать, хорошо ли оно управляется. Они выясняют, имеются ли на предприятии серьезный финансовый надзор и системы внутреннего контроля. Программа деловой этики строится таким образом, чтобы предупреждать и выявлять незаконные и неэтичные действия. Финансовые учреждения могут расценить систему управления предприятием как важный фактор снижения кредитного риска и открыть доступ к капиталу, назначив более низкие проценты.

Выходя на новые рынки, иностранные инвесторы ищут надежных партнеров, которые честно и прозрачно ведут свои дела. Программа деловой этики, отражая принятые мировым сообществом нормы и ценности, обеспечивает предприятию и иностранным инвесторам возможность говорить на одном языке и строить партнерские отношения, основанные на уважении, общих ценностях и взаимном доверии.

Увеличение доходов и обеспечение устойчивого роста

Обучение ответственному деловому поведению не дает немедленного эффекта. Тем не менее программа деловой этики, включая инфраструктуру и

методы постоянного мониторинга, способствуя соблюдению законов и этических норм, помогает предприятию сохранять устойчивость и завоевывать доверие общества.

Демонстрируя свою способность к выявлению и предупреждению нарушений законов и этических норм, ОП завоевывает доверие заинтересованных сторон, вследствие чего повышается стоимость акций, появляются новые клиенты, потребители и партнеры, открываются более широкий доступ к капиталам и кредитам и возможности для дальнейшего развития.

Повышение авторитета на международном уровне

Ответственное деловое поведение облегчает предприятию выход на международные рынки. Программа деловой этики поощряет соблюдение законов и норм, что, в свою очередь, требует высокого уровня прозрачности деятельности предприятия. Когда практика деловых отношений, принятая обществом, основывается на стандартах и разумных ожиданиях, а честная конкуренция становится нормой, увеличивается поле деятельности предприятия. Честная конкурентная борьба может побудить торговых партнеров к снижению тарифов и квот, которые в ином случае могут стать барьером для торговых операций.

Одно из исследований, кстати, утверждает, что программа деловой этики особенно необходима предприятиям в периоды слияния, поглощения и реструктуризации⁷. Есть точка зрения, согласно которой элементы, составляющие сущность программы деловой этики (ключевые убеждения, стандарты и процедуры, высокий уровень личной ответственности, ресурсы, открытые для общественного пользования), могут помочь людям разных организационных культур найти общий язык. Предприятиям, проходящим процедуру приватизации, следует принимать во внимание, что программа деловой этики может стать средством снижения рисков, связанных с этим процессом.

ФОРМИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНОГО КАПИТАЛА

Рассматривая сущность социальной ответственности ОП, можно опираться на понятие уровней социальной ответственности и по достоинству оценить роль бизнеса в создании социального капитала. Говоря об уровнях «социальной» и «макросоциальной» ответственности, мы не должны забывать о том, что даже если бизнес занимался бы исключительно решением своей основной задачи — удовлетворением запросов клиентов и потребителей, то и в этом случае он вносил бы существенный вклад в благосостояние общества⁸.

Признание роли бизнеса в создании социального капитала подчеркивает особую социальную значимость предприятий, поступающих ответственно.

Социальная ответственность

Основная функция любого коммерческого предприятия — выявлять и удовлетворять наиболее важные запросы своих потребителей и клиентов. В условиях свободного рынка качественное обслуживание клиентов и потребителей — единственный способ выживания и процветания предприятия. ОП — одно из ключевых звеньев рыночной экономики, поскольку не только удовлетворяет потребности клиентов, но и создает прибыль для своих владельцев и инвесторов, эффективно сотрудничая с заинтересованными сторонами: работниками, поставщиками, подрядчиками, инвесторами и др.

Как участник рынка ОП является членом общества, и его коммерческая деятельность не дает права игнорировать общественные нормы, ценности и стандарты. ОП использует надежные инструменты для оценки социального эффекта, который оказывают его товары и услуги на потребителей и общество в целом. Так, закон не запрещает продажу табачной и алкогольной продукции, но не разрешает продавать ее несовершеннолетним. Подобная практика известна как «социально ответственный бизнес».

Социально ответственная фирма интенсивно работает и честно конкурирует. Она осознает, что разрушение структуры рынка ценой получения прибыли недальновидно. Она не злоупотребляет доверием общественности и не наносит вреда окружающей среде, от которой все мы зависим. Эти принципы включены в определение социальной ответственности:

Новая стратегия бизнеса, в рамках которой предприятия ведут себя ответственно, внося свой вклад в экономическое процветание и устойчивое развитие сообществ, внутри которых они ведут свою деятельность, предоставляя работникам здоровые, безопасные, предусматривающие соответствующую компенсацию усло-

Реакция клиентов на социальную деятельность

По данным The Millennium Poll (опроса, проведенного в 23 странах мира), около 23% респондентов указали, что в предыдущем году они оценили работу компании как заслуживающую вознаграждения или наказания, основываясь на своих представлениях о ее социальной деятельности. Потребители Северной Америки (51%) и Северной Европы (39%) проявили большую активность, чем респонденты из Восточной Европы (15%) и Азии (4%).

Ваше решение

ВИЧ/СПИД представляет собой угрозу здоровью людей во всем мире. Что должны делать ОП в борьбе с распространением ВИЧ/СПИД и должны ли они вообще что-то делать?

Если вы полагаете, что бизнес должен принимать участие в решении этой проблемы, должны ли предприятия проводить политику социальной или макросоциальной ответственности?

вия труда; предлагая качественные, безопасные продукты и услуги... Они несут ответственность перед заинтересованными сторонами, обеспечивают справедливый доход акционерам и в то же время следуют изложенным выше принципам⁹.

Как участник рынка и член общества социально ответственная компания выражает свои нужды и обращается к силе государства только тогда, когда это необходимо.

Макросоциальная ответственность

Хотя основной целью ОП является совершенствование деятельности, обеспечение дохода владельцам бизнеса и инвесторам и удовлетворение разумных ожиданий своих заинтересованных сторон, такое предприятие, тем не менее, заботится и о качестве жизни, что иллюстрируют положения Кодекса Komatsu Ltd. (пример 2.2)¹⁰. Ее работники и представители также заботятся о среде, в которой живут они сами и их семьи.

Фирмы часто поддерживают образовательные программы, школы и колледжи, а также местную инфраструктуру, куда входят гидротехнические сооружения, дороги или парки. Они могут извлекать из этой деятельности выгоду как члены общества. Поддержка образовательных программ и культуры, например, обеспечивает более высокий образовательный уровень претендентов на рабочие места. Более того, нередко от социально ответственной фирмы ожидают или требуют отчисления определенной части дохода на благотворительность, на оказание помощи бедным и малообеспеченным семьям¹¹.

Как правило, предприятия поддерживают подобные программы, поскольку это повышает оценку заинтересованными сторонами и самих себя, и своего предприятия. Например, когда одно из предприятий разработало программу поддержки исследований поведения дельфинов в Персидском заливе, это повысило репутацию фирмы не только в глазах окружающих, но и в глазах ее работников.

Порой принцип социальной ответственности отождествляют с понятием социально ответственной фирмы. Запомните: фирма является социально ответственной уже в силу того, что может эффективно, квалифицированно и ответственно удовлетворять разумные ожидания своих заинтересованных сторон.

Доверие и социальный капитал

Ответственное ведение бизнеса как важная составляющая свободного рынка является инвестицией в развитие страны в той же степени, как и в развитие предприятия. Доверия нельзя потребовать, его нужно заслужить. Общественный вклад ОП — удовлетворять насущные потребности его клиентов как можно дольше.

ЗАБОТА ОБ ОБЩЕСТВЕ**(1) Вклад в благосостояние общества**

С точки зрения корпоративного гражданства деятельность компании Komatsu отвечает убеждениям ее заинтересованных сторон. Ожидается, что в этих же рамках компания должна помогать обществу. Гармония с обществом становится все более важной. В 1991 г., празднуя свой 70-летний юбилей, Komatsu Ltd. объявила о намерении направить 1% от доходов (до уплаты налогов) на социальные нужды. И в дальнейшем Komatsu будет активно работать во благо общества. Цель компании, как и 5 основных принципов, которых она придерживается во взаимоотношениях с обществом, состоят в следующем:

А. Цель: Komatsu и служащие компании считают необходимым вносить свой вклад в благосостояние общества.

Б. Основные принципы:

1. Последовательность/постоянство
2. Учет общественных интересов
3. Добровольность
4. Приемлемость для служащих
5. Отказ от использования социальной деятельности в рекламных целях

(2) Волонтерская деятельность служащих

Komatsu с уважением относится к добровольному участию служащих в общественных благотворительных акциях, но никого не будет заставлять участвовать в них. Однако компания считает своим долгом разрабатывать различные системы поддержки таких акций.

Komatsu Ltd. (Japan)

«Komatsu Code of Worldwide Business Conduct»

Социальный капитал — это «доверие, основанное на делах»¹². Это «способность людей работать сообща ради общих целей в группах или организациях»¹³. Каждый участник рынка, как и каждый член общества, несет ответственность за свой вклад в формирование структуры разумных ожиданий. Такого рода доверие вознаграждается. ОП стремится заслужить доверие общества и тем самым внести свой вклад в социальный капитал.

Социальный капитал является основой успешного функционирования рыночной экономики. Высокий уровень доверия дает много преимуществ. Как отмечает один исследователь, «общество с высоким уровнем доверия может создавать рабочие места на более гибкой основе, когда больше полномочий делегируется на нижние уровни организационной структуры. Общества с низким уровнем доверия, напротив, вынуждены отделять и ограничивать деятельность своих работников, вводя множество бюрократических правил»¹⁴.

Другой предлагает перечень, состоящий из восьми пунктов, которые демонстрируют связь между ценностями, доверием и рентабельностью предприятия. Наряду с другими факторами эта связь основана на увеличении креативности, поддержке решений менеджмента, распространении знаний и чувстве гордости (рис. 2.1)¹⁵.

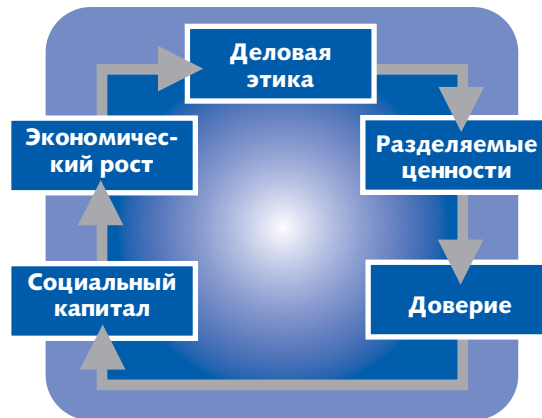


Рис. 2.1. Взаимосвязь между ценностями, доверием и доходностью

Однако атмосфера доверия может породить злоупотребления. Невнимательные потребители могут приобретать товары или услуги низкого качества. Работники — воровать у своих работодателей. Представители государства — извлекать выгоду из ситуаций, когда предприятию приходится обращаться к ним за помощью. Несомненно, именно доверие делает возможным многочисленные случаи безответственного делового поведения¹⁶.

Программа обучения деловому поведению, которая описывается в настоящем Руководстве, побуждает собственников и менеджеров создавать предприятия, используя такие структуры и системы, которые компенсируют недостаток доверия или последствия его нарушения. Со временем подобное поведение приведет к формированию организационной культуры, которая основывается на разделяемых (общих) ценностях и отражающих их действиях, к большему доверию заинтересованных сторон и более эффективной, квалифицированной и приносящей прибыль деятельности.

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ С ЛИДЕРАМИ БИЗНЕСА, ГОСУДАРСТВА И ГРАЖДАНСКИМ ОБЩЕСТВОМ

Социальный капитал также возрастает в результате усилий гражданского общества — таких организаций, как торговые союзы, деловые и университетские ассоциации, клубы, благотворительные организации и другие неправительственные организации, целью которых является сохранение контроля за ответственным поведением бизнеса и государственных чиновников. Фирмы в целом располагают возможностями для того, чтобы оставаться дееспособными и влиятельными членами общества.

ОП помогает создавать условия для компетентного и справедливого государственного управления и реализует свою ответственность путем

саморегулирования или открытого диалога с государством. Эти добровольные действия способствуют созданию социального капитала — доверия между гражданами и органами власти, гражданским обществом и бизнесом — и общих разделяемых ими ценностей. В свою очередь, наличие социального капитала обеспечивает возможность совместной работы и сотрудничества.

ФОРМИРОВАНИЕ ОСНОВ ОТВЕТСТВЕННОГО ДЕЛОВОГО ПОВЕДЕНИЯ

Хотя коммерческое предприятие часто рассматривают как обособленный хозяйствующий субъект, осуществляющий деятельность, направленную на получение прибыли, оно все же является неотъемлемой частью своего рынка и общества в целом¹⁷. По сути, различные проявления социальной ответственности компании служат совершенствованию ее деятельности, созданию прибыли и увеличению благосостояния общества через удовлетворение разумных ожиданий ее заинтересованных сторон.

Ответственное деловое поведение — это эффективное и добросовестное управление

Ответственное деловое поведение затрагивает вопросы этики, соблюдения законов и норм, а также вопросы социальной ответственности. В условиях рыночной экономики предприятия сталкиваются с этим ежедневно. В настоящем Руководстве ответственное деловое поведение рассматривается как программа обучения, которую могут выстраивать сознающие свою ответственность собственники и менеджеры, а также как неотъемлемая часть эффективного управления. Подход к ответственному деловому поведению как к учебной дисциплине стимулирует продуктивное мышление владельцев бизнеса и менеджеров, выдвигая на повестку дня обсуждение спорных вопросов, поднятых деловой, профессиональной, корпоративной этикой, а также проблем корпоративной социальной ответственности и корпоративного управления.

Программа деловой этики предоставляет набор инструментов для руководства и управления, который поможет любому предприятию — крупному или малому — достичь в будущем желаемых результатов. Программа гарантирует, что работники и представители предприятия будут действовать в согласии с законами и инструкциями. Она также помогает снизить риски, укрепить репутацию предприятия и повысить ценность заинтересованных сторон путем применения действующих мировых стандартов ответственного ведения дел и использования лучшей практики.

Особые возможности для малых и средних предприятий

У малых и средних предприятий есть дополнительный стимул для использования программы обучения ответственному деловому поведению: расширение сети коммерческих контактов. Освоение собственниками и ме-

неджерами языка ответственного делового поведения с помощью программы деловой этики делает возможным существование целой сети фирм и поддерживающих их неправительственных общественных организаций, основу которой составляют ценности, разделяемые всеми ее участниками. Подобная сеть позволяет предприятиям малого и среднего бизнеса вести совместные действия, причем в таком масштабе, который обычно могут позволить себе только более крупные организации.

Действующие глобальные стандарты

За последние два десятилетия рядом деловых ассоциаций, неправительственных организаций и международных институтов, действующих на правительственном уровне, были разработаны глобальные стандарты ответственного делового поведения. Они подразделяются на четыре типа:

1. Стандарт вовлеченности заинтересованных сторон (AA1000S).
2. Общие стандарты (SA8000, Принципы Круглого стола в Ко, Принципы Декларации о взаимном доверии и *Руководство по составлению кодексов делового поведения* и др.).
3. Стандарты управления (SA8000, Принципы CERES, *FSGO* и др.).
4. Стандарты отчетности (например, GRI).

Эти стандарты (рис. 2.2) служат основанием для определения результатов, ожидаемых от внедрения программы деловой этики.

Большинство институтов, устанавливающих стандарты, — это либо деловые ассоциации, либо группы, объединяющие заинтересованные стороны, либо международные правительственные организации.



Рис. 2.2. Глобальные стандарты как основа

Деловые ассоциации

- **Круглый стол в Ко** — всемирная сеть лидеров бизнеса, занимающихся выработкой принципов делового поведения. Круглый стол в Ко убежден, что бизнес играет важную роль в разработке и реализации справедливых решений ключевых глобальных проблем. Разработанные им *Принципы бизнеса* служат руководством для устойчивого и социально ответственного развития и роста благосостояния, которое является фундаментом справедливого, свободного и прозрачного общества¹⁸.
- **Международная торговая палата (МТП)** как институт международного экономического самоуправления рассматривает мировую экономику в качестве основы для экономического роста, создания рабочих мест и всеобщего процветания. Деятельность МТП охватывает широкий спектр направлений — от проведения арбитража и разрешения разногласий до создания предпосылок для открытой торговли, совершенствования системы рыночной экономики и саморегулирования бизнеса. Отчет МТП *«Вымогательства и взятки в международной торговле»* направлен на борьбу с коррупцией и преступлениями в экономической сфере. МТП поддерживает контакты со многими национальными правительствами и межправительственными организациями по вопросам, касающимся деловой активности¹⁹.
- **Коалиция за экологически ответственный бизнес (CERES)** образована в США. В нее входят инвестиционные фонды, экологические и правозащитные организации. Коалиция поддерживает внедрение на предприятиях Принципов CERES — кодекса экологически ответственного поведения, состоящего из десяти положений²⁰.
- **Институт инженеров по электротехнике и электронике (IEEE)** является некоммерческой профессионально-технической ассоциацией, в состав которой входят более 377 000 индивидуальных членов из 150 стран. Составленный институтом Кодекс этики включает 10 пунктов, регулирующих профессиональную деятельность ее членов²¹. Кроме того, существует более подробный Кодекс этики и профессиональной практики инженеров-разработчиков программного обеспечения, состоящий из восьми положений²². IEEE имеет свой Комитет по этике. Работает горячая линия для решения и обсуждения этических проблем.

Группы заинтересованных сторон, включая неправительственные организации

- **Декларация о взаимном доверии** содержит принципы и директивы, помогающие бизнесменам определить роль, которую они и их организации должны играть в обществе²³. Особую ценность имеют Принципы глобальной корпоративной ответственности: механизмы и критерии оценки деятельности бизнеса²⁴.

- **Глобальная инициатива по отчетности (GRI)** была учреждена в конце 1997 г. с целью разработки универсальных стандартов отчетности в сфере экономической и социальной деятельности, а также деятельности в области охраны окружающей среды, изначально для корпораций, а впоследствии для любого предприятия, государственного органа или неправительственной организации. Созданная CERES при поддержке ООН, GRI объединяет усилия корпораций, некоммерческих организаций, аудиторских организаций, деловых ассоциаций, а также других заинтересованных сторон по всему миру. *Директивы по отчетности устойчивого развития*, составленные GRI, представляют собой первый официальный документ по всесторонней отчетности, охватывающей финансовые, социальные и природоохранные аспекты деятельности компаний²⁵.
- **Организация международной социальной отчетности (SAI)**. Некоммерческая организация, занимающаяся разработкой, внедрением и изучением стандартов добровольно представляемой социальной отчетности. SAI считает, что стандарты и системы верификации должны стать достоянием общественности. SAI выступает за улучшение условий труда посредством расширения и дальнейшего развития международных стандартов условий труда SA8000 и связанной с ними системы верификации SA8000²⁶.
- **Глобальные принципы Салливана**. В 1977 г. преподаватель Леон Х. Салливан разработал так называемые Принципы Салливана (Sullivan Principles) — свод правил, основанных на соблюдении прав человека и предоставлении равных возможностей всем компаниям, работающим в Южной Африке. Эти правила легли в основу Глобальных принципов Салливана, которые были сформулированы в 1997 г. для дальнейшего распространения прав человека и экономического развития всех стран²⁷.
- **Международная сеть корпоративного управления** ставит своей целью улучшение корпоративного управления во всем мире и более глубокое взаимопонимание между инвесторами и менеджментом корпораций. По состоянию на 2001 г. ее члены владели или управляли активами в размере 10 трлн. долл.²⁸
- **Институт директоров Южной Африки** учрежден в июле 1993 г. Комитетом Кинга по корпоративному управлению. Комитет Кинга выпустил два доклада о корпоративном управлении в Южной Африке²⁹.
- **Институт социальной и этической отчетности**, который в 1999 г. запустил программу AA1000, устанавливающую стандарты корпоративной отчетности. Ее целью является улучшение отчетности предприятий посредством привлечения всех заинтересованных сторон к контролю над предприятием. AA1000S помогает разработать процедуру систематического привлечения заинтересованных сторон, которая формирует показатели, цели и системы отчетности, необходимые для обеспечения эффективности организационной деятельности пред-

приятия. AA1000S призвана дополнять *Директивы по отчетности устойчивого развития*, разработанные GRI³⁰.

Международные правительственные организации

- **Международная организация труда (МОТ)** — институт ООН, который стремится содействовать социальной справедливости и повсеместному признанию права человека на труд. МОТ формулирует международные трудовые стандарты в форме конвенций и рекомендаций, устанавливающих минимальные нормы основных трудовых прав: свободы объединений, права на создание организаций и на коллективные переговоры, упразднение принудительного труда, права на равные возможности, а также другие стандарты, включающие весь спектр проблем, связанных с правами на труд. Этот институт имеет уникальную трехстороннюю структуру, в которой рабочие и работодатели участвуют как равные партнеры вместе с правительствами в работе его руководящих органов³¹.
- **Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР)** объединяет 30 стран, приверженных принципам демократии и рыночной экономики. Установив активные связи примерно с 70 другими странами, не только с некоммерческими организациями, но и с гражданским обществом, ОЭСР играет заметную роль в деле реформирования государственных и корпоративных структур. ОЭСР издает согласованные на международном уровне документы, решения и рекомендации, устанавливающие правила игры в тех областях, где для успешного развития необходимо многостороннее соглашение.
- **Глобальный договор ООН.** Генеральный секретарь ООН Кофи Аннан 31 января 1999 г. в обращении к Всемирному экономическому форуму предложил принять Глобальный договор ООН, в котором декларировалась поддержка девяти принципов, касающихся прав человека, трудовых отношений и охраны окружающей среды. Глобальный договор ООН объединяет усилия корпораций, учреждений ООН, трудовых организаций и иных субъектов гражданского общества в реализации концепции Аннана, направленной на создание более устойчивой мировой экономики.
- **Министерство торговли США.** Совместно с Торгово-промышленной палатой РФ Министерство торговли США разработало *Руководство по составлению кодексов делового поведения*, отражающее информацию, полученную в ходе проведения круглых столов и дискуссий в России и Соединенных Штатах. *Руководство* послужило основой для составления кодексов в странах Кавказа, Центральной Азии, Центральной и Юго-Восточной Европы и Латинской Америки (см. приложение В).

Таблица 2.1. Действующие глобальные стандарты и отчетность

Источник	Деловое поведение	Общество	Корпоративное управление	Окружающая среда	Права человека	Рынок	Рабочее место	Подотчетность и отчетность
Деловые ассоциации								
Круглый стол в Ко	✓		✓	✓	✓			✓
МТП	✓			✓	✓			✓
CERES	✓			✓	✓			✓
IEEE	✓	✓					✓	
Группы заинтересованных сторон								
Декларация о взаимном доверии	✓			✓	✓			✓
GRI	✓			✓	✓			✓
SAI	✓			✓	✓			✓
Глобальные принципы Салливана	✓			✓	✓			✓
Международная сеть корпоративного управления			✓					
Институт директоров Южной Африки	✓		✓					
Институт социальной и этической отчетности								✓
Международные правительственные организации								
МОТ	✓				✓			✓
ОЭСР	✓		✓	✓	✓			✓
Глобальный договор ООН	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Министерство торговли США	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓

В результате постоянно ведущегося глобального диалога между вышеперечисленными организациями был создан комплекс стандартов и ожиданий, относящихся к ответственному бизнесу. Эти стандарты обращены к разным сферам ответственности:

- деловое поведение, включающее добросовестную конкуренцию;
- отношения в обществе, в том числе участие в политической жизни;
- корпоративное управление;
- защита окружающей среды;
- права человека;
- рыночные отношения;
- трудовые отношения;

- подотчетность;
- стандарты отчетности.

В настоящем Руководстве будут часто встречаться ссылки на эти стандарты — в разделах, посвященных практическим вопросам, как, например, приводимый ниже.

В табл. 2.1 (см. с. 41) действующие глобальные стандарты, затрагивающие различные заинтересованные стороны³², указаны структуры, которые выдвигают те или иные стандарты, и те основные вопросы, с которыми им приходится сталкиваться. В таблице приведена только часть международных программ и инициатив, предназначенных для содействия распространению ответственного делового поведения.

ПРИМЕНЕНИЕ ГЛОБАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ И ЛУЧШЕЙ ПРАКТИКИ

При разработке предприятием программы деловой этики полезно формулировать создаваемые стандарты и описывать лучшую практику в виде ответов на восемь вопросов (табл. 2.2), которые собственники и менеджеры должны задать себе в процессе создания организационных структур. В таблице даны примеры глобальных стандартов и лучшей практики, которые можно использовать для получения адекватных ответов на эти восемь вопросов³³.

Конкретные примеры лучшей практики в общих чертах описаны в следующих главах: стандарты, процедуры и ожидания (глава 5); инфраструктура деловой этики (глава 6); взаимодействие по вопросам деловой этики и обратная связь (глава 7); приведение практической деятельности предприятия в соответствие с нормами деловой этики (главы 8 и 9); оценка программы деловой этики и организационное обучение (глава 10).

Каждое предприятие должно задать себе все вопросы, указанные в табл. 2.2. Основу глобальных стандартов и лучшей практики составляет опыт крупных сложноструктурированных предприятий. Приведенные в этой таблице источники, открытые для доступа в Интернете, могут помочь в решении проблем каждому частному предприятию, включая малые и средние, и стимулировать развитие диалога и исследований.

Таблица 2.2. Глобальные стандарты и лучшая практика: восемь вопросов

Вопросы для ответственного предприятия	Примеры действующих глобальных стандартов и лучшей практики	
Какие стандарты, нормы и ценности нам следует принять для руководства нашими работниками и формирования разумных ожиданий у заинтересованных сторон?	<ul style="list-style-type: none"> • Обоснованный набор ключевых убеждений • Директивы ОЭСР для многонациональных предприятий 	<ul style="list-style-type: none"> • Директивы ОЭСР по корпоративному управлению • Федеральное уложение США о наказаниях для организаций
Какие стили, структуры и системы полномочий и ответственности на всех уровнях мы должны использовать и развивать?	<ul style="list-style-type: none"> • Стили лидерства • Комитеты на уровне совета директоров • Топ-менеджер, ответственный за программу • Комитет по этике на уровне исполнительного руководства предприятия 	<ul style="list-style-type: none"> • Отдел деловой этики • Персональная ответственность работника за информирование о случаях ненадлежащего поведения • Подход к корпоративной культуре в Уголовном кодексе Австралии
Каким образом мы сможем наиболее эффективно передавать информацию о наших стандартах и процедурах заинтересованным сторонам и удовлетворять их разумные ожидания?	<ul style="list-style-type: none"> • Моделирование ситуаций для руководителей высшего звена • Официальный обмен информацией • Проведение ориентаций • Тренинги по этике 	<ul style="list-style-type: none"> • Ролевые игры по этике • Плакаты • Информационный бюллетень • Вовлечение заинтересованных сторон в диалог и взаимодействие с ними
Какие механизмы нам следует разработать, чтобы иметь возможность контролировать, насколько точно наши работники следуют стандартам и процедурам нашего предприятия и удовлетворяют разумные ожидания заинтересованных сторон?	<ul style="list-style-type: none"> • Независимый комитет по аудиту • Отдел аудита • Механизмы контроля качества • Отдел этики 	<ul style="list-style-type: none"> • Омбудсмен • Политика защиты информаторов • Политика в отношении конфиденциальности и привилегий
Как мы можем обеспечить соответствие наших работников занимаемым ими должностям при реализации общей цели предприятия?	<ul style="list-style-type: none"> • Политика в сфере рекрутинга и найма • Политика обучения персонала 	<ul style="list-style-type: none"> • Политика назначения, продвижения и увольнения работников
Каким образом мы можем поощрять наших работников за соблюдение ими наших стандартов поведения, процедур и удовлетворение ожиданий?	<ul style="list-style-type: none"> • Выявление этически корректного поведения • Вознаграждение за этическое поведение в сложных ситуациях 	<ul style="list-style-type: none"> • Наказание за поведение, не соответствующее стандартам • Введение компенсационных схем, главным образом выплаты бонусов и стимулирующие выплаты, что обеспечивает соблюдение стандартов

Продолжение таблицы 2.2

<p>В чем состоят наши обязательства перед заинтересованными сторонами в ситуациях, когда имели место ошибки, неправильные действия или неправильное понимание, связанные со стандартами, процедурами и удовлетворением разумных ожиданий?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Добровольное информирование об ошибках или нарушениях • Сотрудничество с соответствующими органами 	<p>Возмещение причиненного ущерба Обучение необходимым навыкам и знаниям</p>
<p>Каким образом нам следует осуществлять мониторинг и контроль деятельности предприятия, отчитываться и учиться на собственном опыте?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Определение целей и задач программы • Разработка соответствующих планов действий • Определение показателей деятельности предприятия • Разработка системы оценки деятельности • Организация сбора, хранения и анализа информации 	<ul style="list-style-type: none"> • Определение порядка и сроков отчетности • Определение целей отчетности • Внедрение стандартов GRI • Развитие у работников способности к обучению • Развитие культуры обмена информацией, культуры качества

РЕЗЮМЕ

Существует по крайней мере восемь причин, почему собственники и менеджеры должны принять программу деловой этики в качестве составной части своей управленческой деятельности:

- укрепление репутации и доброго имени;
- снижение рисков;
- уменьшение издержек;
- защита от неэтичных действий работников и представителей предприятия;
- повышение экономических показателей деятельности и конкурентоспособности предприятия;
- более широкий доступ к капиталу, кредитам и иностранным инвестициям;
- увеличение прибыли и устойчивый долгосрочный рост;
- повышение авторитета предприятия на международном уровне.

ОП вносит вклад в социальный капитал общества, строя свое поведение на принципах ответственности. Оно сотрудничает с руководителями государства, гражданским обществом, другими фирмами в целях развития рыночных структур и поддержки правовых институтов.

На протяжении последних двух десятилетий разработанные в результате усилий ряда деловых ассоциаций, групп заинтересованных сторон и

международных организаций глобальные стандарты рассматривают вопросы ответственного делового поведения с точки зрения этики, соблюдения законов и социальной ответственности.



ОТВЕТСТВЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ

Контрольные вопросы

1. С какими проблемами ответственного делового поведения сталкивается ваше предприятие и каким образом на вашем предприятии организован процесс их решения? Что, по вашему мнению, означает выражение «социально ответственное предприятие»?
2. На каких уровнях работает ваше предприятие: уровне социальной или макросоциальной ответственности?
3. Как бы вы описали ваше предприятие постороннему человеку? Государственному чиновнику? Члену вашей семьи? Отличаются ли эти описания? Если да, то почему?
4. Какой уровень социального капитала существует на ваших рынках? Если уровень социального капитала является низким, как это влияет на деловые операции?
5. Что могло бы стать стимулом для принятия программы деловой этики на вашем предприятии?
6. Какие выгоды могло бы получить общество, если бы большее количество предприятий придерживалось принципов деловой этики?
7. Насколько обстоятельно могли бы собственники и менеджеры вашего предприятия ответить на восемь вопросов, приведенных в табл. 2.2?

A stylized Roman numeral 'II' in white, centered within a dark grey rectangular box with a horizontal gradient from light to dark.

**Программа
деловой этики**

Ответственное деловое поведение как стратегия

3

Настоящая глава поможет собственникам и менеджерам разработать проект создания предприятия, способного ответственно вести дела. В ней предлагается подход к разработке и применению программы деловой этики; описывается, каким образом следование программе поможет предприятию совершенствовать свою деятельность, получать прибыль и увеличивать благосостояние общества путем удовлетворения разумных ожиданий заинтересованных сторон. Здесь также обсуждаются вопросы, которые могут возникнуть по поводу разработки и применения подобной программы.

ПЛАНИРОВАНИЕ, СТРАТЕГИЯ И ПРОГРАММА ДЕЛОВОЙ ЭТИКИ

Предприятия любых размеров разрабатывают стратегии объединения своих ресурсов для реализации долгосрочных и краткосрочных целей. Программа деловой этики помогает собственникам и менеджерам совершенствовать деятельность предприятия, обеспечивать доход и содействовать экономическому прогрессу путем удовлетворения разумных ожиданий заинтересованных сторон¹. Программа ставит своей целью: осознание этических проблем, совершенствование процесса принятия решений и сокращение числа случаев ненадлежащего поведения. Более детально эти вопросы рассматриваются в главе 4.

- **Планирование, стратегия и программа деловой этики**
- **Определение характера программы**
- **Создание ответственного предприятия**
- **Знание структурных компонентов программы**
- **Планирование программы деловой этики**
- **Вовлечение заинтересованных сторон**
- **Принятие проекта, пересмотр и процесс утверждения**

Чтобы сохранять эффективность в течение долгого времени, программа деловой этики должна представлять собой формализованный план, так как она затрагивает все аспекты функционирования предприятия; деятельность, человеческие ресурсы, коммуникации и маркетинг — лишь немногие из них. Программа деловой этики — это гарантия того, что собственники и менеджеры должным образом рассмотрят вопросы, относящиеся к организационному контексту, корпоративной культуре, разумным ожиданиям заинтересованных сторон. Системный подход, предлагаемый данным Руководством, поможет им в этом.

Не стоит бояться, что строгое следование программе деловой этики будет мешать повседневной деятельности предприятия, поскольку, как уже говорилось, элементы программы на каждом предприятии уже сложились. Процесс планирования требует скорее целенаправленного участия заинтересованных сторон. Вместе с тем как только предприятие объявит о своем намерении разработать и применять программу деловой этики, появится необходимость составить реальный план, основанный на базовых убеждениях организации. Отсутствие согласованности в программе не только нанесет ущерб моральному состоянию работников, но и вызовет циничное отношение других заинтересованных сторон.

Вследствие ограниченности ресурсов большинство малых и средних предприятий прибегают к неформальной стратегии и планированию программы. У них меньше возможностей использовать команды и формальные методы, принятые в бизнес-среде, для определения долгосрочных и краткосрочных целей, стратегий и планов действий, чем у крупных предприятий². Тем не менее собственники и менеджеры предприятий малого и среднего бизнеса могут адаптировать те направления развития, которые отвечают конкретным характеристикам их предприятий. К примеру, они могут использовать все виды рабочих листов, предназначенных для создания ответственного предприятия (ОП), которые приведены в данном Руководстве. Эти рабочие листы помогут собственникам и менеджерам малых и средних предприятий направлять процессы мышления, стимулировать диалог и вовлекать в него свои заинтересованные стороны.

Эти рабочие листы составлены в соответствии с принципами ответственного управления, которые всесторонне разрабатываются во всех материалах данного Руководства³. Некоторые рабочие листы содержат действующие стандарты и образцы лучшей практики. Так, рабочий лист № 5 (Вопросы для ответственного предприятия) отражает действующие мировые стандарты и образцы лучшей практики, которые детально рассматриваются в следующих главах.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ХАРАКТЕРА ПРОГРАММЫ

Собственники и менеджеры должны определить цель программы деловой этики и в максимально короткий срок обнародовать ее. Эффективная

Корпоративная социальная ответственность малых и средних предприятий

Исследования корпоративной социальной ответственности малых и средних предприятий проводятся редко, однако обзор проведенных в США исследований (1991 г.) позволил сделать следующие выводы:

- Взаимоотношения с клиентами (т.е. удовлетворенность клиентов) рассматриваются в качестве основной цели социальной ответственности малых предприятий.
- Взаимоотношения с потребителями, качество продукции, заинтересованность работников и прибыльность рассматриваются как ключевые области социальной ответственности малых предприятий.
- Восприятие собственниками и менеджерами социальной ответственности малых предприятий аналогично ее восприятию людьми, не имеющими отношения к бизнесу.
- Менеджеры малых и крупных предприятий указывают на несколько разное восприятие ими действий, приемлемых с точки зрения этики.
- Участие малых предприятий в социальной деятельности, как правило, неформально.

Джудит Кеннер Томпсон и Говард Л. Смит
«Social Responsibility and Small Business»

программа деловой этики затрагивает каждое решение и любое действие предприятия. Она направляет мысли, служит ориентиром, стимулирует действия, которые придают четкую форму организационной культуре предприятия. Программа деловой этики должна основываться на базовых убеждениях и отражать подход, совпадающий с убеждениями работников и настроением заинтересованных сторон.

Как отмечают, «специфические характеристики формальной программы этики и программы соблюдения законности имеют меньшее значение, чем общие представления о направленности программы на ценности или этические устремления»⁴. При этом наиболее важны следующие факторы:

- этика необходима для хорошего управления, в чем убежден весь менеджмент предприятия — от руководителя до линейного менеджера;
- работники убеждены в том, что с ними обращаются справедливо.

Для предприятия особенно важны согласованность направлений политики предприятия и управленческих действий и наличие системы вознаграждения этического поведения⁵.

При этом хорошее знание кодекса поведения не столь важно. Более того, если программа будет восприниматься как созданная для защиты

менеджеров высшего звена, это несомненно принесет вред и повлечет увеличение числа нарушений установленных ею стандартов и процедур⁶. Исследования и опыт последних 15 лет говорят о том, что лучшая практика основывается на разработке такой программы деловой этики, которая выходит за рамки одного лишь соблюдения законности⁷.

Чтобы программа деловой этики была максимально эффективной, собственникам и менеджерам необходимо определить ее характер для своих предприятий.

Направленность программы

Эффективность программы деловой этики тесно связана с представлениями работников о ее направленности. Программа деловой этики, как правило, отражает одно из четырех основных направлений, обусловленных мотивацией собственника или менеджера в ходе ее разработки и применения и являющихся важным условием ее эффективности:

1. Подход, основанный на *соблюдении законов и норм*, который, прежде всего, направлен на предотвращение нарушений законов, а также на их выявление и наказание за эти нарушения.
2. *Ценностный подход*, который направлен на определение организационных ценностей и поощрение участия работников в достижении целей, имеющих отношение к этике.
3. Подход, ориентированный на *удовлетворение ожиданий внешних заинтересованных сторон*, с помощью которого предприятие «рассчитывает поддержать или улучшить свой общественный имидж и взаимоотношения с внешними заинтересованными сторонами».
4. Подход, *обеспечивающий защиту менеджеров высшего звена*, который частично включает и защиту собственников от обвинений в случае этических ошибок или возникновения проблем с законом⁸.

Эти подходы не являются взаимоисключающими. Основанная на ценностях программа, конечно, наиболее эффективна. Но и программа деловой этики, которая базируется на подходе, ориентированном на соблюдении законов и норм, и в то же время нацелена на удовлетворение внешних заинтересованных сторон, тоже даст положительный эффект. Если же программа будет только средством защиты высшего руководства от ответственности или судебного преследования, это породит лишь цинизм, а результаты программы будут, скорее всего, «негативными»⁹.

Рекомендации для малых и средних предприятий

В отличие от крупных сложноорганизованных предприятий предприятие малого и среднего бизнеса полностью идентифицируется с его собственниками и менеджерами. Поэтому им следует действовать особенно осторожно при разработке сбалансированной программы деловой этики. Мене-

держам часто хочется создать программу своими силами и затем просто представить ее работникам и другим заинтересованным сторонам. Причины: ресурсы и штат сотрудников ограничены, но главное — это их предприятие. Конечно, нередко работники просто ждут, когда им скажут, что надо делать — и даже что думать, — однако программа более успешна там, где работники в достаточной степени вовлечены в ее создание, чтобы ощущать свою причастность к ней и руководствоваться собственным мнением в вопросах применения стандартов программы к возникающим проблемам.

Так что собственники и менеджеры не должны поддаваться искушению самим создать программу — им следует максимально вовлекать в эту работу своих сотрудников и другие заинтересованные стороны. Они могут, например, использовать предлагаемые в данном Руководстве рабочие листы, чтобы при разработке программы направлять ход мыслей сотрудников и стимулировать диалог с ними и другими заинтересованными сторонами.

СОЗДАНИЕ ОТВЕТСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

У каждого предприятия свой уникальный этический характер. Этот характер подспудно определяет то, что думают сотрудники предприятия, что они говорят и что делают, а также то, как воспринимают компанию внешние заинтересованные стороны. Как показано на рис. 3.1, существуют по крайней мере четыре уровня организационной идентичности ОП: соблюдение законности, управление рисками, повышение репутации и вклад в развитие общества. Долгосрочная цель программы деловой этики — постановка задач и реализация их на каждом из этих уровней.



Рис. 3.1. Уровни идентичности предприятия

Идентичность ОП отражает то, насколько полно оно реализует свои обязательства перед обществом. Этика, соблюдение законности и социальная ответственность — важнейшие компоненты идентичности. Она влияет на то, как компания видит себя и как ее воспринимает общество. Иными словами, то, каким образом предприятие поступает в критических ситуациях, требующих ответственного делового поведения, может быть наиболее важным аспектом определения его организационной идентичности.

Программа деловой этики обеспечивает необходимый стержень конкурентной стратегии ОП. Программы, имеющие более узкие цели, называются «этическими» и «программами, направленными на соблюдение законов и норм», и, как правило, ориентированы на два нижних уровня, так как соблюдение законов и управление рисками представляют собой наиболее очевидные, доступные для наблюдения уровни идентичности. Программа деловой этики обращается к более высоким уровням, таким как повышение репутации и вклад в развитие общества.

Программа деловой этики помогает предприятию определить природу его идентичности: его основную цель, базовые ценности и ожидаемое будущее. Она является эффективным инструментом при определении стандартов и процедур, обеспечивающим отображение ценностей предприятия во всем, что работники и представители предприятия думают, говорят и делают. Программа деловой этики использует системный подход, чтобы более эффективно влиять на широкий круг заинтересованных сторон, поскольку это обеспечивает достижение предусмотренных ею результатов. Обратите внимание на приложение А, где приведена модель принятия решений на основе ожидаемых результатов.

Уровень соблюдения законов и норм

Соблюдение законов и норм означает удовлетворение всем требованиям закона с помощью эффективной программы, предназначенной для предупреждения и выявления случаев ненадлежащего поведения¹⁰. Любая компания сталкивается с множеством юридических требований и ограничений. И одного лишь намерения быть законопослушным для предприятия недостаточно. Хорошие намерения не защитят предприятие от рисков, связанных с ошибками и ненадлежащим поведением его работников и представителей. Такой подход требует, чтобы предприятие могло продемонстрировать, что оно придерживается тех методов управления, которые рассчитаны на предупреждение и выявление случаев ненадлежащего поведения, что это — политический курс компании. Это может быть описание формальных структур и систем данного предприятия (как в США), или программа, направленная на обеспечение соблюдения законов и процедур при уважительном отношении к законодательству о конкуренции (как в Евросоюзе)¹¹, или «проявление» сложившейся организационной культуры, которая не терпит нелегитимного поведения и не поощряет его (как в Австралии).

В Соединенных Штатах Федеральное уложение о наказаниях для организаций (FSGO) предусматривает минимум семь ступеней для того, чтобы организация могла продемонстрировать наличие эффективной программы, предназначенной для предупреждения и выявления ненадлежащих действий¹². Они устанавливают минимальный набор характеристик эффективной программы по соблюдению законности. В целом они требуют, чтобы предприятие устанавливало стандарты деятельности для своих работников и представителей. Эти стандарты должны отражать отраслевые стандарты промышленности и законы, установленные государством. С ними должны быть ознакомлены все работники и представители предприятия. Причем необходима и обратная связь: предприятие должно знать, придерживаются ли работники и представители установленных стандартов. Их необходимо неуклонно проводить в жизнь и, конечно же, соответствующим образом реагировать при их нарушении. Ответственность за внедрение этой программы возлагается на кого-либо из высшего руководства предприятия. Причем сам он не может быть уличен в неправомерном поведении¹³. (См. приложение Н, в котором содержатся выдержки из FSGO.)

В том же духе закон США требует, чтобы предприятия имели программу противодействия отмыванию доходов, которая должна содержать

Категории законов, регулирующих бизнес

Деятельность фирм должна осуществляться в соответствии с законами, регулирующими следующие сферы:

- Отношения руководителя и представителей предприятия
- Организация и структура предприятия
- Законодательство о собственности на недвижимость
- Законодательство о частной собственности
- Законодательство об интеллектуальной собственности
- Законодательство о добросовестной конкуренции
- Законодательство о защите окружающей среды
- Законодательство о занятости
- Трудовое законодательство
- Налоговое законодательство
- Положения об альтернативных способах разрешения споров
- Законодательство о финансировании политических кампаний
- Законодательство о борьбе с отмыванием доходов
- Антикоррупционное законодательство
- Процессуальное законодательство, особенно в части судебных привилегий
- Международное право

следующие четыре элемента: (1) стандарты и процедуры; (2) сотрудник, ответственный за соблюдение законности; (3) процедуры обучения и (4) внешний или внутренний аудит. От финансовых организаций также требуется наличие особой программы идентификации клиентов. При определенных обстоятельствах на физических лиц иностранного происхождения и иностранные предприятия, которые не имеют в США прямых деловых связей, будет распространяться программа противодействия отмыванию доходов. Более подробно эта тема рассматривается в главе 9. Кстати, многие государственные структуры США, включая Министерство юстиции, Министерство здравоохранения и социального обеспечения, Агентство по охране окружающей среды, рекомендуют, а при определенных обстоятельствах даже требуют, чтобы предприятия вводили программу по обеспечению соблюдения законности, подобную FSGO.

Австралия придерживается альтернативного подхода, в рамках которого все внимание отдается культуре предприятия. При этом проводится различие между ситуацией, когда «корпоративная культура, существующая внутри конкретного предприятия, направляет, поощряет, допускает или ведет к несоблюдению соответствующих положений законодательства», и ситуацией, когда предприятию «не удастся создать и поддерживать такую корпоративную культуру, которая требует соблюдения соответствующих положений законодательства»¹⁴. (В приложении I приведены фрагменты Уголовного кодекса Австралии, относящиеся к уголовной ответственности корпораций.)

По общему признанию, однако, эти стандарты и сложившаяся практика недостаточны для создания эффективной программы деловой этики. Так, нет возможности узнать, эффективно ли предприятие добивается своей основной цели, соответствуют ли его политика, процедуры и действия провозглашаемому им базовым ценностям. За исключением норм, разработанных с целью предупреждения нарушений фидуциарных обязательств, вышеупомянутые стандарты и сложившаяся практика не требуют, чтобы предприятие эффективно и/или качественно удовлетворяло разумным ожиданиям заинтересованных сторон.

Уровень управления рисками

Специалисты-практики утверждают, что для придания программе по этике или программе, ориентированной на соблюдение законности, большей эффективности, предприятия должны принимать во внимание отраслевые и рыночные риски, с которыми они сталкиваются. Это предполагает оценку рисков клиента, поставщика и риска конкурентной борьбы; изучение политики, процессов и деятельности предприятия и тщательное изучение организационной культуры для того, чтобы определить, существует ли предыстория проблем, разногласия или конфликта¹⁵. Управление рисками, выступающее в форме защиты репутации предприятия, является важным уровнем организационной идентичности.

При отсутствии риск-менеджмента предприятие может ждать: судебное преследование; административное воздействие; отстранение от заключения контрактов с государством; гражданско-правовые иски; создание угрозы стратегическому партнерству; противоречия между рабочими и администрацией; неудовлетворенность заинтересованных сторон; требования со стороны гражданского общества об усилении регулирования и др.

Уровень повышения репутации

Ущерб, который может быть нанесен репутации предприятия, побуждает предприятие заботиться об ответственном характере своего делового поведения. За последнее время круг заинтересованных сторон, о которых предприятие должно проявлять заботу, расширился за счет включения средств массовой информации, неправительственных и международных организаций. Некоторые предприятия стремятся войти в разряд тех компаний, которые оцениваются как ответственные, только для того, чтобы избежать критики со стороны этой группы заинтересованных сторон.

Таким образом, повышение репутации предприятия в глазах более многочисленной и разнородной группы заинтересованных сторон представляет третий, более важный уровень идентичности предприятия¹⁶.

Вклад в развитие общества

При оценке ответственного делового поведения фирмы большую роль играет вклад, который она вносит в развитие общества своими решениями

Поддержание репутации

Компания Nestle была вынуждена участвовать во множестве жарких и порой достаточно острых дискуссий... Но меня поразило один факт: наша корпоративная репутация не пострадала, несмотря на десятилетние кампании и публичные дебаты. Я убежден, что важную роль сыграли два момента: компании Nestle удалось сформировать «институциональное» доверие в широких кругах общественности благодаря тому, что мы всегда ставили во главу угла качество и безопасность своей продукции; к тому же со временем мы научились демонстрировать высокую степень прозрачности, решая сложные проблемы оперативно и открыто. Иными словами, это доверие было нами «взлелеяно».

Петер Брабек-Летмат, генеральный директор Nestlé
«The Search for Trust»

и действиями¹⁷. Очевидно, что ОП стремится получать прибыль, но ожидается, что оно будет принимать во внимание и интересы заинтересованных сторон. Например, многие предприятия имеют программы оценки качества, способствующие выполнению ими своих обязательств перед клиентами. Хотя эти программы нечасто являются элементом программы деловой этики, производство товаров и услуг низкого качества ведет если не к обману потребителей, то к нарушению законодательства об ответственности за продукцию (т.е. можно говорить о несоблюдении законности и плохом риск-менеджменте). Производство товаров низкого качества не повышает репутации предприятия и не способствует хорошему моральному состоянию работников, не вселяет в них чувство гордости (т.е. репутация предприятия не улучшается). И наконец, производство товаров и услуг низкого качества представляет собой весьма небольшой вклад в развитие общества по сравнению с затраченными для их производства ресурсами (таким образом, предприятию не удастся достичь четвертого уровня идентичности — «Вклад в развитие общества»).

Как отмечено в главе 1, у предприятия есть много вариантов содействия развитию общества:

- удовлетворяя самые насущные потребности своих клиентов и потребителей;
- обеспечивая оплачиваемые рабочие места своим служащим и представителям, позволяющие им содержать семьи и быть ответственными гражданами;
- обеспечивая адекватный доход инвесторов;
- приобретая товары и услуги у своих поставщиков и провайдеров;
- ведя активную, но добросовестную конкурентную борьбу;
- организуя стратегические партнерства и союзы для создания новых возможностей для бизнеса;
- поддерживая инфраструктуру общества путем уплаты налогов и целевых финансовых перечислений;
- участвуя в политическом процессе с целью улучшения условий функционирования рынка;
- бережно относясь к окружающей среде.

Предприятие, чтобы его действительно можно было считать ответственным, должно полностью соответствовать всем четырем уровням идентичности.

Понимание сильных и слабых сторон предприятия

Не существует программы деловой этики, которая была бы пригодна для всех предприятий, независимо от их размеров. Внутренняя структура деловой этики должна поощрять те действия, которые отвечают принципу

ответственности предприятия, причем так, чтобы сами эти действия стали частью культуры предприятия. Все предприятия имеют сильные и слабые стороны. Важно разрабатывать стратегии предприятия, основываясь на ясном понимании каждой из этих сторон.

Как показано на рис. 3.2, структура деловой этики и стандарты поведения должны отражать сильные стороны предприятия и нивелировать слабые. Программа деловой этики должна подчеркивать преимущества предприятия и исправлять его недостатки. Сильные стороны предприятия могут со временем превратиться в слабые, если их не поддерживать.



Рис. 3.2. Образцы лучшей практики отражают сильные стороны предприятия и нивелируют слабые

Рассмотрим, например, ситуацию, когда недавно приватизированное предприятие считает личные связи с государственными чиновниками условием успеха. Какое-то время предприятие сможет получать контракты без труда или преимущества в конкурентной борьбе, не подтвержденные качеством его товаров и услуг. Но как только произойдут изменения в правительстве или рынки станут открытыми, предприятие неизбежно окажется неконкурентоспособным.

ЗНАНИЕ СТРУКТУРНЫХ КОМПОНЕНТОВ ПРОГРАММЫ

Когда предприятие берется за разработку программы деловой этики, оно ищет пути решения проблем, а не только элементарного соблюдения законности. Оно ищет пути, обеспечивающие возможности для творчества, опираясь на действующие мировые стандарты и лучшую практику.

На каждом предприятии уже есть часть либо все структурные компоненты программы деловой этики, даже если официально программа не провозглашена. Изначально ожидается, что работники и представители предприятия будут придерживаться определенных стандартов и процедур. Собственники и менеджеры знакомят с этими стандартами и проце-

дурами работников предприятия, стремятся знать, соблюдаются они или нет, и предпринимают ответные действия в случае их нарушений или жалоб со стороны заинтересованных сторон. Отличительной чертой ОП являются сознательные усилия менеджмента, предпринимаемые для поиска структур и систем, обеспечивающих программе *эффективность*.

Правильно выстроенная и применяемая на практике программа деловой этики обеспечивает предприятие ориентирами для эффективного, квалифицированного и ответственного поведения. Исследования и опыт последних десятилетий подтверждают, что эффективная программа деловой этики содержит следующие структурные компоненты:

1. Стандарты и процедуры, обеспечивающие ориентиры для деятельности предприятия и предназначенные для определения разумных ожиданий заинтересованных сторон.
2. Структуры и системы, обеспечивающие распределение полномочий, ответственности, а также ведение бухгалтерского учета и устойчивость.
3. Программы доведения информации о стандартах, процедурах и ожиданиях до сведения сотрудников предприятия.
4. Программы мониторинга и аудита поведения сотрудников.
5. Побуждение сотрудников к получению консультаций и предоставлению информации о проблемах и нарушениях этики.
6. Особое внимание к моральным качествам претендентов при приеме на работу, главным образом на ключевые позиции в сфере управления, финансов, работы с контрактами.
7. Побуждение сотрудников к соблюдению стандартов и процедур.
8. Соответствующая реакция на нарушения стандартов и процедур.
9. Оценка эффективности программы, осуществляемая на постоянной основе.

Эти компоненты программы рассматриваются в следующих главах.

ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ ДЕЛОВОЙ ЭТИКИ

Процесс планирования должен основываться на пяти принципах, соблюдение которых обязательно в ходе применения самой программы.

Проводите различие между корпоративным управлением и менеджментом

Следует проводить четкую границу между корпоративным управлением и менеджментом предприятия, строго разделяя роли, ответственность и области отчетности для лиц, определяющих политику предприятия, и мене-

джером. Даже если собственник предприятия является менеджером высшего звена или если менеджеры входят в состав совета директоров, необходимо разграничение ролей и сфер ответственности. «Управление» в данном контексте имеет более широкий смысл: руководители определяют политику компании, в соответствии с которой все — служащие, представители и даже владельцы — должны вести свою деятельность.

Корпоративные полномочия совета директоров определяются собственниками предприятия¹⁸, а не менеджментом. На основе политики, разработанной советом директоров, контролируется и управление, и менеджмент.

Однако на практике совет директоров рассматривается скорее как консультативный орган, чем как источник полномочий менеджмента. Действительно, многие из недавних корпоративных провалов в США, связанных с этикой, обусловлены неспособностью советов директоров воспользоваться своими полномочиями представителей собственников компаний. В условиях зарождающейся рыночной экономики недостаточно сильное влияние акционеров может привести к расхищению активов и уклонению от арендной платы. В настоящее время в разных странах мира корпоративное управление находится в процессе реформирования, что, как правило, приводит к разделению функций корпоративного управления (совет директоров) и менеджмента (исполнители).

Полагайтесь на сильные стороны

Предприятие, стремящееся работать эффективно, реализует политику ответственности и ведет конструктивный и творческий диалог со своими заинтересованными сторонами. С этой целью полезно выявить основные

Корпоративное управление

Корпоративное управление — это не столько руководство другими, сколько руководство от имени других.

преимущества организации и опираться на них. Как было показано на рис. 3.2, предприятие можно рассматривать как совокупность сильных и слабых сторон. Конечная цель программы деловой этики состоит в том, чтобы понять значение этих сильных сторон, но это не означает, что слабые стороны не должны приниматься во внимание.

Наоборот, менеджмент применяет свои знания об ответственном деловом поведении в целях компенсации недостатков. Например, если предприятие испытывает трудности, связанные с ненадлежащим поведением персонала, оно использует программу деловой этики для предупреждения и выявления подобных нарушений. Если работники боятся высказываться открыто, предприятие обеспечивает эффективные механизмы для того, чтобы они могли обратиться за советом и сообщить о неправомерных действиях других, не опасаясь возмездия.

Сплотите коллектив предприятия на основе базовых убеждений

Наиболее эффективный и безопасный способ наделения работников и представителей предприятия полномочиями — объединение их на основе базовых убеждений. В действительности это может быть единственным надежным путем решения данной задачи. Если цель и политика предприятия заключаются в том, чтобы обеспечить ему репутацию ответственного, то его действия должны быть основаны на базовых убеждениях. Задача любой программы деловой этики состоит в том, чтобы каждая заинтересованная сторона до определенной степени была осведомлена о базовых убеждениях, на основе которых принимаются решения и ведется деятельность предприятия. Каждый работник и представитель должен хорошо знать базовые убеждения и при необходимости определить, что составляет успех предприятия¹⁹.

Вдохновить и дать работникам и представителям предприятия ориентиры для дальнейших действий могут долгосрочные цели, помогающие определить направление усилий и распределение ресурсов. Эти цели определяют все задачи и формируют структуры таким образом, чтобы имеющие к ним отношение люди совершенно точно знали, каким образом их задачи содействуют достижению целей предприятия и как они согласуются с базовыми убеждениями. Возможно, самое важное для сотрудников предприятия — говорить на одном языке, основываясь на базовых убеждениях.

Делегируйте полномочия на все уровни

Для того чтобы правильно разработать и успешно применять на практике программу деловой этики, каждый сотрудник должен быть привержен провозглашенным принципам. Ключевые сотрудники должны нести личную ответственность за контроль над реализацией этой программы.

Это движение должны возглавлять собственники и менеджеры, и по их действиям всем должно быть ясно, что ответственное деловое поведение соответствует их личным убеждениям. Задачи разработки и применения программы деловой этики должны ставиться на всех уровнях. Чтобы сделать это эффективно, собственники и менеджеры должны достаточно хорошо знать сотрудников и организационную культуру предприятия для правильного выбора ответственного за решение каждой поставленной задачи. Тогда заранее будет ясно, каких результатов можно ожидать. Эти люди должны иметь полномочия и возможности, необходимые им для выполнения своих обязанностей²⁰. Зачастую собственникам и менеджерам придется освобождать от повседневных обязанностей тех сотрудников, которые будут отвечать за поддержку программы деловой этики.

Постоянно совершенствуйтесь

Программа деловой этики затрагивает такое количество уровней предприятия и его действий и функций, что сам процесс ее реализации должен предусматривать возможность постоянного совершенствования. Более того, другие программы, которые, как правило, не рассматриваются в качестве элементов программы деловой этики, могут быть объединены с ней:

- программа менеджмента качества;
- программы по работе с основными поставщиками, помогающие выбрать ответственных поставщиков для включения в состав «семьи» предприятия;
- программы по защите окружающей среды, здравоохранению и безопасности труда для выполнения обязательств по отношению к работникам и окружающей среде;

Полномочия

Большинство менеджеров имеют слишком ограниченное представление о власти. Власть для них — это контроль, связанный с формальными полномочиями, предоставляемыми должностью: возможность отдавать приказы и знать, что они будут выполнены. В действительности подобной власти надолго не хватит. В современных условиях такого рода полномочия едва ли расширятся, поскольку в их основе лежит уверенность, что мир статичен, руководители заранее знают решение всех проблем, а их компетентность точно соответствует их должности в организации.

Дэвид Л. Брэдфорд и Аллен Р. Коэн
Power Up

- программы «человеческие ресурсы» для обеспечения справедливого отношения к работникам;
- программы по защите работников от сексуальных домогательств;
- программы по урегулированию отношений между работниками и администрацией для обеспечения права работников на коллективное ведение переговоров.

Совершенствование реализации программы деловой этики требует обеспечения гибкости программы и постоянного согласования с планом действий, этапами и промежуточными задачами. Как и в других случаях, этот процесс должен основываться на базовых убеждениях предприятия.

ВОВЛЕЧЕНИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Для того чтобы предприятие пользовалось репутацией ответственного, его менеджеры должны осознавать, чего ждут заинтересованные стороны предприятия, и работать с ними, формируя их разумные ожидания²¹. Это касается любого предприятия — крупного, среднего или малого. Но процесс разработки и применения программы деловой этики с позиций собственников и менеджеров малых или средних предприятий имеет свою специфику. На практике их решения будут зависеть от размера, сложности структуры и ресурсов предприятия.

ОП осознает, что к его заинтересованным сторонам не так просто применить какую-либо классификацию. К тому же часть работников может выступать в роли его клиентов или потребителей товаров или услуг. Они могут быть держателями акций, иметь преимущественное право на покупку акций или даже быть собственниками фирмы. Они могут жить в местности, подвергающейся негативному влиянию деятельности предприятия, которое загрязняет окружающую среду. У них могут быть соседи, отрицательно относящиеся к тому, каким способом предприятие ведет свою деятельность. Они рассчитывают, что государство, несмотря на то, что оно, по их мнению, погрязло в коррупции, обеспечит все-таки хорошую инфраструктуру. Как отмечает один исследователь, «понятие “заинтересованная сторона” означает наличие обособленной группы или юридического лица, в то время как основной источник дилемм в деловой этике — то, что каждый из нас, по сути, играет в жизни по меньшей мере две роли»²².

Для того чтобы быть эффективным, компетентным и ответственным, предприятие должно иметь базовые убеждения, включающие представление о том, чего от него могут с полным основанием ожидать его заинтересованные стороны и как обеспечивать эту подотчетность. Программа ответственного делового поведения помогает собственникам и менеджерам привлекать заинтересованные стороны для выявления и развития их разумных ожиданий.

Привлечение заинтересованных сторон к процессу разработки

Прежде чем обратиться к рабочим листам ОП, приведенным в следующих главах, следует понять, кто должен быть привлечен к процессу разработки программы деловой этики. Привлечение заинтересованных сторон на самой ранней стадии дает возможность реализовать базовые убеждения и принципы ОП, ведет к лучшему информированию о том, что должно лежать в основе разработки программы и как строить доброжелательные отношения с заинтересованными сторонами. Этот принцип относится ко всем предприятиям — большим, средним и малым. Хотя у малых и средних предприятий может быть гораздо меньше заинтересованных сторон, чем у крупных, в конечном итоге каждая из них может оказывать гораздо большее влияние на успех²³.

Целей проекта по разработке и применению программы деловой этики можно достичь лишь при условии, что его реализацией занимаются люди, которые полностью привержены этим целям, могут получить необходимые сведения, когда у них есть в этом потребность, и пользуются уважением на предприятии. Эти работники могут играть различные роли, брать на себя различные обязательства, подключаться к проекту и выходить из него на разных стадиях, могут считаться «ключевыми игроками», вспомогательным персоналом и представителями заинтересованных сторон. Как правило, в процессе разработки программы они продолжают выполнять свои обычные обязанности.

Подбор «ключевых игроков»

На ранних стадиях реализации должен быть назначен «катализатор» программы — обычно собственник или генеральный директор фирмы, который ведет данный проект. По мере развития проекта его участие постепенно уменьшается, но он продолжает нести ответственность — это важно для поддержания значимости проекта.

Менеджер проекта несет ответственность главным образом за развитие плодотворных идей и подходов; он должен способствовать тому, чтобы работники с воодушевлением воспринимали план мероприятий. На ранних стадиях проекта он играет заметную и важную роль. В идеальном случае менеджеру проекта должны быть знакомы все виды деятельности предприятия, но зачастую в штате нет работников, обладающих такими навыками и имеющими время или силы, необходимые для ведения проекта. В этом случае предприятие может привлечь советника, пользующегося доверием, например аудитора или юриста, или нанять независимого консультанта.

Собственникам и менеджерам важно создать специальную *рабочую группу* для разработки целей проекта, определения объема работы, распределения ролей и ответственности. Такая группа, иногда ее называют «оперативной», может выступать в качестве советника; она может быть источ-

Примечание для крупного сложноорганизованного предприятия: внешние руководители проекта

Зачастую в соответствии с политикой компании менеджеры высшего и среднего звена предприятия не приглашаются на роль руководителей проектов. В таких случаях предприятие может рассмотреть возможность привлечения руководителя проекта со стороны — из другой компании или организации.

ником информации о проекте, а также «глазами» и «ушами» проекта в процессе его реализации. С помощью всего коллектива предприятия рабочая группа может составлять проекты основных документов и концепций.

При реализации проекта рабочая группа обычно выступает в качестве «рупора» проекта. Она информирует об успехах проекта другие заинтересованные стороны и анализирует их реакцию. Особенно полезна ее работа по оценке эффективности передачи информации о проекте. При правильной организации рабочая группа может взять на себя функцию распространения информации, которую в ином случае пришлось бы возложить на менеджеров.

Чтобы получить более широкий спектр возможностей, важно организовать и выстроить *сеть проекта*. Эта сеть включает различных *консультантов*, назначенных предприятием и внешними заинтересованными сторонами, пользующихся уважением как эксперты или признанные лидеры и лица, имеющие влияние на формирование общественного мнения. Служащие предприятия или члены рабочей группы могут обратиться к ним как источнику информации и оценки.

Полезно иметь *ресурсные команды*, к которым может обратиться рабочая группа и по первому запросу получить необходимое разъяснение. В состав таких команд входят юристы, специалисты по охране окружающей среды, здравоохранению и охране труда, а также группа по связям с инвесторами. Для изучения отдельных областей могут быть назначены определенные лица или группы в качестве экспертов узкой специализации.

Примечание для крупного сложноорганизованного предприятия: комитеты и консультанты

На основе лучшей международной практики рекомендуется формировать комитеты и нанимать консультантов в рамках следующих направлений:

- **Комитет по принятию решений**, которому регулярно предоставляется информация о состоянии проекта и который выносит решения на управленческом уровне по вопросам, возникающим в ходе проекта;
- **Комитет по управлению проектом** — постоянно действующий орган, в функции которого входит предоставление информации и руководящих указаний различным представителям проекта;
- **консультанты на уровне менеджмента** — представляют позицию менеджмента;
- **консультанты на уровне работников** — представляют позицию рабочих;
- **консультанты на уровне внешних заинтересованных сторон** — представляют позицию внешних заинтересованных сторон.

Использование рабочих листов для ОП

Разработка и применение программы деловой этики осуществляется на основе структурного подхода к: (а) осознанию давления, оказываемого на предприятие, его сотрудников и представителей; (б) его организационной культуре; (в) совершенствованию на системной основе сильных сторон предприятия и реформированию слабых путем применения соответствующих стандартов, структур и систем. Рабочие листы, предназначенные для ОП, предлагаемые в последующих главах, помогут управлять процессом сбора и анализа данных об организационном контексте и культуре предприятия. Эти данные в дальнейшем могут быть использованы для ответов на фундаментальные вопросы о том, каким образом должно быть организовано предприятие и как оно должно работать.

Представители ОП и его внешние заинтересованные стороны для использования рабочих листов должны сформировать рабочую группу. С целью ее расширения собственники и менеджеры могут пригласить представителей заинтересованных сторон. Для обеспечения закрытости и конфиденциальности предпочтительнее привлечь к ее работе сотрудников, занимающих ключевые должности на предприятии, чем представителей внешних заинтересованных сторон. Обсуждение за чашкой кофе потребностей и проблем ключевых заинтересованных сторон с их представителями или предложений о том, как можно удовлетворить эти потребности и решить проблемы наиболее эффективным путем, — обычная практика малых и средних предприятий.

Как правило, рабочий лист для ОП представляет собой таблицу, составленную таким образом, чтобы стимулировать диалог и процесс принятия решений. В каждом элементе рабочего листа содержится минимум один информационный блок, представляющий ценность для предприятия. Рабочая группа содействует диалогу между предприятием и его заинтересованными сторонами по поводу каждого элемента рабочего листа.

В качестве примера можно сослаться на рабочий лист № 2 (Сбор информации о релевантном контексте), представленный в главе 4. Он состоит из ячеек, в которых по вертикали перечисляются элементы контекста, а по горизонтали — варианты воздействия заинтересованных сторон на предприятие. На рис. 3.3 приведен фрагмент такой таблицы, в которой перечислены пять типов давления: угроза, возможность, требование, ограничение и неопределенность. В процессе исследования своего релевантного контекста типичное предприятие может обнаружить *угрозы* со стороны участников конкурентной борьбы, как отечественных, так и иностранных. Угроза может возникнуть из-за стагнации экономики, ожидаемого роста процентных ставок или неблагоприятных колебаний курсов валют. У предприятия могут появляться такие *возможности*, как новые продукты, рынки или стратегические альянсы. Могут возникать определенные эконо-

Рис. 3.3.
Фрагмент
рабочего
листа № 2

Ответственное предприятие
Рабочий лист № 2

2 Сбор информации о релевантном контексте

Рабочий лист № 2 является инструментом изучения вопросов внешнего контекста: по вертикали перечисляются факторы контекста (правовой, экономический, политический, окружающая среда и технологический); по горизонтали — формы их воздействия на предприятие (угрозы, возможности, требования, ограничения, неопределенности).

При заполнении таблицы по каждому фактору необходимо включить максимальное количество позиций внешнего контекста. Так, графа, где указаны различные виды воздействия со стороны различных факторов, может быть заполнена следующим образом:

	Угрозы	Возможности	Требования	Ограничения	Неопределенности
Экономический	Появление на рынке новых конкурентов Представление конкурентами новой продукции. Неадекватное состояние инфраструктуры	Новый рынок становится доступным Тарифы снижены	Потребители ожидают высокое качество Отрасль промышленности имеет стандарты сертификации	Цепочка поставщиков несовершенна Слабая инфраструктура	Курсы валют и процентные ставки могут меняться

мические *требования*, такие как соблюдение новых стандартов качества. Могут существовать определенные *ограничения* деятельности, устанавливаемые законом, постановлениями или отраслевыми нормами и стандартами. Наконец, может существовать множество экономических факторов, создающих *неопределенность*.

Рабочая группа должна изучить каждую ячейку таблицы, высказывая как можно больше идей. В этом процессе должны участвовать все ее члены, и ни одну идею нельзя отбрасывать как неприемлемую. Участники рабочей группы, раз за разом обращаясь к этим идеям, обсуждают, как они могут соотноситься друг с другом. После структурирования и оценки идей группа может изучить их более детально, задавая вопрос: «Если верно, что... то какое значение это может иметь для нашего предприятия?»

В случае если в качестве экспертов привлекаются узкие специалисты, они должны содействовать диалогу, не навязывая своих условий. После анализа информации рабочей группе требуется какое-то время, чтобы поразмышлять над тем, какой смысл несет эта информация. Затем члены группы могут выделить небольшую команду с целью синтезировать полученные знания, проанализировать их, написать заключение и дать рекомендации, а также составить отчет, который в дальнейшем можно использовать как план деятельности. Проект отчета направляется всем участникам, что содействует их вовлечению и выработке консенсуса.

Рабочей группе нужно готовиться к более или менее официальному представлению отчета руководству. После утверждения он станет планом действий.

ПРИНЯТИЕ ПРОЕКТА, ПЕРЕСМОТР И ПРОЦЕСС УТВЕРЖДЕНИЯ

Данное Руководство рекомендует соблюдать последовательность действий, представленную в табл. 3.1, для разработки, пересмотра и утверждения каждого элемента программы деловой этики. Как будет показано в главах 5–8, такие элементы включают кодекс поведения и концептуальные документы по конкретным вопросам, например концепцию организации деятельности отдела деловой этики. Процесс составления этих документов является многоступенчатым, т.е. любое решение, принятое в ходе этого процесса, в том числе самое первое, может пересматриваться до тех пор, пока соответствующий документ или концепция не будут одобрены как часть системы в целом.

РЕЗЮМЕ

Перед принятием программы деловой этики ОП необходимо сделать ряд практических шагов. Собственники и менеджеры должны определить подход и направление программы деловой этики. Следует идентифицировать

Таблица 3.1. Процесс разработки программы деловой этики

Шаг	Направление
1. Высшим руководством принято решение или взяты обязательства разработать программу деловой этики	Собственники и менеджеры объявляют предприятию о своем решении и дают соответствующие распоряжения «ключевым» сотрудникам
2. Рабочая группа устанавливает требования к информации	Как только начинается процесс разработки и внедрения программы деловой этики, рабочая группа начинает собирать необходимую информацию, решать, какая еще информация может потребоваться, и определять источники этой информации, включая внешние заинтересованные стороны
3. Рабочая группа составляет первоначальный проект документа или концепции	После того как рабочая группа соберет необходимую ей информацию либо обеспечит ее получение в нужное время, она разрабатывает первоначальный вариант документа — кодекса поведения или концепцию, например, отдела деловой этики. Индивидуальные консультанты или группы, а также персонал предприятия представляют исходные данные для проекта
4. Высшее руководство рассматривает проект	Проект рассматривается высшим руководством и передается с замечаниями обратно. Этот шаг является составной частью процесса разработки проекта, а учет замечаний гарантирует отражение в нем позиции руководства
5. Рабочая группа получает замечания менеджеров и на их основании составляет второй вариант проекта	Рабочая группа переписывает проект и передает его для замечаний высшему руководству столько раз, сколько будет необходимо. Часто обнаруживается, что группа нуждается в дополнительной информации или перспективах
6. Группа представителей заинтересованных сторон рассматривает представленный ей последний вариант и делает свои замечания	Когда процесс разработки документа или концепции подходит к завершению, рабочая группа может передать его представителям заинтересованных сторон с тем, чтобы узнать их реакцию и получить обратную связь. Эта стадия обычно предоставляет прекрасную возможность для проведения интервью и использования фокус-групп
7. Рабочая группа учитывает замечания группы заинтересованных сторон и составляет окончательный вариант проекта	К этому моменту в распоряжении рабочей группы должна находиться вся необходимая информация и должно быть рассмотрено максимально возможное количество точек зрения
8. Высшее руководство в последний раз пересматривает вариант проекта или концепции	Руководство пересматривает и утверждает проект документа или концепции, прежде чем передать его собственникам или их представителям. Руководство отвечает за правильность проекта и его соответствие базовым убеждениям предприятия. Часто утверждение проекта является только предварительным, что откладывает процесс разработки других документов или концепций
9. Собственники или их представители рассматривают и утверждают программу деловой этики в целом	После того как собраны все необходимые документы и концепции, составляется программа, которую собственники или их представители должны рассмотреть и утвердить

и привлечь все заинтересованные стороны предприятия, выявить и/или сформировать их разумные ожидания и выстроить работу фирмы таким образом, чтобы улучшить ее деятельность и повысить благосостояние общества путем удовлетворения этих ожиданий.

ОП организует свою деятельность на всех четырех уровнях идентичности: соблюдение законности, управление рисками, повышение репутации и повышение благосостояния общества. Используя эффективную

программу предотвращения и выявления случаев ненадлежащего поведения, оно выполняет все требования законодательства. Организационная культура предприятия не поощряет и не допускает нелегитимного поведения — это гарантируется деятельностью фирмы. Предприятие также старается выявить и сократить риски, с которыми оно сталкивается на рынках. Кроме того, оно стремится повысить свою репутацию и внести вклад в благосостояние общества.

Программа деловой этики содержит девять структурных компонентов, отражающих мировые стандарты и образцы лучшей практики ответственного делового поведения:

1. Стандарты и процедуры, обеспечивающие ориентиры для деятельности предприятия и предназначенные для определения разумных ожиданий заинтересованных сторон.
2. Соответствующие структуры и системы, обеспечивающие распределение полномочий, ответственности, а также ведение бухгалтерского учета и устойчивость.
3. Программа доведения информации о стандартах, процедурах и ожиданиях до сведения сотрудников предприятия.
4. Программы мониторинга и аудита поведения сотрудников.
5. Побуждение сотрудников к получению консультаций и предоставлению информации о проблемах и нарушениях этики.
6. Особое внимание к моральным качествам претендентов при приеме на работу, главным образом на ключевые позиции в сфере управления, финансов, работы с контрактами.
7. Побуждение сотрудников к соблюдению стандартов и процедур.
8. Соответствующая реакция на нарушения стандартов и процедур.
9. Оценка эффективности программы, осуществляемая на постоянной основе.

У многих предприятий есть стандарты ответственного делового поведения. В течение двух последних десятилетий была накоплена основная масса образцов лучшей практики, которую предприятия в странах с развивающейся рыночной экономикой могут изучить и адаптировать для своих нужд.



ОТВЕТСТВЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ

Контрольные вопросы

1. Насколько квалифицированно ваше предприятие решает проблемы, связанные с переменами?
2. Сколько компонентов программы деловой этики имеется на вашем предприятии?
3. Какой уровень идентичности вызывает на вашем предприятии наибольшее беспокойство? Соблюдение законности? Управление рисками? Повышение репутации? Внесение вклада в благосостояние общества?
4. Если бы ваше предприятие должно было инициировать программу деловой этики, каким образом вы вовлекали бы в эту работу внешние заинтересованные стороны?
5. Как на вашем предприятии принимаются важные решения? Существуют ли методы вовлечения заинтересованных сторон в процесс принятия решений, затрагивающих их интересы?

Создание программы деловой этики

4

Данная глава предназначена для ознакомления собственников и менеджеров с процессом разработки, пересмотра и утверждения программы деловой этики. В ней уточняются детали процесса подготовки такой программы, описанного в главе 3.

Прежде всего, эта глава поможет собственникам и менеджерам разработать методы оценки эффективности программы. Здесь будет показано, каким образом составные части программы можно графически представить в рамках логической модели программы деловой этики. Далее речь пойдет о разработке набора инструментов, которые собственники и менеджеры могут использовать при подготовке и применении своих программ деловой этики.

ПЛАНИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ ПРОГРАММЫ ДЕЛОВОЙ ЭТИКИ

Прежде чем приступать к процессу разработки и внедрения программы деловой этики, собственники и менеджеры должны принять решение о том, чего именно они хотят достичь с ее помощью. Эффективная программа должна содержать конкретные, действенные, уместные и своевременные методы оценки деятельности предприятия. Не менее важными для программы деловой этики являются механизмы оценки реализации самой программы.

- **Планирование эффективной программы деловой этики**

- **Понимание логической модели программы**

- **Исследование релевантного контекста**

- **Исследование внутренней структуры предприятия**

Более полно вопросы создания системы оценок для программы деловой этики будут рассматриваться в главе 10.

Для ответственного предприятия (ОП) эффективной будет такая программа, которая содействует достижению ожидаемых результатов и полностью интегрирована в «ткань» самого предприятия. Как отметил в недавнем исследовании один из сотрудников, отвечающий за решение этических проблем на предприятии, «этические программы становятся действительно эффективными до такой степени, что они могут развиваться и встраиваться в деятельность фирмы»¹. В исследовании сделан вывод о том, что успешно встроенная в деятельность фирмы программа должна: а) соответствовать базовым убеждениям организации; б) системам, политике и деятельности организации; а также в) учитывать приоритеты лидеров и ожидания работников; г) использоваться работниками всех уровней при управлении процессами принятия решений и действиями; д) со временем стать центральной частью организационной культуры².

При определении целей программы деловой этики необходимо принимать во внимание две принципиальные области: а) какое воздействие, по мнению собственников и менеджеров, будет оказано на организационную культуру и б) какие конкретные результаты собственники и менеджеры хотят получить от реализации программы. Хотя сложно на практике понять, насколько сотрудники организации «разделяют» такие ценности, как доверие и честность, тем не менее существует ряд конкретных показателей воздействия на организационную культуру, которые можно отслеживать, контролировать и описывать.

Основные характеристики предприятий

Совокупность элементов организационной культуры создает профиль предприятия, с помощью которого собственникам и менеджерам легче разрабатывать и применять эффективную программу деловой этики. Эти элементы включают пять характеристик высокоэффективной организации и восемь достаточно важных культурных факторов. Эти элементы в высшей степени полезны при оценке успешности программы при условии их постоянного изучения и измерения.

Значимость организационной культуры

Культуру организации можно назвать основным показателем успешной программы деловой этики. Собственники и менеджеры могут сформировать систему управления, а также деятельность в сфере этики, соблюдения законности и социальной ответственности таким образом, чтобы учесть все нюансы организационной культуры.

На формирование организационной культуры оказывают влияние происхождение и история предприятия, а также ценности, нормы, установки ее собственников, менеджеров и других заинтересованных сторон. Она представляет собой совокупность допущений о том, как устроен мир,

а также убеждений, ценностей, символов, языков, традиций, принципов, правил и образцов практики, которые вне зависимости от того, осознаются они или нет, направляют мысли, чувства, действия и самого предприятия, и его заинтересованных сторон.

Организационная культура влияет на то, что чувствует, о чем заботится предприятие, на вопросы, которыми оно занимается. Она влияет и на характер взаимодействия работников и представителей предприятия с заинтересованными сторонами. Культура также является источником конфликтов. Как указывает процитированный выше исследователь, «мир полон разногласий между людьми, группами и нациями, которые думают, чувствуют и действуют по-разному. В то же время эти люди, группы и нации... сталкиваются с общими проблемами, решение которых требует их объединения»³. Менеджеры стараются отыскать точки соприкосновения с заинтересованными сторонами предприятия и ориентировать своих работников и представителей на удовлетворение их разумных ожиданий.

Характеристики организационной культуры

Первым шагом на пути разработки методов измерения организационной культуры является создание профиля предприятия как целостной системы. Этот профиль может быть создан на основе следующих пяти параметров:

1. Насколько одинаково руководители и сотрудники воспринимают базовые цели и ценности организации и осведомлены о том, как поддерживать их в процессе развития.
2. Насколько руководители, сотрудники и другие подотчетные лица считают себя ответственными за соблюдение высоких стандартов.
3. Насколько руководители поощряют сотрудников, а сотрудники одобряют и используют предоставляемые им возможности участвовать в делах организации.
4. Насколько руководители и сотрудники владеют необходимой им в данный момент информацией.
5. Насколько конфликты и ошибки рассматриваются как возможность для обучения и роста⁴.

Показатели организационной культуры

Ряд подлежащих измерению показателей организационной культуры, тесно связанных с результатами, ожидаемыми от программы деловой этики, являются более конкретными, чем описанный выше профиль. Приведем эти восемь факторов:

1. Осознание, что руководство так же заботится об этике и ценностях, как и о конечных результатах.
2. Чувство безопасности при сообщении руководству «плохих» новостей.

3. Уверенность работников в справедливом к ним отношении.
4. Ощущение у работника, что его ценят.
5. Понимание работником того, что его не вынуждают идти на компромисс с совестью.
6. Уверенность в том, что этическое поведение вознаграждается.
7. Уверенность в том, что неэтичное поведение наказывается.
8. Понимание того, на что ориентируется предприятие: на работников, общество или на собственные интересы⁵.

Эти факторы отражают стили руководства и рожают ощущение справедливости, что служит отличительным признаком предприятия как такового, т.е. представляют собой видимые аспекты организационной культуры.

Ожидаемые результаты программы

Приступив к реализации программы деловой этики, ОП должно правильно идентифицировать себя в соответствии с четырьмя уровнями идентичности, которые детально рассматривались в главе 3 (рис. 4.1). Эффективная программа деловой этики должна включать систему оценки ее реализации, охватывающую результаты программы, в которых отражены долгосрочные и краткосрочные цели предприятия. В приложении А предложена модель, которую работники и представители предприятия могут использовать для принятия решений.



Рис. 4.1. Уровни идентичности предприятия

Постоянный анализ каждой из девяти приведенных ниже позиций поможет определить, является ли программа деловой этики эффективной на всех четырех уровнях идентичности:

1. Как часто наблюдаются нарушения стандартов, в том числе требований законодательства (уровень соблюдения законности и уровень управления рисками)?
2. Как часто на рабочем месте возникают вопросы, связанные с ответственным деловым поведением (все четыре уровня)?
3. Как часто работники и представители предприятия прибегают к языку убеждений и стандартов (все четыре уровня)?
4. Как часто работники и представители предприятия принимают решения, основываясь на базовых убеждениях и принципах (все четыре уровня)?
5. Готовы ли работники и представители предприятия обращаться за советом по поводу соблюдения стандартов (все четыре уровня)?
6. Насколько работники и представители предприятия готовы сообщать о совершенных нарушениях или о своих подозрениях об имевших место нарушениях (уровень соблюдения законности и уровень управления рисками)?
7. Насколько удовлетворены ответными действиями руководства лица, сообщившие о совершенных нарушениях либо о своих подозрениях по поводу имевших место нарушений (уровень соблюдения законности и уровень управления рисками)?
8. Насколько преданы работники своему предприятию (уровень содействия благосостоянию сообщества)?
9. В какой степени деятельность предприятия соответствует ожиданиям заинтересованных сторон (уровень укрепления репутации и вклада в развитие общества)?⁶

Бенчмаркинг* и базисные данные

После того как данные собраны и проанализированы, их можно использовать различными способами. С их помощью собственники могут получить представление о культуре, ходе реализации программы и деловом поведении предприятия. Они могут использоваться в качестве базовых для сравнения с более поздними данными. Также их можно сравнивать

* Бенчмаркинг — метод контроля; особая управленческая процедура внедрения в практику работы организации технологий, стандартов и методов работы лучших организаций-аналогов. В процессе бенчмаркинга осуществляется поиск организаций, которые показывают высшую эффективность, изучение их методов работы и реализация этих передовых методов в собственных условиях.

с достижениями других предприятий, находящихся примерно в такой же ситуации (речь идет о *бенчмаркинге*).

Первый способ интересен собственникам и менеджерам: таким путем они узнают, в каком свете работники и представители видят работу предприятия. Особенно ценно в этом плане сравнить ответы топ-менеджмента, линейных менеджеров и рабочих на одни и те же вопросы. Часто эти ответы настолько различны, что невольно начинаешь думать, не работают ли респонденты на разных предприятиях. Эти данные также позволяют сравнивать различные предприятия отрасли, в частности расположенные в разных местностях. Региональные различия особенно велики в отношении крупных сложноорганизованных предприятий.

В том случае, если оценка программы проводится на регулярной основе, например каждый год или раз в три года, эти данные могут служить *базисными*, с которыми собственники и менеджеры могут сравнить более поздние данные для выявления образцов поведения и тенденций на данном отрезке времени.

Последний вариант использования данных заключается в сравнении организационной культуры, процессов реализации программы или ожидаемых от программы результатов с результатами работы других предприятий, которые определяют исходные данные о принятой практике или поведении. Использование бенчмаркинга *может быть* эффективным, если сравниваются процессы, происходящие в рамках программы, такие как формат кодекса поведения, организация отдела деловой этики или процедура действия «горячей линии».

Однако вследствие целого ряда причин очень сложно использовать бенчмаркинг для анализа организационной культуры или ожидаемых от реализации программы результатов.

Лишь немногие данные о результатах использования программ, кроме крупных национальных отчетов, являются официально доступными. Предприятия, которые производят оценку своих программ деловой этики с точки зрения организационной культуры, редко раскрывают полученные данные. Программы деловой этики настолько важны с точки зрения определения идентичности предприятия, что трудно было бы полноценно сравнить программы разных предприятий, отличающихся организационной культурой, процессами, происходящими в рамках программы, и ожидаемыми от программы результатами.

Однако собственники и менеджеры готовы тратить значительные ресурсы для сравнения своего предприятия с другими, если целью ответственной фирмы является удовлетворение разумных ожиданий своих заинтересованных сторон, а не сравнение с другими предприятиями, у которых свои заинтересованные стороны. К примеру, какую пользу извлекают собственники и менеджеры из того факта, что их работники замечают половину проступков, которые выявлены Центром этических ресурсов

П Р И М Е Р 4.1

НЕНАДЛЕЖАЩЕЕ ПОВЕДЕНИЕ РАБОТНИКОВ

В соответствии с Национальным обзором деловой этики за 2003 г., опубликованным Центром этических ресурсов, 22% всех опрошенных работников заявили о том, что в прошлом году они наблюдали нарушения деловой этики (4% часто и 12% иногда).

Эти данные отражают тенденцию к снижению указанных показателей относительно обзоров 2000 г. и 1994 г. — ранее говорилось о 31% работников, которые наблюдали какие-либо нарушения.

Центр этических ресурсов, 2003
National Business Ethics Survey

(пример 4.1)⁷. Результаты такого анализа не помогут предприятию понять, что оно делает правильно, и даже просто узнать, достоверны ли собранные им данные. К примеру, если для организационной культуры характерно недоверие, работники могут просто отказываться отвечать на вопросы о ненадлежащем поведении или станут давать неверные ответы.

ПОНИМАНИЕ ЛОГИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ ПРОГРАММЫ

Перед тем как приступить к разработке и внедрению программы деловой этики, собственники и менеджеры должны четко понимать, что нужно, чтобы эффективно и с гарантией достичь результатов программы. Логической моделью любой программы является простая, но эффективная техника вовлечения в диалог на основе вопросов «кто?», «что?» и «почему?»⁸.

Программы в области управления имеют много общего. Как правило, ситуация, в которой оказалось предприятие, представляет собой вызов для него. Собственники и менеджеры определяют долгосрочные и краткосрочные цели, чтобы ответить на этот вызов. Они разрабатывают стратегию и план действий или программу для достижения этих целей. Этот план действий (или программа) требуют наличия ресурсов, вкладов и инвестиций для своего осуществления. Эти ресурсы используются работниками и представителями предприятия в процессе их взаимодействия с другими участниками для обеспечения результатов: товаров, услуг и пр. Рано или поздно эта деятельность и ее следствия приведут к ожидаемым результатам — изменениям или каким-либо переменам в поведении людей, предприятий, сообществ или стран⁹. В приложении А описана модель принятия решений на основе предполагаемых результатов.

Логическая модель программы помогает разработчикам упорядочить свои мысли и способствует привлечению заинтересованных сторон. Это чрезвычайно эффективный способ наглядно продемонстрировать собствен-

никам, топ-менеджменту, работникам, представителям предприятия и другим заинтересованным сторонам элементы программы деловой этики. Рабочий лист, в который включена логическая модель (см. рабочий лист № 1), приведен в конце главы. Собственники и менеджеры могут использовать логическую модель программы, чтобы стимулировать диалог и графически отобразить свои представления о работе программы деловой этики. Как правило, логическая модель программы может быть представлена как совокупность четырех сторон:

1. **Ситуация:** Опишите конкретную проблему или спорный вопрос. Например, крупный заказчик может потребовать от своих прямых поставщиков, чтобы их деятельность соответствовала мировым стандартам. Или, как это имеет место сейчас в США, представители государственных органов могут потребовать от компании, участвующей в листинге, наличия у нее каких-либо элементов программы деловой этики.
2. **Результат:** Определите, какие результаты ожидаются от реализации программы. Другими словами, разработайте поддающиеся измерению показатели, которые собственники и менеджеры планируют достичь в ближайшее время и которые будут связаны с проблемами или спорными вопросами, вызванными конкретной ситуацией (например, выявление источника разногласий или сокращение числа случаев безответственного поведения). Описанное выше объясняет, почему собственники и менеджеры придерживаются этой программы.
3. **Процесс:** Разработайте планы действий, которых будут придерживаться собственники и менеджеры при подготовке и применении программы деловой этики. Они захотят, чтобы в плане были отражены:
 - a) **затраты:** какие ресурсы им нужно привлечь, включая заинтересованность руководства;
 - b) **деятельность:** какие действия необходимо предпринять для достижения ожидаемых результатов, например определение стандартов, процедур, ожиданий, а также проведение тренингов и обучения;
 - c) **участники:** заинтересованные стороны, которые привлекаются к участию в деятельности в рамках каждого направления;
 - d) **результаты:** то, что в действительности получит предприятие, например кодекс поведения, три конкретных направления политики или участие в тренинге 50% всех работников в течение первого года.
4. **Факторы, содействующие программе, включая допущения:** Приведите описание факторов и допущений, которые рассматривались собственниками и менеджерами в ходе разработки программы деловой этики, в частности способности предприятия составить проект кодекса поведе-

ния или проведения тренинга, соответствующих отраслевых стандартов, а также тех аспектов организационной культуры, которые вызывают беспокойство.

ИССЛЕДОВАНИЕ РЕЛЕВАНТНОГО КОНТЕКСТА

Как в зрелых, так и в начинающих деятельность организациях собственники и менеджеры должны исследовать релевантный контекст, чтобы выявить оказываемый на предприятие, его представителей и работников спектр воздействий. Можно выделить пять форм подобных воздействий: угрозы, возможности, требования, ограничения и неопределенность.

В этом разделе дается описание процесса сбора наиболее важной информации о релевантном контексте, необходимой собственникам и менеджерам для разработки эффективной программы деловой этики и ее применения. Здесь приведены два способа, с помощью которых сотрудники, отвечающие за формирование стратегии предприятия, собственники и менеджеры могут анализировать и синтезировать собранные данные: это факторы *контекста* или отдельно взятой *заинтересованной стороны*.

Важность контекста

Все предприятия — как крупные, так и малые — стремятся достичь долгосрочных и краткосрочных целей в контексте правовых, экономических, политических, экологических, социокультурных и технологических факторов. Совокупность этих факторов, известная как релевантный контекст, оказывает воздействие на предприятие, его работников и представителей.

Правовой фактор

Государство создает правовые рамки, в которых действуют рыночные механизмы. Как независимый орган государство регулирует частную деятельность, чтобы защитить своих граждан и резидентов или обеспечить общее благосостояние. В зависимости от уровня вмешательства государства в рыночные процессы это регулирование в той или иной степени затрагивает общественное здравоохранение, безопасность, мораль и разрешение споров.

Государственное регулирование осуществляется также в сфере определения процедур создания коммерческих предприятий, таких как корпорации, товарищества с ограниченной ответственностью и акционерные общества, и определяет границы их ответственности. В рамках государственного законодательства определяются общепризнанные функции корпоративного управления и формы ответственности директоров, менеджеров и акционеров. Действительно, может быть именно тенденция определять эти функции и формы ответственности столь подробно не способствует широкому обсуждению корпоративного управ-

ления с точки зрения этики и политики гласности. Тот самый закон, который устанавливает минимальные стандарты, часто определяет и максимальные.

В странах с развивающейся рыночной экономикой правовые институты зачастую недостаточно независимы или недостаточно сильны, чтобы обеспечивать выполнение законов. И частью проблемы может стать мелкая коррупция, имеющая место в процессе применения законов¹⁰.

Экономический фактор

ОП следует изучать природу рынка, в рамках которого оно ведет свою деятельность, и объем полученного доверия, что сказывается на характере договорных отношений. В странах с зарождающейся рыночной экономикой экономическая система часто является нестабильной, ей присущи повторяющиеся кризисы, которые заставляют фирмы искать пути быстрого получения прибыли. Нестабильность и недостаток доверия повышают стоимость каждой сделки, поскольку стороны предпринимают лишние усилия, чтобы защитить себя, или просто избегают вступления в договорные отношения. Подобный климат может способствовать развитию высокой степени терпимости к неэтичным действиям, таким как использование активов предприятия для личного обогащения или дача взятки для обеспечения прохождения сделки. В то же время затраты на регулирование зачастую столь велики, что возникают теневые рынки, которые затрудняют этичную конкуренцию для частного (коммерческого) предприятия, стремящегося поступать ответственно.

Ожидания потребителей являются ключевым экономическим фактором. Но потребители отличаются друг от друга. Высокое качество в большей или меньшей степени может стать предметом их ожиданий. Даже имена брендов могут иметь важное значение. Экономические ожидания работников также важны. Например, гарантии занятости и ожидания, связанные с заработной платой, существенно различаются в зависимости от места расположения предприятия. Ожидания, связанные с обеспечением конфиденциальности при использовании электронной почты в рабочее время, тоже различаются, как и ожидания работников относительно политики компании, в частности найма на работу родственников¹¹.

Политический фактор

При изучении своего релевантного контекста ОП необходимо осознать вид и степень влияния государства на рынке, понять, каким образом принимаются законы и постановления, кто обладает реальной возможностью влиять на них и какова степень государственного контроля над экономикой. Присутствие государства в сфере торговли и инвестиций часто ограничивает торговлю: снижает конкуренцию, создавая возможности для коррупции и увеличивая издержки фирмы. Регулирование, осуществляемое в форме указов, может исказить основные правила, установленные за-

конами¹². Основным показателем здесь является степень того, насколько интересы потребителей не будут учитываться производителями.

Фактор охраны окружающей среды

Материальный мир вокруг нас формирует обширный релевантный контекст, представляющий собой полную противоречий стихию, которую фирма должна изучать. Сама планета представляет собой систему, состоящую из взаимосвязанных экосистем, которые на протяжении тысячелетий возникали и разрушались. Человек — неотъемлемая часть этой системы и то начало, которое сознательно оказывает воздействие на ее эволюцию. ОП заинтересовано стать частью этого процесса и реализовать свою ответственность. Оно должно проявлять компетентность в распознании и предвидении проблем, связанных с окружающей средой, и их последствий. Как отмечается в одном известном учебнике: «Любая ситуация (связанная с окружающей средой) представляет собой сугубо индивидуальную совокупность научных фактов, экономических и политических вопросов, а также социальных и природных последствий»¹³.

Социокультурный фактор

Каждое предприятие как носитель своей организационной культуры существует в широком культурном контексте и является его продуктом. Культура создает коллективные модели мышления, коммуникации и действий, оказывающих влияние на решения, процессы и деятельность предприятия. Культура влияет на ментальные модели, присущие сотрудникам и представителям предприятия, через призму которых они рассматривают фундаментальные вопросы, в том числе и менеджмент, включая следующие пять «измерений культуры», разработанные Гиртом Хофштеде:

1. Социальное неравенство, включая взаимоотношения с властью.
2. Взаимоотношения индивида и группы.
3. Концепции мужественности (маскулинности) и женственности (феминности).
4. Способы отношения к неопределенности, связанные с контролем над агрессией и выражением эмоций.
5. Долгосрочная ориентация в противовес краткосрочной¹⁴.

Культура влияет на многие решения, принимаемые собственниками и менеджерами, включая вопросы политики в области конфликта интересов, конфиденциальности и nepoтизма. Культура оказывает воздействие и на готовность работников информировать о случаях недобросовестности, и на характер поощрений и наказаний, предусмотренных для них¹⁵.

Технологический фактор

При разработке и применении программы деловой этики важно учитывать технологическую оснащенность предприятия и его заинтересованных

сторон. Особенно важна в этом плане возможность использования компьютера и телекоммуникаций. К примеру, наличие компьютера облегчает ведение делопроизводства, мониторинг и аудит. Возможности, предоставляемые телекоммуникационными технологиями, влияют на то, как собственники и менеджеры осуществляют контроль и насколько они могут доверять информации.

Релевантный контекст малых и средних предприятий

При всей важности релевантного контекста необходимо признать, что проблемы, с которыми сталкиваются крупные сложноорганизованные предприятия, отличаются от проблем малых и средних предприятий и по виду, и по степени относительной значимости. В табл. 4.1 приведен типичный пример, показывающий, насколько по-разному крупные предприятия, с одной стороны, и средние и малые, с другой, могут воспринимать проблемы, источником которых является их релевантный контекст.

Сбор данных, их упорядочивание и анализ

Данное Руководство предлагает собственникам и менеджерам два способа исследования проблем, связанных с внешним окружением. С помощью рабочего листа № 2 можно вести сбор данных, имеющих отношение к релевантному контексту, по каждому из факторов: правовому, экономическому, политическому, связанному с охраной окружающей среды, социокультурному и технологическому. Каждый из этих факторов исследуется с точки зрения имеющих место воздействий: угроз, возможностей, требований, ограничений и неопределенностей. На основе рабочего листа № 3 можно определить, какое воздействие на предприятие оказывают различные категории заинтересованных сторон. Оба рабочих листа приведены в конце главы.

Настоящее Руководство рекомендует сформировать рабочую группу, которая, используя рабочие листы, осуществит сбор, упорядочивание и анализ данных и представит результаты собственникам и менеджерам.

ИССЛЕДОВАНИЕ ВНУТРЕННЕЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

В дополнение к исследованию релевантного контекста собственники и менеджеры должны также изучить внутреннюю структуру предприятия и факторы, обуславливающие его развитие. Данное Руководство предлагает два способа анализа внутренней структуры предприятия. Первый представляет собой перечень вопросов, который может быть использован для составления профиля организационной культуры (рабочий лист № 4). Второй включает восемь вопросов из табл. 2.2 главы 2 (рабочий лист № 5). Оба листа приводятся в конце главы.

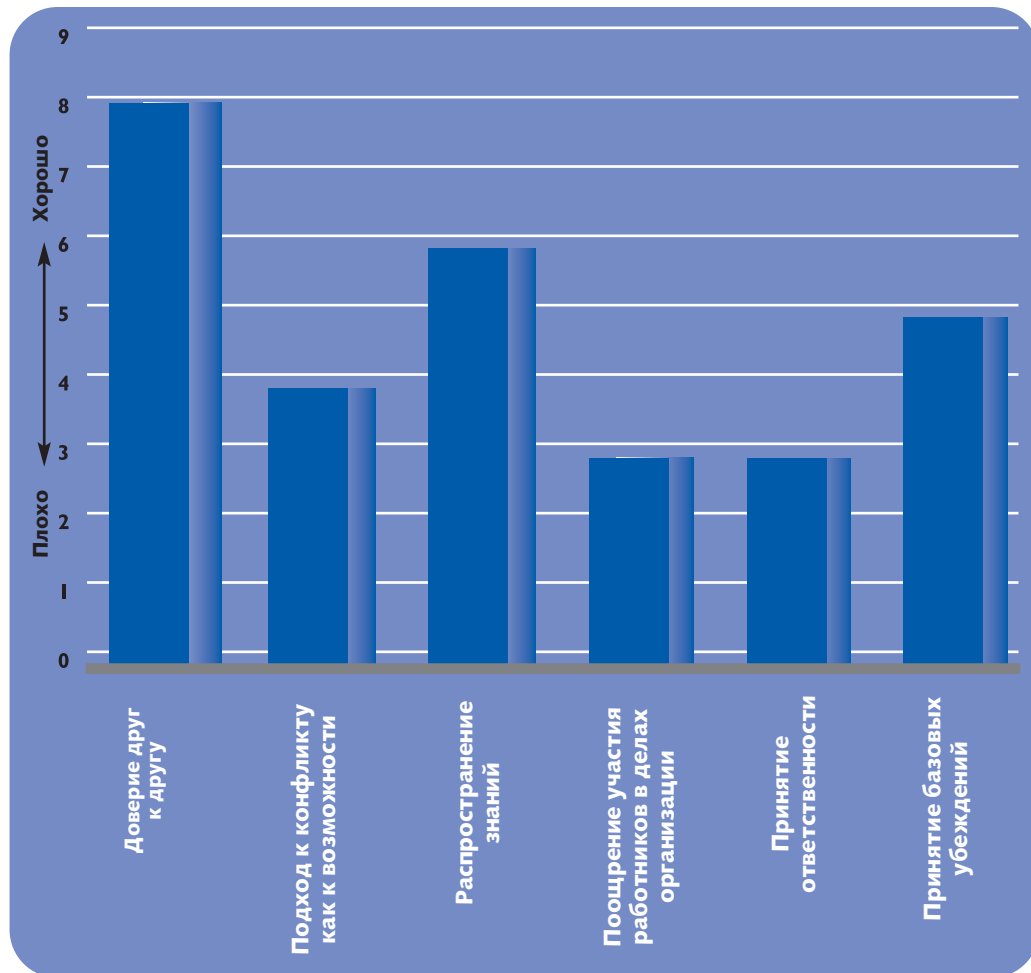
Рабочий лист № 4 тоже может быть использован для опроса, на основе которого можно вывести средние результаты, чтобы составить профиль предприятия, как это показано на рис. 4.2.

Таблица 4.1. Схема сравнения факторов релевантного контекста

Фактор	Ситуации, типичные для крупных предприятий	Ситуации, типичные для предприятий малого и среднего бизнеса
Правовой	<p>Недостаток знаний о внутренних правовых институтах; угрозы, вызванные предубеждением местных властей; затраты на разрешение споров в третьей стране</p> <p>Необходимость соблюдения требований законодательства других стран о борьбе с коррупцией и отмыванием денег, конкуренция с компаниями в странах, где такое законодательство отсутствует либо не действует</p> <p>Необходимость решения проблем, связанных с ограничениями передачи технологий и национальными бойкотами</p>	<p>Недостаточное знание прав</p> <p>Отсутствие доступа к судебной системе и необходимость решения проблем, связанных с судебными проволочками</p> <p>Необходимость решения проблем, связанных с несоразмерно обременительными требованиями законодательства</p> <p>Столкновение с недостаточно эффективной системой правоприменения и административной коррупцией</p>
Экономический	<p>Удовлетворение разнообразных нужд потребителей</p> <p>Столкновение с организованными бойкотами, связанными с глобализацией или конкретным видом деятельности</p> <p>Управление цепочкой поставщиков и создание стратегических альянсов с предприятиями, которые разделяют базовые убеждения предприятия</p>	<p>Слабая позиция при заключении сделок и недостаточно развитая инфраструктура</p> <p>Недостаточный доступ на иностранные рынки и недостаточные возможности свободной конвертации валют</p> <p>Недостаток ресурсов для определения нужд потребителей</p>
Политический	<p>Установление соответствующих ограничений на действие государственных законов и постановлений</p> <p>Необходимость решения проблем, связанных с противозаконной практикой взаимоотношений с регулируемыми государственными органами или незаконным чрезмерным влиянием отрасли экономики</p>	<p>Отсутствие влияния на процесс принятия решений государством</p>
Окружающая природная среда	<p>Применение национальных стандартов охраны окружающей среды своей страны, когда соответствующие стандарты принимающей страны ниже</p>	<p>Необходимость поддержания предприятия на конкурентоспособном уровне в ситуации, когда другие предприятия наносят ущерб окружающей среде, стремясь избежать высоких затрат на уничтожение отходов производства</p>
Социокультурный	<p>Сохранение базовых убеждений транснациональных компаний в различных культурах</p>	<p>Необходимость решения проблем, связанных с низким уровнем потенциального предпринимательства</p>
Технологический	<p>Уважительное отношение к конфиденциальной информации клиентов в процессе сбора информации в Интернете</p>	<p>Недостаток доступа к телекоммуникационным системам и информационным технологиям</p>

Используя рабочий лист № 5, собственники и менеджеры могут дать ответы на восемь вопросов, речь о которых шла в главе 2. Каждый вопрос сопровождается образцами мировых стандартов и лучшей практики, что может помочь ОП найти нужные ему ответы¹⁶. Конкретные примеры лучшей

Рис. 4.2.
Профиль
организа-
ционной
культуры



Источник: Центр этики и интеграционной политики

практики вкратце изложены в следующих главах: стандарты, процедуры и ожидания (глава 5); инфраструктура деловой этики (глава 6); взаимодействие по вопросам деловой этики и обратная связь (глава 7); приведение практики предприятия в соответствие с нормами деловой этики (главы 8 и 9); оценка программы деловой этики и организационное обучение (глава 10).

РЕЗЮМЕ

Перед тем как приступить к разработке и реализации программы деловой этики, собственники и менеджеры должны определить, чего они хотят достичь с ее помощью. Эффективная программа будет предусматривать конкретные, действенные, уместные и своевременные способы измерения организационной культуры и оценки ожидаемых результатов работы самой программы.

Логическая модель программы помогает ее разработчикам упорядочить свои мысли и способствует вовлечению заинтересованных сторон. Она является чрезвычайно эффективным способом графически продемонстрировать элементы программы собственникам (или их представителям), высшему руководству, работникам, представителям предприятия и другим заинтересованным сторонам. Использование рабочего листа № 1 позволяет отобразить существенные элементы всей программы деловой этики на одной странице.

Предлагаем вашему вниманию ряд рабочих листов, нужных собственникам и менеджерам, которые предназначены для исследования внешнего окружения и внутренних условий существования организации (рабочие листы № 2–5).

После ознакомления с процессами разработки и применения программы деловой этики мы перейдем к главе 5, в которой рассматриваются вопросы о том, как собственники и менеджеры определяют стандарты поведения для предприятия и формируют разумные ожидания заинтересованных сторон.



ОТВЕТСТВЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ

Контрольные вопросы

1. **Насколько полное понимание релевантного контекста достигнуто на вашем предприятии? Какие из его факторов представляют наибольшую угрозу или дают наибольшие возможности?**
2. **Насколько хорошо на вашем предприятии осознается его собственная культура?**
3. **Как могли бы использоваться рабочие листы на вашем предприятии?**

1

Логическая модель программы деловой этики

Логическая модель графически отображает элементы программы деловой этики. Модель, представленная ниже, поможет разработчикам программы деловой этики упорядочить свои мысли и вовлечь заинтересованные стороны. Можно также использовать логическую модель программы для стимулирования диалога и графического изображения представлений о том, как программа должна работать.

Ситуация	Процесс			Результаты			
	Затраты	Действия и участники	Итоги	Кратко-срочный период	Средне-срочный период	Долго-срочный период	Цель
Конкретная проблема или вопрос, сформулированные и представленные как заслуживающие внимания	Что мы вкладываем: например, внимание менеджера, инфраструктура, персонал, время, бюджет, репутация	Что мы делаем для достижения долгосрочных и краткосрочных целей предприятия: например, вовлекаем заинтересованные стороны, проводим тренинги, предоставляем консультации, осуществляем мониторинг и аудит, наводим справки по соответствующим отраслям, проводим исследования	Что мы создаем и для кого: например, кодекс поведения, группы обучения, «горячую линию», официальные запросы, ответные действия менеджмента, отчеты, предоставляемые заинтересованным сторонам	Измеримые показатели развития в направлении поставленных долгосрочных и краткосрочных целей: например, сокращение числа случаев безответственного поведения, повышение степени осознания проблем, увеличение числа случаев обращения за консультацией и информирования о неправильном поведении, рост степени удовлетворенности ответными действиями менеджмента, рост преданности работников и удовлетворенности заинтересованных сторон			Ответственное предприятие

<p>Факторы позитивного воздействия, включая допущения:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Способности предприятия и отдельных лиц • Направленность программы и уровни идентичности (глава 3) • Применимые стандарты ответственного делового поведения (глава 2) • Релевантный контекст (глава 4) • Организационная культура (глава 4)
--

Бланк рабочего листа, который можно скопировать для использования в вашей организации, представлен ниже.

1 Логическая модель программы деловой этики

Ситуация	Процесс			Результаты			
	Затраты	Действия и участники	Итоги	Кратко-срочный период	Средне-срочный период	Долго-срочный период	Цель

↑

Факторы позитивного воздействия, включая допущения:

↓

Рабочий лист № 2 предоставляет в помощь собственникам и менеджерам инструмент для изучения вопросов внешнего контекста: по вертикали перечисляются факторы контекста (правовой, экономический, политический, окружающая среда и технологический), по горизонтали — формы их воздействия на предприятие (угрозы, возможности, требования, ограничения, неопределенности).

При заполнении таблицы необходимо включить максимальное количество позиций внешнего контекста по каждому фактору. Например, графа, демонстрирующая различные виды воздействия со стороны различных факторов, может быть заполнена следующим образом:

	Угрозы	Возможности	Требования	Ограничения	Неопределенности
Экономический	<p>Появление на рынке новых конкурентов</p> <p>Представление конкурентами новой продукции</p> <p>Неадекватное состояние инфраструктуры</p> <p>Гражданское общество протестует против определенной продукции или деятельности</p>	<p>Новый рынок становится доступным</p> <p>Тарифы снижены</p>	<p>Потребители ожидают высокое качество</p> <p>Отрасль промышленности имеет стандарты сертификации</p>	<p>Цепочка поставщиков несовершенна</p> <p>Слабая инфраструктура</p>	<p>Курсы валют и процентные ставки могут меняться</p>

Бланк рабочего листа, который можно скопировать для использования в вашей организации, представлен на следующей странице.

2

Сбор информации о релевантном контексте

	Угрозы	Возможности	Требования	Ограничения	Неопределенности
Правовой					
Экономический					
Политический					
Окружающая среда					
Социокультурный					
Технологический					

Ответственное предприятие

Рабочий лист № 3

3

Сбор информации о воздействии, оказываемом заинтересованными сторонами

Рабочий лист № 3 предназначен в помощь собственникам и менеджерам при исследовании внешнего контекста на основе использования категорий заинтересованных сторон и их воздействия на предприятие. Категория «Работники» включена в таблицу для соблюдения пропорциональности.

При заполнении таблицы необходимо включить максимальное количество позиций заинтересованных сторон по каждому фактору. Для примера графы, демонстрирующие различные виды воздействия со стороны потребителей, могут быть заполнены следующим образом:

	Угрозы	Возможности	Требования	Ограничения	Неопределенности
Потребители	Предприятие ABC, являющееся основным потребителем, может начать самостоятельно производить большее количество потребляемых товаров	Предприятие XYZ, являющееся стратегическим партнером, участвует в конкурсе на получение контракта	От ABC требуют улучшить качество и снизить цену	XYZ требует от поставщиков соблюдения всех стандартов MOT	Финансовое положение XYZ может пострадать в случае, если ему не удастся заключить контракт

Чистый бланк рабочего листа, который можно скопировать для использования в вашей организации, представлен на следующей странице.

3

Сбор информации о воздействии, оказываемом заинтересованными сторонами

	Угрозы	Возможности	Требования	Ограничения	Неопределенности
Потребители <ul style="list-style-type: none"> • Основные • Второстепенные • Иные 					
Работники <ul style="list-style-type: none"> • Менеджеры высшего звена (топ-менеджеры) • Менеджеры среднего звена (линейные менеджеры) • Рядовые работники • Объединения работников • Семьи 					
Инвесторы <ul style="list-style-type: none"> • Акционеры • Совет директоров • Пенсионные фонды • Активисты 					
Поставщики					
Конкуренты					
Сообщество					
Государство					
Окружающая среда					

Ответственное предприятие

Рабочий лист № 4

4

Вопросы для исследования организационной культуры

Рабочий лист № 4 может использоваться для анонимных опросов или стимулирования диалога. В правом и левом столбцах приведены крайние значения параметров организационной культуры, а реципиентам предлагается дать оценку каждой позиции в диапазоне от 1 до 9. Результаты исследования позволят собственникам и руководителям разработать профиль предприятия.

Низкая оценка	1 2 3 4 5 6 7 8 9									Высокая оценка
	Базовые цели и ценности организации являются неясными для ее руководителей и сотрудников или не принимаются ими; развитие организации заставляет жертвовать базовыми ценностями и целями	Принятие базовых убеждений							Руководители и сотрудники в равной степени принимают базовые цели и ценности организации и умеют поддерживать их в условиях развития организации	

Низкая оценка	1 2 3 4 5 6 7 8 9									Высокая оценка
	Руководители, сотрудники и представители предприятия стараются избежать ответственности за свои решения и действия, не требуют от других соблюдения организационных стандартов	Принятие ответственности							Руководители, работники и агенты ответственно относятся к своим обязанностям и требуют от других соблюдения организационных стандартов	

Низкая оценка	1 2 3 4 5 6 7 8 9									Высокая оценка
	Руководители не поощряют участие сотрудников в делах предприятия, а сотрудники либо испытывают неудобство, принимая участие в делах предприятия, либо отказываются от возможности такого участия	Поощрение участия работников в делах организации							Руководители поощряют участие сотрудников в делах организации, а сотрудники участвуют в делах организации и стремятся к этому	

Низкая оценка	1 2 3 4 5 6 7 8 9									Высокая оценка
	Процесс распространения знаний не налажен; руководители и сотрудники не обладают необходимыми в нужный момент знаниями	Распространение знаний								

Низкая оценка	1 2 3 4 5 6 7 8 9									Высокая оценка
	Руководители и сотрудники избегают конфликтов и не прощают ошибок, даже совершенных с добрыми намерениями; сотрудники боятся сообщать «плохие новости» руководству	Подход к конфликту как к возможности								

Низкая оценка	1 2 3 4 5 6 7 8 9									Высокая оценка
	Руководители и сотрудники не доверяют друг другу; они замкнуты и насторожены; слушают других формально, не показывая, что не согласны с другим мнением; боятся критиковать и быть объектом критики	Взаимное доверие								

Собственники и менеджеры могут использовать данный рабочий лист для определения, каких стратегий и планов действий следует придерживаться, чтобы улучшить положения дел предприятия. Среди бесчисленного количества известных стандартов и примеров лучшей практики предприятие должно выбрать те, на которые будет ориентироваться. Например, при ответе на первый вопрос можно использовать как справку:

- Совокупность базовых убеждений, включая цель, ценности и представление о будущем¹⁷.
- Измененные ОЭСР Принципы для транснациональных предприятий/Корпоративного управления, выходящие за рамки национальных требований.
- Минимальные требования Федерального уложения США о наказаниях для организаций, включая все отраслевые стандарты и законы государства.

Анализируя разрыв между текущим и желаемым состоянием, собственники и менеджеры могут понять, для какой области первоначально определили необоснованно высокие или излишне низкие ожидания. В этом случае они могут вернуться к началу и пересмотреть свои ответы на вопросы.

	Справочная информация для формирования стандартов	Существующая практика	Анализ разрыва
Вопрос 1. Какие нормы, ценности и стандарты необходимо установить, чтобы они могли служить ориентиром для работников предприятия и способствовали формированию разумных ожиданий у заинтересованных сторон?	<ul style="list-style-type: none"> • Правильный набор базовых убеждений • Измененные ОЭСР Принципы для транснациональных корпораций/Корпоративного управления • Федеральное уложение США о наказаниях для организаций • Корпоративная культура Австралии 		
Вопрос 2. Какие стили, структуру и системы полномочий и ответственности необходимо использовать на всех уровнях?	<ul style="list-style-type: none"> • Правильный набор базовых убеждений • Стили руководства • Комитеты при совете директоров • Топ-менеджер, ответственный за проведение программы • Исполнительный комитет по этике • Отдел этики • Обязанность каждого работника сообщать о фактах ненадлежащего поведения 		
Вопрос 3. Как более эффективно распространять информацию о стандартах и процедурах предприятия, а также формировать разумные ожидания у заинтересованных сторон?	<ul style="list-style-type: none"> • Моделирование своих действий • Формальные коммуникации • Ориентация • Проведение тренингов по этике • Постеры • Информационные письма 		

	Справочная информация для формирования стандартов	Существующая практика	Анализ разрыва
Вопрос 4. Как можно узнать, следуют ли сотрудники предприятия установленным стандартам и удовлетворяются ли разумные ожидания заинтересованных сторон?	<ul style="list-style-type: none"> • Независимый комитет по аудиту • Отдел аудита • Наличие у отдела этики ресурсов для проведения исследований • Механизмы защиты сотрудников, сообщающих о нарушениях • Наличие омбудсмана • Политика, исключающая негативные последствия для работников, сообщивших о нарушениях 		
Вопрос 5. Как в процессе достижения целей предприятия получить подтверждение, что каждый занимает место, соответствующее его квалификации?	<ul style="list-style-type: none"> • Подбор кандидатов • Процедура найма • Тренинг навыков • Назначение • Продвижение по службе • Увольнение 		
Вопрос 6. Как образом можно побудить работников и представителей предприятия соблюдать установленные стандарты и процедуры?	<ul style="list-style-type: none"> • Одобрение этического поведения, соответствующего стандартам, в сложных ситуациях • Наказание поведения, не соответствующего стандартам • Компенсационные схемы, включающие премии и поощрительные выплаты, построенные на основе принципа последовательности 		
Вопрос 7. В чем состоят обязательства перед заинтересованными сторонами, если ошибки, ненадлежащее поведение или неправильное понимание связаны со стандартами предприятия, процедурами или разумными ожиданиями заинтересованных сторон?	<ul style="list-style-type: none"> • Добровольное информирование об ошибках или ненадлежащем поведении • Взаимодействие с соответствующими государственными органами • Устранение причиненного вреда • Тренинг необходимых навыков и знаний 		
Вопрос 8. Каким образом проводить мониторинг, составлять отчеты о деятельности предприятия и чему это научит нас?	<ul style="list-style-type: none"> • Наблюдение, оценка и представление отчетности заинтересованным сторонам • Определение долгосрочных и краткосрочных целей программы • Разработка соответствующих планов действий • Установление критериев оценки деятельности • Разработка системы оценки деятельности • Введение системы записи, сбора и анализа данных • Установление рамок и графиков отчетности 		

Бланк рабочего листа, который можно скопировать для использования в вашей организации, представлен ниже.

	Справочная информация для формирования стандартов	Существующая практика	Анализ разрыва
<p>Вопрос 1. Какие нормы, ценности и стандарты необходимо установить, чтобы они могли служить ориентиром для работников предприятия и способствовали формированию разумных ожиданий у заинтересованных сторон?</p>			
<p>Вопрос 2. Какие стили, структуру и системы полномочий и ответственности необходимо использовать на всех уровнях?</p>			
<p>Вопрос 3. Как более эффективно распространять информацию о стандартах и процедурах предприятия, а также формировать разумные ожидания у заинтересованных сторон?</p>			
<p>Вопрос 4. Как можно узнать, следуют ли сотрудники предприятия установленным стандартам и удовлетворяются ли разумные ожидания заинтересованных сторон?</p>			

	Справочная информация для формирования стандартов	Существующая практика	Анализ разрыва
Вопрос 5. Как в процессе достижения целей предприятия получить подтверждение, что каждый занимает место, соответствующее его квалификации?			
Вопрос 6. Каким образом можно побудить работников и представителей предприятия соблюдать установленные стандарты и процедуры?			
Вопрос 7. В чем состоят обязательства перед заинтересованными сторонами, если ошибки, ненадлежащее поведение или неправильное понимание связаны со стандартами предприятия, процедурами или разумными ожиданиями заинтересованных сторон?			
Вопрос 8. Каким образом проводить мониторинг, составлять отчеты о деятельности предприятия и чему это научит нас?			

III

Структурирование программы деловой этики

Ответственное предприятие — роль стандартов, процедур и ожиданий

Предприятие, стремящееся ответственно вести бизнес, определяет стандарты поведения своих сотрудников и представителей, старается развивать и поддерживать разумные ожидания своих заинтересованных сторон. В данной главе приведены основные принципы и описывается наиболее успешный опыт, который поможет собственникам и менеджерам выявить, проанализировать и определить приемлемость стандартов, процедур и ожиданий.

СТАНДАРТЫ И ПРОЦЕДУРЫ

Первый вопрос, который должны задать себе собственники и менеджеры предприятия, стремящегося ответственно вести бизнес: «Какие нормы, ценности и стандарты нам необходимы, чтобы правильно ориентировать сотрудников, а также развивать и поддерживать разумные ожидания заинтересованных сторон?»¹. Иными словами, надо выяснить, каким образом предприятие будет вести деятельность, стремясь удовлетворять разумные ожидания заинтересованных сторон, получать прибыль и увеличивать благосостояние общества. Вопрос о том, какие стандарты и процедуры необходимо установить и какие ожидания поддерживать, затрагивает все аспекты деятельности предприятия вне зависимости от того, является оно большим или малым.

5

- **Стандарты и процедуры**
- **Ответственное корпоративное управление**
- **Принципы определения менеджментом стандартов, процедур и ожиданий**
- **Предприятие: видение менеджмента**
- **Стандарты, процедуры и ожидания в системе менеджмента**
- **Типовые положения кодекса поведения**

Чем предприятие, ответственно ведущее дела, отличается от других?

Все предприятия вводят стандарты и процедуры и способствуют выявлению, развитию и поддержке ожиданий заинтересованных сторон. Однако собственники и менеджеры ответственного предприятия (ОП) осознанно, в отличие от других, определяют стандарты, процедуры и разумные ожидания, рассматривая их как надежный путь к совершенствованию деятельности, получению прибыли и содействию экономическому прогрессу.

Правильно составленная и реализованная программа деловой этики обеспечивает всех сотрудников предприятия необходимыми ориентирами и информацией, в которых они нуждаются, чтобы действовать успешно и ответственно. Работники и представители предприятия должны знать, какого поведения от них ждут. Им необходима информация о том, что они должны и чего не должны делать. У всех заинтересованных сторон, как внутри предприятия, так и вне его, более или менее обоснованные ожидания относительно данного предприятия. Эффективная программа деловой этики помогает собственникам и менеджерам выявить и определить стандарты, процедуры и ожидания, в которых определяется:

- у кого какие полномочия на предприятии;
- кто за какие решения и действия несет ответственность;
- как сотрудники будут отчитываться за свои решения и действия;
- чего с полным основанием могут ожидать от предприятия заинтересованные стороны.

ОП разрабатывает стандарты и процедуры, а также развивает и поддерживает ожидания заинтересованных сторон с полным пониманием релевантного контекста и своей организационной культуры².

Почему стандарты и процедуры имеют столь важное значение

Есть множество причин, в силу которых предприятие вводит стандарты и процедуры для своих работников и представителей, а также развивает и поддерживает разумные ожидания заинтересованных сторон. Стандарты, процедуры и ожидания помогают сконцентрировать усилия работников и представителей предприятия на достижении долгосрочных и краткосрочных целей и дают возможность всем заинтересованным сторонам понять, чего они вправе ожидать от предприятия³. При прозрачности стандартов и процедур и разумности ожиданий заинтересованных сторон становятся возможными взаимоотношения, основанные на доверии. Предприятие аккумулирует социальный капитал, необходимый

Определение ожиданий сотрудников

В компании Nucor отношения с сотрудниками строятся на основе четырех четко сформулированных принципов:

1. Менеджеры обязаны управлять компанией таким образом, чтобы добросовестно работающие сотрудники могли получать достойную заработную плату.
2. Добросовестно работающие сотрудники должны чувствовать уверенность в завтрашнем дне.
3. Сотрудники имеют право на справедливое отношение к себе и должны верить, что так будет и в дальнейшем.
4. У сотрудников должна быть возможность обратиться с жалобой на несправедливое, по их мнению, отношение к себе.

Отдел по работе с персоналом компании Nucor
«Nucor's Management Philosophy»

ему, чтобы успешно, целенаправленно и ответственно конкурировать на мировом рынке.

В том случае, если стандарты, процедуры и ожидания неопределенны, собственники и менеджеры не смогут без риска делегировать свои полномочия. Также не они могут рассчитывать и на достаточную степень удовлетворенности заинтересованных сторон. Предприятию все чаще придется сталкиваться с ситуациями, когда сотрудники, не имеющие ясного представления о том, чего от них ожидают, будут выполнять задания, ориентируясь на противоположные цели. Стратегиям и планам действий предприятия будет не хватать конкретности и практической направленности. Если стандарты, процедуры и ожидания четко не обозначены, предприятие не сможет адекватно оценивать свою деятельность. Несправедливо наказывать сотрудника за недобросовестность или неправильные суждения, если критерии оценки ясно не определены. Если не будут удовлетворены ожидания заинтересованных сторон, они могут занять деструктивные позиции, демонстрируя цинизм и отчужденность. Серьезному риску в таких случаях будут подвергаться и доверие инвестора, и удовлетворенность клиентов, и репутация поставщика, с которым предпочитает работать предприятие, и репутация стратегического партнера. Да и моральный настрой сотрудников подвергается риску.

Как поддерживать творческую активность сотрудников?

Стандарты, процедуры и ожидания — это нечто большее, чем просто механизмы контроля. Они задают сотрудникам предприятия ориентиры, чтобы те могли действовать уверенно. Правильно определенный набор стандартов, процедур и ожиданий дает ощущение стабильности. Если собственники и менеджеры придерживаются определенной политической линии, сотрудники предприятия смогут действовать в установленных границах свободно и уверенно. Значительный человеческий потенциал может быть реализован, поскольку работники и представители больше не будут опасаться наказаний за нарушения каких-либо стандартов, о которых они не знают. Иными словами, они получают определенную свободу в использовании богатого творческого воображения и своих талантов для деятельности от имени предприятия⁴.

Стандарты, процедуры и ожидания определяют критерии для разработки стратегий и оценки деятельности. Они являются точкой отсчета при определении, был ли выбор или действия произведены на основе добрых намерений или стали следствием правильного суждения. Стандарты, процедуры и ожидания приносят в жизнь предприятия и его работников и представителей уверенность и креативность, если каждый на предприятии понимает их и действует сообразно им.

ОТВЕТСТВЕННОЕ КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Полномочия, ответственность и подотчетность — характерные черты предприятия. Собственники ОП или их представители придерживаются трехступенчатого процесса введения политических директив для ответственного корпоративного управления. Сначала они делегируют некоторую часть своих полномочий менеджерам. На следующей ступени они определяют цель предприятия, в том числе его вклад в развитие общества⁵. На третьей ступени они устанавливают четкие ограничения или пределы применения полномочий. Эти категории политики являются всеобъемлющими: они охватывают все ситуации и все действия работающих на предприятии — менеджеров высшего и среднего звена и рабочих⁶.

В соответствии с директивами и процедурами ответственного корпоративного управления, реализуемого на предприятии, менеджеры определяют методы, виды деятельности, правила поведения и задачи для работников и представителей предприятия, а также базовые убеждения предприятия и ориентиры, необходимые для того, чтобы удовлетворять разумные ожидания заинтересованных сторон.

Даже для представителей владельцев предприятия, входящих, например, в совет директоров, определяют цель, функции и характер корпоративного управления. В этом случае политические директивы и процедуры

определяют, каким образом эти представители будут работать и каковы их обязательства в отношении совместной работы.

Процесс ответственного корпоративного управления

Декларация о политике поведения руководства приведена в примере 5.1, где в общих словах говорится о предназначении совета директоров⁷. Три конкретных положения являются особенно важными: подотчетность, социальная ответственность и поведение директоров. Декларирование философии подотчетности показывает, что первоочередная ответственность совета директоров — это ответственность перед акционерами, которых он представляет, а не перед менеджментом. Декларирование социальной ответственности подтверждает понимание советом директоров своего морального долга — самым добросовестным образом заботиться об интересах акционеров. Совет директоров должен также принимать во внимание социальный заказ и следить за тем, чтобы предприятие оставалось полезным членом общества. Наконец, заявление о поведении директоров предусматривает принятие на себя каждым членом совета обязательства этичного, ориентированного на интересы предприятия и законопослушного поведения.

Делегирование полномочий менеджменту

Если собственники не вовлечены активно в деятельность предприятия, они или их представители делегируют значительный объем своих полномочий менеджменту. Ответственное корпоративное управление требует, чтобы подобные полномочия были делегированы одному человеку —

П Р И М Е Р 5.1

ОБЯЗАТЕЛЬСТВО СЛЕДОВАТЬ ПРИНЯТОЙ ПОЛИТИКЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Цель совета директоров, выступающего от имени заинтересованных сторон: следить за тем, чтобы компания: а) приносила соответствующие доходы акционерам; б) избегала неприемлемых действий и нежелательных ситуаций.

1. Философия подотчетности: Совет отчитывается, прежде всего, перед акционерами.
2. Социальная ответственность: Хотя совет считает своей первостепенной обязанностью действовать

в интересах акционеров, его преданность акционерам сочетается с обязанностью учитывать социальные запросы и быть достойным членом общества.

3. Поведение директоров: Совет в целом и его члены обязуются вести себя в соответствии с принципами этики, исполнительности и законопослушности, включая надлежащее использование полномочий и соблюдение внешних приличий при исполнении своих функций.

Джон Карвер с Каролин Оливер
Corporate Boards That Create Value

ПОЛОЖЕНИЕ О СПОСОБАХ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ В РАМКАХ ПОЛИТИКИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Делегирование полномочий генеральному директору

Единственным официальным каналом взаимоотношений совета директоров с руководимой им компанией, относящихся к ее достижениям и поведению, будет главное исполнительное лицо — генеральный директор.

1. Единство контроля. Для генерального директора обязательны только официально полученные им предложения совета директоров, выступающего как группа, наделенная полномочиями.
2. Подотчетность генерального директора. Генеральный директор является единственным официальным каналом влияния совета директоров на результаты деятельности и управление предприятием, поэтому все полномочия и подотчетность менеджмента рассматриваются советом как полномочия и подотчетность генерального директора.
3. Характер делегирования полномочий генеральному директору. Совет директоров инструктирует генерального директора, направляя ему в письменном виде информацию о выработанной советом политике предприятия, нацеленной на получение прибыли, которая содержит описание недопустимых организационных ситуаций, и разрешая генеральному директору разумную интерпретацию этой политики.

Джон Карвер с Каролин Оливер
Corporate Boards That Create Value

генеральному директору, президенту или директору по общим направлениям. Именно он осуществляет полноценное руководство персоналом предприятия. Модель политики делегирования полномочий менеджменту приведена в примере 5.2⁸.

При такой расстановке сил границы полномочий очерчены четко. Представители собственников выделяют сотрудника для операционных целей — генерального директора, который, в свою очередь, подотчетен совету директоров. Генеральный директор делегирует часть своих полномочий другим работникам посредством стандартов, процедур и ожиданий, но несет ответственность перед советом директоров за все свои решения и действия.

Ожидания собственников в отношении действий менеджмента

Стратегии собственников в отношении действий менеджмента связаны с результатами, ожидаемыми от деятельности предприятия. Генеральный директор не уполномочен осуществлять какой бы то ни было выбор или предпринимать любые действия, которые не способствуют достижению нужных результатов.

Стратегии определения ожидаемых результатов

Ответственное корпоративное управление требует точного определения, каких результатов ожидают от предприятия. Говоря об эффективности, выделяют три компонента: «во-первых, *результаты*, ради достижения которых предприятие существует; во-вторых, получатели этих результатов; в-третьих, *относительная ценность результатов*»⁹.

На первый взгляд компонент «*результаты*» относится к финансовой деятельности. Конечно для предприятий, чьи акции обращаются на рынке ценных бумаг, результаты напрямую связаны с финансовой деятельностью. Но это, как отмечает Джон Карвер, не всегда соответствует действительности:

Для небольших быстрорастущих компаний желаемым результатом может быть самостоятельная работа с надежными партнерами в привлекательной области плюс неплохой финансовый результат. В некоторых семейных компаниях ценность, которой хочет обладать собственник, связана с удовлетворением от работы всех членов семьи в рамках одного бизнеса и, конечно же, с хорошим финансовым результатом¹⁰.

Результаты деятельности предприятия касаются многих аспектов: это и доля рынка, и рост капитала в долгосрочной перспективе, и прибыль, и успешные научные исследования, и развитие. Представители собственников предприятия должны принимать во внимание мнения всех собственников для определения желаемых результатов деятельности предприятия и передачи информации о них работникам и другим заинтересованным сторонам.

Компонент «*получатели*» кажется достаточно понятным, поскольку именно собственники и выступают в качестве получателей. Однако, как отмечает Карвер, «не у всех собственников одинаковые интересы, а совет директоров представляет всех»¹¹. Совет директоров должен принимать во внимание все разнообразие интересов собственников и учитывать относительное влияние групп акционеров. Хотя мажоритарные акционеры имеют право на получение дивидендов соразмерно своей доле акций, распределение прибыли советом не может вестись непропорционально.

Наконец, компонент «*относительная ценность*» требует, чтобы собственники установили приоритеты компонентов — как результатов, так и получателей. Интересы собственников редко совпадают. Одни, например, готовы отказаться от прибыли ради будущих доходов, инвестируя в исследования и развитие. Другие считают, что крупная доля в коммерческом предприятии дает им право на львиную долю прибыли или на влияние на совет директоров. Как бы там ни было, менеджмент должен точно знать, что, по мнению собственников, может считаться успешной деятельностью предприятия.

Модель политики ограничения полномочий основного звена исполнительной власти

Делегирование полномочий генеральному директору

Генеральный директор не вызовет и не допустит никаких действий, решений или ситуаций, которые были бы незаконными, неосмотрительными или нару-

шали общепринятые правила деловой и профессиональной этики или принципы подотчетности.

Джон Карвер с Каролин Оливер
Corporate Boards That Create Value

Стратегии, определяющие средства

Что касается границ полномочий менеджмента, Карвер полагает, что совет директоров должен устанавливать «основные ограничения для исполнительных органов» (пример 5.3)¹². Менеджмент сам определяет, каким образом достичь намеченных результатов, действуя в рамках полномочий, которые предоставлены ему советом директоров.

Если исходить из того, что результатами деятельности ОП в конечном счете является обеспечение прибыли собственникам, то как быть с другими объектами его заботы — например, ожиданиями заинтересованных сторон, требованиями закона и этичным поведением?

Это — вопрос используемых средств, которые не являются источником существования предприятия, но предлагают путь достижения его целей. Иными словами, ни обязательства предприятия, ни его отношения с заинтересованными сторонами, несмотря на свою чрезвычайную важность, не являются источником его существования. Так что совет директоров должен скорее разрабатывать стратегии, определяющие границы полномочий менеджмента, чем давать предписания по поводу конкретных действий¹³.

Карвер рекомендует членам совета директоров задать себе следующие вопросы: «Какие ситуации, действия или решения, составляющие prerogative менеджмента, были бы неприемлемы, несмотря на свою эффективность? И какие бы ограничения в отношении рисков, нарушений в сфере этики и правил поведения совет директоров захотел бы снять при достижении результатов?»¹⁴ Как только совет директоров найдет ответы на эти вопросы, ответственное корпоративное управление выдвинет требование точного определения всех ограничений полномочий менеджмента, которые планирует ввести совет директоров. Обратите внимание на приведенный ниже пример 5.4, демонстрирующий средства введения ограничений.

П Р И М Е Р 5.4

ОБРАЗЦЫ МЕТОДОВ ПОЛИТИКИ ОГРАНИЧЕНИЯ

1. Отношение к заинтересованным сторонам. Проявляя уважение к взаимодействию с деловыми партнерами, регулирующими органами, поставщиками, обществом и окружающей средой, генеральный директор не позволит себе или другим создавать такие условия, процедуры или принимать такие решения, которые не были бы безопасными, достойными или необходимыми.
2. Отношение к работникам. Уважая работников, генеральный директор не позволит себе и другим создавать такие условия, которые не были бы безопасными, справедливыми или достойными.

Джон Карвер с Каролин Оливер
Corporate Boards That Create Value

Сильная сторона такого подхода в том, что полномочия менеджмента, которые не ограничены явно, фактически санкционированы. Таким образом, полномочия менеджмента, в достаточной мере нацеленные на добросовестное достижение ожидаемых результатов, характеризуются гибким и творческим подходом, ограниченным заданными рамками¹⁵.

ПРИНЦИПЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТОМ СТАНДАРТОВ, ПРОЦЕДУР И ОЖИДАНИЙ

В то время как ответственное корпоративное управление на уровне совета директоров предполагает установление конечных целей и средств их достижения, ответственный менеджмент определяет видение предприятия, долгосрочные и краткосрочные цели, стандарты, процедуры и ожидания. Данное Руководство рекомендует собственникам и менеджерам применять следующие принципы.

Ориентируйтесь на более высокие стандарты

Предприятие должно всегда стремиться к более высоким стандартам. Этика поведения предприятия изменяется постоянно под влиянием как национального, так и мирового рынка. Новые ценности и убеждения возникают не только из «недр» рынка, но и из организационной культуры и частной жизни работников предприятия. Следует постоянно добиваться обратной связи как от внутренних, так и от внешних заинтересованных сторон, чтобы модифицировать свою программу деловой этики в соответствии с современными требованиями.

Учитывайте культурные различия

Культуру трудно измерить, а еще труднее использовать эти измерения для создания стандартов и процедур и определения ожиданий. Тем не менее с ростом числа исследований становится ясно, что процессы принятия этических решений различаются, и это зависит от страны, национальности и культуры. Значительные различия обнаружены в характеристиках ответственного делового поведения, обстановки, в которой обсуждаются спорные вопросы, и реакции менеджмента на то или иное поведение работников¹⁶.

Выявляйте исключения из стандартов страны происхождения предприятия

Глобализация, рост внешней торговли и инвестиций способствовали ознакомлению с широким спектром культур и ценностей. Процесс глобализации сопровождается возрастающим давлением со стороны гражданского общества, СМИ и правительств различных стран. Ожидается, что предприятия будут придерживаться этических ценностей своих стран. Также они должны принимать во внимание стандарты, вводимые под давлением глобализации, особенно если ведут свою деятельность на транснациональной основе.

Но, работая с нерезидентами, следует исключать некоторые позиции из стандартов, процедур и ожиданий. При этом необходимо ясно представлять, когда нужно делать исключения из стандартов своей страны, чтобы вести коммерческую деятельность на других рынках, не жертвуя собственными базовыми убеждениями.

Объясняйте причины

В целях обеспечения целостности организационной культуры и ее направленности на достижение долгосрочных и краткосрочных целей собственники и менеджеры должны информировать не только о стандартах, процедурах и ожиданиях предприятия, но и о причинах, побудивших ввести их. Они должны объяснить, как ответственное деловое поведение сказывается на улучшении деятельности предприятия, увеличении прибыли и благосостоянии общества.

Следует объяснять работникам и представителям предприятия, почему необходимо действовать на основе стандартов, процедур и ожиданий и как это соответствует базовым убеждениям предприятия. Вряд ли указание на неэтичность предоставления конфиденциальной информации третьей стороне будет эффективным. Лучше объяснить работникам, что распространение такой информации может разрушить конкурентное преимущество, которым обладает предприятие, и неблагоприятно повлиять на его прибыльность. Это покажет работнику перспективы предприятия и поможет ему понять цель, стоящую за данными правилами.

Подключайте сотрудников к процессу определения стандартов

Для определения ответственных стандартов, процедур и ожиданий, которые будут отвечать нуждам предприятия, его работников и представителей, необходим диалог. Разрабатывая или модифицируя программу деловой этики, менеджмент должен понимать, какие именно проблемы ответственного делового поведения наиболее важны для работников предприятия. Участие работников в процессе определения стандартов чрезвычайно важно: отстранение от данного процесса порождает цинизм и разрушает доверие. В конце концов, работники просто не будут соблюдать стандарты и процедуры предприятия и не станут стремиться к реализации его цели, вследствие чего предприятие будет не в состоянии удовлетворить разумные ожидания заинтересованных сторон.

Разъяснение содержания операционной и этической ответственности

Операционная и этическая ответственность менеджеров и других работников должна быть четко отражена в кодексе поведения и других элементах программы деловой этики. Два главных принципа должны управлять отношениями между работниками и линейными менеджерами: правдивость и подотчетность. Правдивость предполагает честное предоставление информации о том, кто несет ответственность за этичность действий, за ошибки и неправильное поведение. Подотчетность требует от каждой стороны — участника взаимоотношений принятия на себя личной ответственности за то, что он привносит в эти отношения. Эффективная программа деловой этики использует в качестве ориентира эти ожидания и показывает, как предприятие будет справляться с ошибками, ненадлежащим поведением и недоразумениями.

ПРЕДПРИЯТИЕ: ВИДЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Поступающий ответственно менеджмент определяет базовые убеждения предприятия: его цель, выходящую за рамки получения прибыли, базовые ценности и желаемое будущее. В дополнение к этому, как подробно описано в главе 4, собственники и менеджеры определяют ожидания от введения программы деловой этики путем описания поддерживающих характеристик организационной культуры и ожидаемых итогов внедрения программы.

Джеймс Коллинз и Джерри Поррас обнаружили, что в большинстве случаев видение рамок, которые предприятия задают своим сотрудникам, и приведение их действий в соответствие с этими рамками — как раз и отличает хорошие компании от великих¹⁷. Рекомендации этих исследователей касаются трех компонентов видения: базовой цели, базовых ценностей и желаемого будущего.

Базовая цель

Не забывая об обеспечении прибыли, ответственный менеджмент определяет основную причину существования предприятия в форме положения о цели, которая воодушевляет работников и представителей предприятия. Цель предприятия, выходящая за рамки извлечения прибыли, помогает предприятию выделиться на фоне других. В отличие от краткосрочных и долгосрочных целей базовая цель в действительности никогда не достигается. Коллинз и Поррас так описывают базовую цель предприятия: она «как звезда на горизонте, которой никогда нельзя достичь; она всегда и везде — ведет и воодушевляет»¹⁸.

Цель должна быть сформулирована кратко как положение о том, каким образом предприятие намеревается удовлетворять потребности общества. Положение о цели включает мотивы, лежащие в основе стремления работников работать именно на этом предприятии. В нем принимается как данность то, что собственники хотят получать прибыль, а работники — заработную плату. Но можно с уверенностью сказать, что большинство работает не для того, чтобы обеспечить собственникам получение большего дохода, или даже не ради зарплаты. Они работают, чтобы внести свой вклад в развитие общества, поскольку базовая цель предприятия их воодушевляет.

Определение базовой цели предприятия — далеко не простой процесс. Коллинз и Поррас предлагают описать то, чем занимается предприятие как участник рынка, — например, его миссию, — и еще минимум пять раз спросить себя: «Почему это важно?» Несмотря на кажущуюся простоту, этот вопрос поможет определить то, что предприятие дает обществу. Этот «общественный вклад» становится руководящим принципом для всех решений и действий предприятия¹⁹.

Базовые ценности

Ответственный менеджмент предлагает четыре или пять ценностей, которые будут ориентировать всех работников и представителей предприятия в критических ситуациях. Эти базовые ценности должны быть столь фундаментальными по отношению к тому, как предприятие себя видит и каким путем ведет свою деятельность, что ими нельзя пожертвовать в угоду сиюминутному выигрышу.

Не существует единого правильного набора ценностей для всех предприятий. У компании Royal Dutch/Shell, например, есть три базовые ценности: *порядочность, честность и уважение к людям*. У компании Chiquita Brands International, имеющей плантации по всему миру, — четыре базовые ценности: *честность, уважение, возможности и ответственность*. У транснациональной компании Alcatel, имеющей отделения в 130 странах мира, тоже четыре ценности: *ориентация на клиента, инновации, командная работа и подотчетность*.

Базовые ценности должны отражать те качества, которые предприятие намерено культивировать. При этом они не должны слишком далеко отстоять от реальной жизни предприятия, поскольку в этом случае им будет невозможно следовать и отношение к ним станет граничить с цинизмом. Даже сам процесс определения базовых ценностей будет оказывать влияние на то, как они понимаются, воспринимаются и каким образом им будут следовать. Чем активнее заинтересованные стороны станут участвовать в определении базовых ценностей, тем выше вероятность того, что эти ценности будут отражать то, что есть в действительности, что эти ценности будут правильно восприняты его сотрудниками и заинтересованными сторонами.

Одни предприятия определяют базовые ценности, опираясь на тщательно составленные опросы своих работников, интервью и работу с фокус-группами. Другие создают консультационные группы на различных уровнях предприятия, чтобы определить предварительно базовые ценности и в дальнейшем обсудить их. Исследования, которые проводят предприятия, касаются не только всех или большинства сотрудников, но и заинтересованных сторон.

Чтобы ценности с внешнего, декларативного уровня довести до каждого работника, задайте, например, такой вопрос: «Что вы скажете новому работнику, который хотел бы узнать, что нужно сделать, чтобы добиться успеха на этом предприятии?» Ответы работников и других заинтересованных сторон укажут четыре или пять ценностей, которыми должны руководствоваться сотрудники предприятия.

Видение желаемого будущего

Ответственные собственники и менеджеры отчетливо представляют себе краткосрочные и долгосрочные цели предприятия и его общественную роль в долгосрочной перспективе. Цели должны включать ответственность перед обществом и внешними заинтересованными сторонами. Они должны учитывать соответствующие политические, экономические и социокультурные факторы. Из этого видения и вытекают краткосрочные и долгосрочные цели и результаты, ожидаемые от реализации стратегии и плана действий предприятия.

Согласно исследованиям, есть две составляющие эффективного описания будущего: а) особая цель, которая задает направление и придает смысл решениям и действиям предприятия, и б) четкое описание желаемого будущего²⁰. Пример 5.5 демонстрирует, каким образом компания Novo Nordisk описывает внедрение своего видения на предприятии²¹.

Прекрасный пример описания желаемого будущего представляет собой видение компании Sony, о фрагменте которого идет речь в примере 5.6. Это видение сформировалось в 1950-х годах, когда Япония еще восстанавливалась после Второй мировой войны. Оно включало смелую долгосрочную цель и четкое описание желаемого будущего²².

ВИДЕНИЕ: РЕАЛИЗАЦИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ**Видение**

- Мы станем мировым лидером в области предоставления услуг больным диабетом.
- Мы будем предлагать товары и услуги в таких областях, где можем создать что-либо новое.
- Мы достигнем конкурентного преимущества в бизнесе.
- Работа в нашей компании всегда больше чем работа.
- Наши ценности выражаются в наших действиях.
- История развития нашей компании подтверждает, что это можно сделать.

Устав

Устав описывает наши Ценности, Приверженность Тройному Итогу, Основные положения и Методологию — наши базовые принципы менеджмента. Полный текст размещен на корпоративном сайте компании.

Направления политики

Наше видение отражает ключевые цели бизнеса и определяет различные направления нашей политики в области биоэтики, коммуникаций, инжиниринга, окружающей среды, финансов, охраны здоровья и безопасности, информационных технологий, права, патентов, людей, закупок, качества, регулирования и риск-менеджмента.

Novo Nordisk

«Novo Nordisk Way of Management»

ВИДЕНИЕ КОРПОРАЦИИ SONY

Положение о намерениях. Испытывать чувство искренней радости от инноваций и применения технологии во благо народа и страны.

Цель. Стать широко известной компанией благодаря вкладу в изменение представлений о японских товарах как о низкокачественных.

Яркое описание. Через пятьдесят лет наш бренд будет столь же известен в мире, как и остальные... и станет символизировать инновации и качество, конкурирующее с любыми самыми инновационными компаниями... «Сделано в Японии» будет означать высший сорт, а не низкое качество.

Джеймс С. Коллинс и Джерри И. Поррас*Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*

СТАНДАРТЫ, ПРОЦЕДУРЫ И ОЖИДАНИЯ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Предприятия, вне зависимости от типа и размера, чувствуют возрастающее давление со стороны своих стран, международных и неправительственных организаций, которые заставляют их демонстрировать ответственное деловое поведение. Стандарты, процедуры и ожидания, встроенные в систему менеджмента предприятия, дают конкретные руководящие указания, которые требуют совершения одних действий и запрещают другие, в отличие от используемых на уровне совета директоров оговорок, устанавливающих только ограничения.

Как обсуждалось в главе 3, ОП функционирует на четырех уровнях идентичности: соблюдение законов и правил, управление рисками, повышение репутации и вклад в развитие общества. Ответственный менеджмент устанавливает стандарты и процедуры, а также определяет ожидания на всех четырех уровнях с тем, чтобы обеспечить соответствующими ориентирами работников и представителей предприятия. Эти стандарты, процедуры и ожидания направлены на развитие и поддержание разумных ожиданий внешних заинтересованных сторон в отношении деятельности предприятия.

Стандарты, процедуры и ожидания часто определяются в ряде основополагающих документов: перечне руководящих принципов, кодексе поведения²³ и положениях о конкретных направлениях политики предприятия. Хотя в данной главе и обсуждается, каким образом создать проект кодекса поведения, и приводятся соответствующие примеры, единого правильного подхода для всех случаев не существует. Например, предприятие может составить вышеперечисленные документы каждый отдельно или как отдельный документ.

Руководящие принципы

Предприятиям полезно установить ряд руководящих принципов для того, чтобы ориентировать своих работников и представителей. Вместе с базовыми убеждениями, обеспечивающими точку отсчета, изложение руководящих принципов помогает правильно действовать работникам и представителям предприятия. Положение, содержащее руководящие принципы, более конкретно, чем базовые убеждения, но шире, чем кодекс поведения.

Для многих компаний, таких, например, как Royal Dutch/Shell, документом, на основе которого осуществляется руководство, является Положение об общих деловых принципах²⁴. Можно назвать и другой источник изучения принципов управления — это Глобальный договор ООН²⁵.

Положения о руководящих принципах более понятны работникам и представителям предприятия, поскольку они значительно короче стан-

дартного кодекса поведения. Эти принципы могут быть сформулированы, как правило, не более чем в одном предложении или в коротких параграфах.

Используя пример Royal Dutch/Shell, предприятие может распределить свои базовые принципы по 9 темам: (1) краткосрочные цели; (2) обязательства перед заинтересованными сторонами; (3) экономические принципы; (4) честность бизнеса; (5) политическая деятельность; (6) здоровье, безопасность и окружающая среда; (7) общество; (8) конкуренция; (9) полное раскрытие соответствующей информации.

Shell начинает с преамбулы, определяющей предназначение этих принципов, где сказано следующее:

Компании группы Shell осознают, что поддержание доверия и уверенности акционеров, работников, потребителей и других людей, с которыми они строят деловые отношения, как и всего общества, имеет решающее значение для постоянного роста и успеха Группы.

Мы намереваемся оправдывать это доверие, придерживаясь линии поведения, соответствующего стандартам, провозглашенным в наших принципах²⁶.

Первый принцип содержит общее заявление о *краткосрочных целях* предприятия. Они тесно переплетаются с его основной целью. Второй устанавливает *обязательства*, которые, как считает предприятие, у него есть перед заинтересованными сторонами: акционерами, клиентами, работниками — всеми, с кем предприятие ведет дела, и обществом в целом, включая окружающую среду. Каждый из этих принципов описывается одним-двумя предложениями. Обязательства перед обществом включают ряд принципов из Глобального договора ООН. По мнению Shell, эти сферы ответственности неразделимы.

Третий принцип устанавливает *экономические* принципы, которыми должны руководствоваться работники и представители предприятия (пример 5.7)²⁷. Shell отмечает, что прибыльность и устойчивое финансовое состояние являются фундаментом для выполнения обязательств. Shell также отмечает, что усиленное внимание, которое уделяется здесь финансовым аспектам, определяется соображениями социального и экологического характера, а также «оценкой безопасности инвестиций».

Четвертый принцип Shell отражает представление компании о *деловой честности*. Shell подчеркивает, что компании Группы настаивают «на порядочности, честности и справедливости во всех аспектах своего бизнеса и ожидают того же от всех, с кем ведут дела»²⁸. Если рассматривать принцип деловой честности компании Shell более детально, то можно увидеть, что он рассматривает такие вопросы, как взяточничество, конфликт интересов и добросовестное ведение учетных книг и записей.

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ КОМПАНИИ ROYAL DUTCH/SHELL**3. Экономические принципы**

Прибыльность принципиально важна для выполнения обязательств и ведения дел. Она является критерием измерения как эффективности, так и ценности, которую клиенты связывают с продуктами и услугами Shell. Она существенно важна для распределения необходимых корпоративных ресурсов и поддержания текущих инвестиций, требующихся для развития и создания будущих энергетических зап-

сов для удовлетворения нужд потребителей. Без прибыли и сильной финансовой основы невозможно выполнить обязательства, описанные выше.

Критерии для принятия решений по инвестициям не являются исключительно экономическими по характеру, они также принимают во внимание социальные соображения, охрану окружающей среды и оценку безопасности инвестиций.

Royal Dutch/Shell
«How We Work»

Пятый принцип Группы касается *политической деятельности*. Он усиливает значение ее социальной ответственности и накладывает ограничения на компании группы Shell и отдельных ее работников в плане их участия в политической деятельности. Однако Shell, очевидно, оставляет за собой право иметь публичную позицию по вопросам, затрагивающим ее интересы или интересы ее основных заинтересованных сторон.

Шестой принцип Shell относится к обязательству компании вносить свой вклад в *устойчивое развитие* и к ее «системному подходу к вопросам здоровья, безопасности и управления охраной окружающей среды с целью постоянного совершенствования своей деятельности». Shell обязуется «заниматься этими, как и любыми другими жизненно важными и имеющими отношение к бизнесу вопросами, планировать показатели улучшения, измерять, оценивать и отчитываться о результатах работы»²⁹.

Седьмой принцип компании Shell затрагивает ее *отношения с обществом*. В нем четко выражено, что самый важный вклад компании в развитие общества — это максимально успешное следование тому, что мы определили как ее базовую цель и желаемое будущее. Shell особо подчеркивает свое участие в делах общества, выходящее за рамки социальной ответственности предприятия, руководствуясь при необходимости принципами макросоциальной ответственности³⁰.

Восьмой принцип Shell отражает поддержку *конкуренции*, являющейся неотъемлемым признаком свободного предпринимательства.

В завершение — девятый принцип — Shell обязуется предоставлять на законных основаниях *полную информацию* о своей «деятельности всем за-

интересованным сторонам, обращая первостепенное внимание на вопросы деловой конфиденциальности и затраты на предоставление информации»³¹.

«Положение об общих деловых принципах» компании Shell относится ко многим аспектам делового поведения в целом и может служить отличным пособием для частных предприятий, реализующих политику ответственности, хотя не отражает некоторые появившиеся в последнее время мировые стандарты, описанные в главе 2. Неправительственные организации, одобряя в целом принципы Shell, отмечают, например, что они не затрагивают ряд международных конвенций, в частности Всеобщую декларацию прав человека и Трехстороннюю декларацию принципов МОТ³².

Другим распространенным подходом к формированию набора руководящих принципов является составление перечня базовых ценностей предприятия с указанием ряда принципов или образцов практики, подпадающих под каждую из базовых ценностей. В примере 5.8 приводится выдержка из декларации о базовых ценностях компании Chiquita Brands International³³. Другим примером может служить United Technologies Corporation, которая устанавливает пять «Обязательств» по отношению к «выполнению работы, первенству в инновациях, личностному развитию, социальной ответственности и прибыли акционеров» (пример 5.9)³⁴. Достоинство такого подхода в том, что в одном документе демонстрируется значимость немногих базовых ценностей с использованием принципов и образцов лучшей практики, чтобы охарактеризовать их и сопроводить конкретными примерами.

Менеджмент может в качестве источника идей рассматривать и любые другие общие принципы, такие, например, как Принципы Круглого стола в Ко, которые повсеместно рассматриваются в качестве отправной точки для развития понимания предприятием этичного и ответственного делового поведения³⁵. Другой набор принципов, предлагаемый для обсужде-

П Р И М Е Р 5.8

КОРПОРАТИВНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА CHIQUITA BRANDS

- Мы гордимся нашей работой, нашей продукцией и тем, что мы удовлетворяем требованиям наших клиентов.
- Мы несем ответственность за использование ресурсов, предоставленных нам, и за обеспечение соответствующей прибыли нашим акционерам.
- Мы сознаем свою ответственность перед обществом и окружающей средой.

Chiquita Brands International
«Corporate Responsibility»

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ UNITED TECHNOLOGIES

У наших клиентов есть выбор, и от того, как мы работаем, зависит, выберут ли они нас. Мы стремимся к высоким стандартам, ставим перед собой амбициозные цели — и получаем результаты, мы используем обратную связь с клиентами, чтобы при необходимости еще раз проверить себя. Мы работаем быстро

и принимаем своевременные, хорошо обоснованные решения, поскольку от них зависит наше будущее. Мы делегируем полномочия тем, кому это необходимо: людям, находящимся в самом близком контакте с клиентами и непосредственно выполняющим работу.

United Technologies Corporation
«Our Commitments»

ния, — *Руководство по составлению кодексов делового поведения* (см. приложение В), — может быть использован в качестве основы или ориентира при разработке таких кодексов.

Кодекс поведения

Кодекс поведения часто является основным средством, с помощью которого менеджмент ориентирует своих работников и представителей на ожидаемый от них стиль делового поведения. Действительно, в настоящее время большинство крупных предприятий во всем мире имеют кодекс поведения в той или иной форме³⁶.

Кодекс демонстрирует обязательства менеджмента следовать всем применяющимся в отраслях промышленности нормам и государственным предписаниям. Он адресован предприятию в целом. Другие, более специализированные, стратегии и процедуры регулируют конкретные виды деятельности, например закупки или заключение договоров.

Кодекс поведения включает основные стандарты поведения и минимальные процедуры, предназначенные для снижения рисков, связанных с обязательствами предприятия и нанесением ущерба его репутации. Кодекс поведения обычно выходит за рамки минимальных требований, ориентируя работников на укрепление репутации предприятия и полноценное содействие развитию общества.

Однако не стоит придавать кодексу поведения слишком большое значение. Большинство исследований утверждает, что кодекс важен как часть программы или стратегии поощрения ответственного делового поведения, чем как документ, содержащий специфические положения. При изучении случаев плохого выполнения обязанностей исследователи обнаружили, что имеется сравнительно небольшое различие между организациями, имеющими кодекс, и теми, у кого его нет³⁷.

конов и могут ссылаться на законы, которые применяются к таким специфическим областям делового поведения предприятия, как корпоративное управление, трудовые отношения и отношения с государственными чиновниками. Там, где требуется больше подробностей, эти вопросы, как правило, раскрываются в документах, относящихся к стратегиям и процедурам. Тесно сотрудничая с юрисконсультами, ОП будет постоянно соотносить свою программу деловой этики с изменениями и дополнениями к законам и нормативным актам.

Основная сущность кодекса поведения, как и вопросы, затрагиваемые кодексом, значительно различаются в Европейском Союзе и в США. Кодексы в США в большей степени ориентированы на соблюдение законности и ни на шаг не отступают от буквы закона, так как законодательство США стремится оставить решение многих вопросов бизнеса за частным сектором. В них также затрагиваются вопросы значительных рисков судебных разбирательств. Кодексы в Европейском Союзе в большей степени акцентируют внимание на социальной ответственности. Частично это различие возникло из-за того, что многие вопросы, которые рассматриваются кодексами, в США относятся к законодательному и государственному регулированию, а в Европейском Союзе — к условиям индивидуального контракта либо контрактов, заключаемых профсоюзом³⁹.

Соблюдение отраслевых стандартов

ОП является как членом отрасли, так и членом общества. Собственники и менеджеры учитывают отраслевую специфику возникающих проблем, а также стандартов и процедур. При этом они должны стремиться достичь высочайших стандартов соблюдения законов и норм отрасли. Улучшение отраслевых стандартов повышает прозрачность и уровень доверия в рыночной среде, а также укрепляет репутацию отрасли в целом. Примером отраслевых стандартов, касающихся сферы действия кодекса поведения, могут служить недавно опубликованные правила NYSE (пример 5.10)⁴⁰.

Защита окружающей среды

Кодекс поведения должен рассматривать стандарты и процедуры предприятия, а также ожидания заинтересованных сторон, связанные с охраной окружающей среды. Правительства, общество, неправительственные и международные организации все в большей степени используют свое влияние для поддержки разумного поведения бизнеса в отношении окружающей среды.

Кодекс должен включать положение о том, что предприятие будет выполнять требования как национального, так и международного законодательства и правила, разработанные для защиты окружающей среды. Он должен нести информацию о том, как в целом будет обеспечен баланс производства и защиты окружающей среды. Детально описывая свои стандарты, процедуры и ожидания, предприятие покажет, каким образом оно

ПРАВИЛА NYSE

В ноябре 2003 г. в ответ на огромные беспорядки на американских рынках New York Stock Exchange (NYSE) опубликовала ряд требований для улучшения практики корпоративного управления компаний, чьи акты проходят листинг на NYSE. Согласно этим требованиям, предприятию следует принять и обнародовать кодекс этики, в котором отражены как минимум следующие вопросы:

- **Конфликт интересов:** Определяется конфликт интересов и требуется наличие политики, осуждающей конфликты и обеспечивающей средства для информирования о потенциальных конфликтах.
- **Корпоративные возможности:** Политика компании должна запрещать служащим, директорам и работникам использовать корпоративные возможности, корпоративную собственность, должность или информацию для личной выгоды или в целях конкуренции с компанией. Все работники, служащие и директора обязаны содействовать реализации законных интересов компании.
- **Конфиденциальность:** Работники, директора и служащие должны хранить информацию, доверенную им компанией или клиентами, как конфиденциальную, за исключением случаев, когда на ее раскрытие получено разрешение или если это требуется по закону. Конфиденциальная информация включает всю внутреннюю информацию, которая могла бы быть использована конкурентами или раскрытие которой могло бы нанести вред компании или клиентам.
- **Справедливые действия:** Все работники, служащие и директора должны обращаться справедливо с клиентами, поставщиками, конкурентами и служащими компании. Никто не должен получать преимущества над другими путем манипуляции, утаивания, злоупотребления частной информацией, искажения фактов или любых других несправедливых действий.
- **Защита и надлежащее использование имущества компании:** Работники, служащие и директора должны защищать имущество компании и обеспечивать эффективное и законное использование всех ее активов.
- **Соблюдение законов, правил и норм (включая инсайдерское торговое законодательство):** Компания должна активно продвигать принципы соблюдения законов, правил и норм, включая инсайдерское торговое законодательство.
- **Поощрение информирования о любых нелегитимных или неэтичных случаях поведения:** Компании должны поощрять работников обсуждать с менеджерами... или с соответствующим персоналом наилучшие способы действий, которые они должны предпринять в конкретных ситуациях. Кроме того, следует поощрять работников сообщать о нарушениях законов, правил, норм или кодекса делового поведения. При этом работники должны быть уверены в том, что компания не допустит никаких преследований тех, кто с добрыми намерениями сообщил подобную информацию.

будет сокращать отходы производства, избегать загрязнения воздуха и воды, управлять процессами использования и обезвреживания химических веществ; это же послужит основой для официальных сообщений.

Этический кодекс группы NTT, регулирующий вопросы охраны окружающей среды, представляет собой пример перехода от базовых ценностей, принципов и стратегий к главным видам деятельности, к долгосрочным и краткосрочным целям (пример 5.11)⁴¹.

ОТРЫВОК ИЗ УСТАВА NTT GROUP: О ЗАЩИТЕ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ**Базовый принцип**

В целях обеспечения гармоничного сосуществования людей с природой, а также для достижения устойчивого роста корпорации мы сделаем все от нас зависящее для защиты окружающей среды на всем земном шаре.

Основные стратегии**1. Соблюдение законов и правил и выполнение социальных обязательств**

Соблюдать все законы и нормы по защите окружающей среды и, являясь корпоративными гражданами мира, выполнять свои обязательства.

2. Ослабление нагрузки на окружающую среду

Разработать планы действий по сбережению энергии (сокращение выделения газа теплицами), ресурсов (сохранения таких материалов, как бумага) и сокращению объема отходов, а также стремиться к постоянному совершенствованию деятельности в этой сфере.

3. Создание и поддержка системы управления природоохранными процессами

Создать систему управления природоохранными процессами, которая помогла бы всем компаниям проводить добровольные акции по защите окружающей среды.

4. Разработка технологий взаимодействия с окружающей средой

Внести вклад в сокращение нагрузки на окружающую среду за счет исследований и разработок в различных областях, пользуясь при этом помощью СМИ.

5. Усилия общественности

Ежедневно предпринимать усилия по защите окружающей среды в сотрудничестве с гражданами и государственными учреждениями

6. Раскрытие информации в отношении окружающей среды

Укрепить как внутренние, так и внешние взаимосвязи путем раскрытия информации в отношении окружающей среды.

Уважение к нормам культуры

Кодекс поведения должен демонстрировать уважение к нормам культуры, в рамках которой предприятие ведет свою деятельность, особенно если оно транснациональное. Работники и представители предприятия привносят в работу свои убеждения, ценности и культурные нормы. В каждом обществе сложились уникальные культурные обычаи, включающие в себя религиозные традиции, отношения между полами и взаимоотношения на рабочем месте. ОП должно учитывать эти обычаи в своей программе деловой этики без ущерба для базовых убеждений. Кодекс поведения без учета данных факторов может быть расценен как несправедливый, а его претворение в жизнь вызовет лишь разочарование⁴².

Некоторые вопросы ответственного делового поведения необычайно щепетильны с точки зрения культуры: ситуации, связанные с конфликтом интересов; принятие и вручение подарков, в том числе денежных; поощрительные выплаты; наем на работу родственников и друзей; обращение за консультацией и сообщение о ненадлежащем выполнении обязанностей.

Подарки от компании Motorola

Некоторые деловые ситуации предполагают дарение подарков. Подарки от компании Motorola должны быть легитимными и разумными; они должны быть одобрены местным руководством. Сотрудники Motorola никогда не дают взятки.

Мы понимаем, что практика дарения различается в разных культурах. Наши компании, работающие в разных странах, решают эти вопросы в соответствии с политикой компании и правилами в отношении дарения подарков.

Мы не преподнесем никакой подарок, если это запрещено законом или политикой организации, которой он адресован. Например, во всем мире служащим большинства государственных учреждений запрещается принимать подарки. Если Вы сомневаетесь, вначале проверьте, можно ли это.

Motorola Corporation
«Code of Business Conduct»

Последнее, в частности, затрагивает как глубоко лежащие культурные ценности, так и относительно недавние события, о чем пойдет речь в главе 7.

Как показывает опыт, следует требовать, чтобы каждое региональное отделение компании создавало свой вариант стратегии в отношении подобных культурных особенностей, представляя их на рассмотрение и одобрение руководству. Региональная политика может стать эффективным способом учета культурных различий при условии, что отражает сущность общей политики и применяется последовательно. Подчеркнем, однако, что до тех пор, пока конкретная стратегия не будет рассмотрена, утверждена и официально не вступит в силу, должен применяться общий стандарт. До этого времени работники или представители предприятия не могут ссылаться на региональные различия в данном отделении.

Указания по разработке кодекса

Процесс разработки кодекса поведения так же важен, как и сам кодекс. Привлечение заинтересованных сторон, демонстрация его поддержки менеджментом, уважение базовых убеждений явно демонстрирует, что ценит предприятие. Более того, этот процесс является важным шагом к усилению желаемых сторон организационной культуры.

В итоге кодекс должен стать достаточно исчерпывающим, чтобы знакомить руководство со всеми важными сторонами деятельности работников и представителей предприятия. Он должен обеспечивать достаточно надежную обратную связь от внутренних заинтересованных сторон, осо-

бенно от собственников, менеджеров и рабочих: необходимо, чтобы они признали кодекс, поддерживали его и стремились жить в соответствии с его положениями. В кодексе с достаточной степенью полноты должны быть описаны ожидания внешних заинтересованных сторон, чтобы они признали предприятие в качестве полноправного члена общества.

Один из известных в этой области авторов, У. Майкл Хоффман, призывает разработчиков проявлять особую заботу о стиле кодекса. Он рассказывает, как однажды его попросили отрецензировать кодекс под названием «Наши обязательства». Хотя он считал это название хорошим, однако «каждое следующее правило начиналось со слов “ваша обязанность...”». Он предложил во всех случаях изменить «ваше» на «наше», чтобы передать смысл кодекса, поскольку правила были все-таки обращены ко всем сотрудникам компании⁴³.

Стиль кодекса во многом зависит от нужд и культуры предприятия. В удобных для чтения кодексах используются крупный шрифт, различные цвета, нередко — рисунки, примеры или отдельные текстовые блоки, содержащие ответы на часто задаваемые вопросы. Прекрасные образцы кодексов можно найти в Интернете:

- WMC Resources Ltd., австралийская добывающая компания с отделениями по всему миру, разработала простой, разноцветный, анимированный кодекс поведения. В нем большое количество иллюстраций и примеров, представленных в виде открывающихся страниц по пяти основным темам⁴⁴.
- NTT Group, японская телекоммуникационная компания, разработала детальный кодекс по вопросам взаимодействия с окружающей средой как часть «Отчета об охране окружающей среды за 2002 г.» Он составлен из восьми вопросов и ответов на них⁴⁵.
- Guardsmark LLC, американская фирма — представитель среднего бизнеса, имеет краткий кодекс поведения, в котором принципы располагаются в соответствии с ценностями и основными темами. Все работники ежегодно пересматривают кодекс и подтверждают свое согласие с ним⁴⁶.
- HSA Inc., крупная американская компания, работающая в области здравоохранения, разработала обширный кодекс поведения, а также стратегии и процедуры по применению своей программы этики, соблюдения законности и корпоративной ответственности⁴⁷.
- United Technologies Corporation, крупная транснациональная производственная компания, имеет кодекс этики, переведенный на 27 языков, в котором описываются многочисленные способы обращения работников и представителей за консультацией и отчеты подразделений, включая головных или региональных омбудсменов⁴⁸.

Кодекс поведения должен быть практичным, легкодоступным документом. Он должен быть написан простым языком, без использования технических или юридических терминов. Кодекс должен быть издан на языках, используемых основными заинтересованными сторонами⁴⁹.

Воодушевляющие или обязывающие положения

Некоторые авторы проводят различие между воодушевляющими и обязывающими положениями кодекса. Те положения, к соблюдению которых работники и представители должны стремиться, но за которые не должны нести ответственность, называют воодушевляющими. Обязывающими называют положения, за выполнение которых следует отчитываться и нарушение которых влечет за собой наказание.

Стандарты, процедуры предприятия, а также ожидания предназначены для того, чтобы ориентировать сотрудников и представителей, как правильно вести себя в реальных ситуациях. Собственники и менеджеры должны ожидать от работников и представителей предприятия правильного понимания всех имеющих отношение к данной ситуации стандартов и решений. Если лежащий в основе кодекса стандарт требует просто здравого смысла, то мы можем считать, что любой стандарт, заслуживающий включения в кодекс поведения, должен быть исключительно воодушевляющим. Лучшей является точка зрения, согласно которой считается, что, если положение стоит того, чтобы его поместить в кодекс, его следует соблюдать.

Ожидание от служащих правильных решений

Мы отвечаем за наши действия и их последствия.

Вопрос: Я геолог, отвечающий за изыскательские работы. Известный местный политик, владелец небольшой обанкротившейся компании, попросил меня нанять на работу хоть кого-нибудь из его 70 служащих, которых он будет вынужден уволить. В обмен на это он предложил поспособствовать получению от местной администрации лицензии WMC на ведение работ. Если я не соглашусь, он угрожает сделать прямо противоположное. Должен ли я согласиться на его предложение? Следует ли мне обвинить его в шантаже?

Ответ: Вы не должны соглашаться на его предложение. Ваша беседа с этим политиком должна быть задокументирована, затем вам следует обратиться за консультацией к менеджеру компании WMC, чтобы узнать, какие шаги необходимо предпринять, включая обращение в полицию или в местную администрацию.

Что касается большинства конкретных стандартов — правил, то следование здравому смыслу редко приводит к их нарушению. Когда правила нарушаются, наказание будет оправданно, поскольку в наличии ясное намерение их нарушить. Что же касается более общих положений, таких как ценности или принципы, то к ним тоже надо подходить с позиций здравого смысла и не следует описывать положения, которые невозможно ввести. Хотя работник может и не понести наказания как такового, тем не менее нельзя проявлять терпимость по отношению к его неспособности судить здраво.

Адаптация, обновление и совершенствование кодекса

Хотя кодекс поведения и представляет собой документ фундаментального характера, он не является неизменным. Чтобы быть эффективным, он должен превосходить потребности работников и представителей предприятия в руководящих указаниях для решения на должном уровне тех проблем, с которыми они сталкиваются. Законы и нормы меняются, как и ожидания заинтересованных сторон. Взаимодействуя с предприятиями, работающими на различных рынках, фирмы становятся объектами воздействия новых ценностей и убеждений, которые могут повлиять на то, как работники воспринимают предприятие и рынки. Все это приводит к появлению новых, не ясных для сотрудников областей.

ОП в рамках самого кодекса должно предусмотреть наличие тщательного контроля за изменениями в релевантном контексте предприятия, организационной культуре и ожиданиях заинтересованных сторон и в соответствии с полученными данными адаптировать, обновлять и совершенствовать кодекс. ОП должно уметь быстро реагировать на изменения, которые влияют на него, его рынки и все общество. И следует изменять кодекс ОП таким образом, чтобы он отражал взаимоотношения предприятия с новыми поставщиками товаров и услуг, партнерами, конкурентами и рынками.

Форматы кодексов

Один из исследователей, рассматривавший тенденции в разработке проектов кодексов поведения, обнаружил, что большинство кодексов используют три основных формата: а) *кодексы соблюдения законов и норм* — специальные положения, дающие ориентиры и налагающие запреты на определенные формы поведения; б) *корпоративные кредо* — широкие, сформулированные в обобщенном виде положения о корпоративных обязательствах перед клиентурой, о ценностях и целях; в) *положения о философии менеджмента* — официальное провозглашение принципов ведения дел компанией или генеральным директором⁵⁰.

Кстати, один из австралийских исследователей предлагает следующую классификацию форматов и целей корпоративных кодексов этики: а) *кодекс этики* — изложение ценностей и принципов, которые определяют цель организации; б) *кодекс деятельности*, который ориентирует и направ-

ляет процесс принятия решений; в) *кодекс поведения*, который предписывает или запрещает определенное поведение. «На практике, — отмечает автор, — корпорации стремятся использовать комбинации разных типов кодексов под различными названиями»⁵¹.

В рабочем листе № 6, помещенном в конце данной главы, приведен пример составления кодекса поведения.

Политика в сфере ответственного делового поведения

Хотя совокупность руководящих принципов, кодекс поведения или то и другое могут быть разработаны, процесс установления соответствующих стандартов нельзя считать завершенным. Предприятия, как правило, публикуют отдельно сведения о конкретных направлениях деятельности или должностных обязанностях, например в сфере внутреннего аудита или заключения контрактов с государством, относящихся к стратегиям или процедурам, чтобы обеспечить относительную краткость этих документов. ОП уделяет также внимание особым сферам риска, отыскивая возможности для укрепления репутации или содействия благосостоянию общества. Ряд важнейших вопросов, относящихся к этике, соблюдению законов и правил, функциям, связанным с ответственностью, политике «горячих линий» и процедурам, рассмотрены в рабочем листе № 6. Помимо этих вопросов туда могут быть включены и другие.

Эффективные программы деловой этики разрабатываются специально под повседневные проблемы конкретного предприятия, его стили управления и организационную культуру. Так, обширная программа деловой этики HSA, Inc., крупной американской компании, работающей в области здравоохранения, включает 20 принципов и процедур, относящихся к сфере этики и соблюдению законов и правил в специфических областях, а также несколько десятков связанных между собой стратегий и процедур, применяемых разными департаментами⁵². В нее входят:

- процесс разработки конкретной линии поведения и процедуры;
- внутреннее регулирование звонков по «горячей линии»;
- информирование о собственных нарушениях определенных законов и правил;
- деловые привилегии для потенциальных источников информации;
- развлекательные мероприятия в интересах бизнеса;
- тренинг для продавцов;
- одобрение подарков как признание добровольных усилий;
- деятельность уполномоченного по этике и соблюдению законов и норм;
- распространение кодекса поведения;

- управление отчетностью и делопроизводством;
- договоры, относящиеся к программам этики и соблюдения законов и норм;
- квартальные отчеты отдела этики и соблюдения законов и норм;
- тренинг для топ-менеджмента;
- события, подлежащие фиксации в отчетах.

Не существует какого-либо стандарта по ознакомлению сотрудников предприятия с его политикой и процедурами. HCA Inc., например, использует в этом качестве форму⁵³, представленную на рис. 5.1.

ТИПОВЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ КОДЕКСА ПОВЕДЕНИЯ

Определяя, какие стандарты, процедуры и ожидания должны быть включены в кодекс поведения, желательно, встав на позиции заинтересованных сторон, представить, с какими решениями придется иметь дело сотрудникам и представителям предприятия. Рассмотрим на основе данного подхода возможность включения изложенных ниже пунктов. Там же приведены примеры, как некоторые предприятия решают конкретные вопросы⁵⁴. Рабочий лист № 7, помещенный в конце данной главы, поможет проверить, учтены ли все необходимые стандарты, процедуры и ожидания.

Рис. 5.1
Форма, используемая HCA, Inc. для ознакомления с ее политикой и процедурами

Отдел:	Описание политики:
СТРАНИЦА: x из y	Заменяет политику от _____ (дата)
Одобрено:	Изъята из обращения:
Дата выпуска:	Номер для ссылок:
Масштаб:	
Цель:	
Политика:	
Процедуры:	
Ссылки:	

Материалы для вступительной части

Какие материалы должны быть включены сюда? И почему? Материалы для вступительной части в значительной мере зависят от ситуации, потребностей и культуры предприятия. Вступление должно начинаться с заявления о базовых убеждениях предприятия, примеры которых были описаны выше.

Желательно включить положение об ограничении функций кодекса. Например, корпорация Motorola, разместив в начале документа положение об отказе от расширения функций кодекса, избегает формирования нереалистичных ожиданий и претензий по поводу обязательств, которых она не принимала на себя (пример 5.12)⁵⁵. Рекомендуется включить положения, ограничивающие сферу действия кодекса, поскольку некоторые суды рассматривали подобные документы в качестве обязательств, на которые могут полагаться заинтересованные стороны на законных основаниях⁵⁶.

Собственники

Какие отношения с собственниками должно иметь предприятие и какую ответственность перед ними оно должно принимать на себя? И почему? Рассмотрите следующие положения:

- максимизация доходов акционеров;
- минимизация деловых рисков;
- экономное использование ресурсов компании;
- законопослушное и этическое поведение;
- предотвращение использования инсайдерской информации;
- выполнение обязательств перед обществом и окружающей средой.

П Р И М Е Р 5.12

ОТКАЗ ОТ РАСШИРЕНИЯ ФУНКЦИЙ КОДЕКСА ДЕЛОВОГО ПОВЕДЕНИЯ

Базовый принцип

Данный кодекс не является ни контрактом, ни всеобъемлющим руководством, включающим все ситуации, с которыми могут столкнуться сотрудники компании Motorola, работающие по всему миру. Он яв-

ляется ориентиром, освещающим основные проблемы и определяющим стратегии и ресурсы, чтобы помочь сотрудникам Motorola принимать такие решения, которыми бы гордилась компания.

Motorola Corporation
«Code of Business Conduct»

Потребители или клиенты

Какие отношения с потребителями должно иметь предприятие и какую ответственность перед ними оно должно принимать на себя? И почему? Вот несколько примеров:

- предоставление качественных, безопасных товаров и услуг;
- презентация товаров и услуг;
- точная передача информации, исключая непонимание;
- защита конфиденциальной информации;
- предотвращение взяток и «откатов»;
- регулирование отношений, связанных с подарками и развлекательными мероприятиями в интересах бизнеса;
- учет государственных постановлений об отношениях с потребителями;
- учет постановлений иностранных государств об отношениях с потребителями;
- обеспечение точности процедур выставления счетов;
- охрана чужой собственности;
- предотвращение принижения достоинства конкурентов;
- обеспечение добросовестной конкуренции;
- получение информации о рынке честным и законным путем.

Работники и предприятие

Какие отношения с работниками должно поддерживать предприятие и какую ответственность перед ними оно должно принимать на себя? Какие обязательства перед предприятием у работников? И почему? Рассматриваемые вопросы включают:

- поощрение взаимного уважения;
- поддержка принципа равных возможностей и противодействие домогательствам;
- создание среды, свободной от конфликтов;
- уважение права на частную жизнь;
- безопасность рабочих мест, не наносящих ущерба здоровью;
- поддержание надлежащего уровня квалификации и профессиональных навыков;

- предотвращение нанесения ущерба имуществу;
- предотвращение насилия на рабочем месте;
- контроль за использованием денежных средств предприятия;
- контроль за использованием электронной почты и компьютеров;
- предотвращение конфликтов интересов;
- регулирование предпринимательской деятельности работников за пределами предприятия;
- регулирование отношений, связанных с подарками и развлечениями;
- регулирование коллективных договоров;
- соблюдение прав человека;
- исключение детского труда;
- поддержка бизнеса компании;
- регулирование занятости работников вне предприятия;
- поощрение самосовершенствования и постоянного обучения;
- регулирование приема родственников на работу;
- обеспечение правильного ведения записей и отчетности;
- система хранения информации.

Партнеры, поставщики товаров и услуг

Какие отношения с партнерами, поставщиками и подрядчиками должно иметь предприятие и какую ответственность перед ними оно должно принимать на себя? И почему? Рассматриваются следующие направления:

- справедливое обращение со всеми поставщиками;
- регулирование отношений по поводу принятия и предложения подарков и денежных выплат;
- уважительное отношение к чужой интеллектуальной собственности;
- защита сведений, составляющих чужую собственность;
- использование программного обеспечения по прямому назначению;
- требование к консультантам и поставщикам действовать этично и в рамках закона.

Против коррупции

3. В своих взаимоотношениях с государственными агентствами, клиентами и поставщиками компания не будет участвовать — прямо или косвенно — в даче взяток, «откатах», нелегальных вознаграждениях или других действиях коррупционной практики. Прямое или косвенное использование фондов Компании с целью оказания финансовой поддержки любой политической организации или любому кандидату на государственный пост строго запрещено в тех странах, где подобные взносы запрещаются законом. Там, где это разрешается законом, подобные взносы должны вноситься честным и разумным способом при одобрении высшего представителя компании Alcatel в стране.

Alcatel Group
«Statement on Business Practices»

Конкуренты

В чем заключаются наши обязательства перед конкурентами? И почему? Рассматриваемые направления:

- справедливое отношение к конкурентам;
- достижение успеха за счет качества продукции и услуг;
- отказ от сравнений с конкурентами и принижения их достоинств;
- запрещение побуждать других лиц разрывать контракты, заключенные с конкурентами;
- отказ от обсуждения с конкурентами вопросов цен, издержек, маркетинга и планов производства продукции;
- запрещение получать незаконными и неэтичными методами информацию о конкурентах;
- предотвращение недобросовестной конкуренции (антимонопольный аспект);
- следование политике строгого соблюдения принципов свободной конкуренции.

Честное ведение дел

Наша приверженность принципу честного ведения дел является ясной и твердой. Мы не даем и не берем взятки. Мы не санкционируем никакие незаконные выплаты. Мы расследуем все подозрительные обстоятельства. При выявлении нарушения политики нашей компании со стороны любого служащего его увольняют. В тех случаях, когда это возможно, мы также начнем преследование в судебном порядке.

Royal Dutch/Shell
«Our Approach to Business Integrity»

Общество, государство и окружающая среда

Какие отношения с обществом, государством и окружающей средой должно иметь предприятие и какую ответственность перед ними оно должно принимать на себя? И почему? Рассматриваются следующие направления:

- соблюдение как духа, так и буквы закона;
- поддержание хороших отношений с конкурентами;
- соблюдение местных законов и традиций;
- содействие антикоррупционной деятельности;
- исключение коррупционной практики при ведении дел за рубежом;
- регулирование содействия политической деятельности;
- регулирование участия в политической деятельности;
- привлечение местного населения;
- стремление к устойчивому развитию;
- применение мер, направленных против отмывания денег;
- соблюдение законов, направленных против бойкотов;
- соблюдение внешнеэкономического законодательства;

- добровольное раскрытие информации о нарушениях;
- сотрудничество с властями;
- развитие благотворительности;
- поощрение добровольной работы сотрудников;
- защита окружающей среды.

Программа деловой этики

Программа деловой этики должна затрагивать следующие вопросы:

- структура и системы этики и соблюдения законности;
- ответственность менеджеров высшего и среднего звена;
- потребность избегать даже малейшего проявления ненадлежащего поведения;
- осуществление мониторинга и аудита;
- обязанность работников сообщать о случаях нарушений;
- неспособность/невозможность соблюдать стандарты;
- неспособность/невозможность выявлять нарушения;
- методы получения консультаций и предоставления информации о случаях нарушений;
- политика в отношении ложных сообщений;
- реакция предприятия на сообщения;
- политика в отношении клиентов, поставщиков и субподрядчиков;
- политика конфиденциальности и анонимности;
- политика обеспечения безопасности работников, сообщивших о нарушениях;
- политика в отношении ненадлежащего поведения работников;
- политика вознаграждения этического поведения;
- система хранения информации;
- контакты со средствами массовой информации;
- подотчетность каждого сотрудника;
- обязательство подписывать документ, подтверждающий ознакомление с программой.

Ресурсы для программы деловой этики

Ресурсы могут включать в себя:

- модель принятия этических решений;
- изучение конкретных ситуаций и примеров;
- номера контактных телефонов.

Процесс разработки, пересмотра и утверждения

Разработка, пересмотр и утверждения кодекса поведения — это те шаги, которые должны последовать за процессом, описанным в главе 4. Кодекс и поддерживающие его различные направления стратегии не утверждаются окончательно до тех пор, пока не будут определены ожидания, разработаны и утверждены все стандарты, процедуры, способы применения и инфраструктура.

РЕЗЮМЕ

Собственники и менеджеры определяют стандарты, процедуры и ожидания, чтобы дать ответ на основной вопрос: «Какие нормы, ценности и стандарты мы должны установить, чтобы ориентировать наших сотрудников, а также выявлять и развивать разумные ожидания заинтересованных сторон?» Эффективная программа деловой этики содержит стандарты, процедуры и ожидания, которые определяют следующее:

- у кого какие полномочия на предприятии;
- кто за какие решения и действия несет ответственность;
- как сотрудники будут отчитываться за свои решения и действия;
- чего с полным основанием могут ожидать от предприятия заинтересованные стороны.

Стандарты, процедуры и ожидания определяются для всех уровней предприятия — от собственников до его независимых представителей. Базовые убеждения и разумные ожидания заинтересованных сторон определяют главные устремления предприятия. Стандарты, процедуры и ожидания являются, с одной стороны, способами обеспечения свободы, а с другой, действуют как контрольные механизмы. Они устанавливают рамки возможных действий персонала в процессе реализации цели предприятия. Если работники и представители предприятия действуют с добрыми намерениями, реализуя цели предприятия, не нарушают эти рамки, им предоставляется свобода руководствоваться своими суждениями.



ОТВЕТСТВЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ

Контрольные вопросы

1. Какова базовая цель нашего предприятия, не связанная с получением прибыли?
2. Каковы наши базовые ценности — те три-пять ценностей, от которых мы никогда не откажемся?
3. Как мы представляем будущее нашего предприятия? Каковы наши цели и задачи на ближайшие 30–50 лет?
4. Какие имеющие отношение к управлению предприятием ситуации, виды деятельности или решения неприемлемы для нас, даже если они обеспечивают достижение результата? Каких рисков, отступлений от этических норм и какого поведения нам хотелось бы избежать, даже если они помогут достичь желаемых результатов?⁵⁷

Рабочий лист № 6 содержит образец плана по созданию кодекса поведения. Вопросы для обсуждения включены, чтобы помочь рабочей группе составить проект кодекса поведения. Рабочий лист можно копировать для использования на вашем предприятии.

Раздел	Вопросы для обсуждения
<p>Титульная страница</p>	<p>Используйте титульную страницу с названием, которое отражало бы характер документа и задавало общую тему всего документа. Примеры: «Живем в соответствии с нашими ценностями» (World Bank Group), «Руководим честно» (United Parcel Service), «Как мы делаем бизнес» (PricewaterhouseCoopers)</p>
<p>Оглавление</p>	<p>Хороший кодекс доступен для понимания. Даже если речь идет об относительно простом кодексе, для удобства использования будет разумным включить в него подробное оглавление и пронумеровать страницы</p>
<p>Материалы для введения</p> <ul style="list-style-type: none"> • Письмо от имени владельца или генерального директора • Положение о предназначении кодекса • Заявление о базовых убеждениях • Положение о руководящих принципах • Предыстория или материалы, содержащие пояснения 	<p>Письмо от имени владельца или генерального директора демонстрирует высшему руководству программу этики и соблюдения законности. Оно также развивает тему названия.</p> <p>Короткое, но ясное положение о предназначении кодекса является важным.</p> <p>Небольшое, объемом не более страницы, заявление о базовых убеждениях предприятия — основной цели, базовых ценностях и желаемом будущем — определяет суть кодекса. Используйте его как еще одну возможность подчеркнуть важность базовых убеждений.</p> <p>Если предприятие разработало ряд руководящих принципов, то для усиления их значимости эти принципы следует разместить на отдельной странице.</p> <p>В предыстории или поясняющих материалах может говориться о кризисе, побудившем к созданию кодекса; о том, что в целом подразумевает ответственное деловое поведение, или о методах, с помощью которых разрабатывался кодекс. Включите в этот раздел все, что необходимо знать, чтобы понимать важность самого кодекса и его место в имеющей более широкие рамки программе этики и соблюдения законности</p>
<p>Конкретные руководящие положения, расположенные в зависимости от отношений с заинтересованными сторонами или обязательств перед ними</p> <ul style="list-style-type: none"> • Потребители • Акционеры и инвесторы • Поставщики товаров и услуг • Работники • Само предприятие • Общество • Государство • Окружающая среда 	<p>Причиной обращения к положениям, описывающим отношение с заинтересованными сторонами, является стремление избежать любой законной претензии по поводу тех или иных обязательств.</p> <p>Специальные вопросы неизбежно затрагивают проблемы человеческих ресурсов: справедливость при продвижении по службе, прекращение трудовых отношений, сексуальные домогательства и проблемы различий по полу, расе и пр. Есть соблазн рассмотреть эти проблемы отдельно от вопросов этики. Для того чтобы программа этики и соблюдения законности была эффективной, они должны быть включены в нее, поскольку этика для работников зачастую равнозначна справедливости</p>

<p>Описание программы этики, соблюдения законности и ответственности</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ответственный руководитель высшего ранга • Ответственный персонал • Система коммуникаций • Мониторинг и аудит • Механизм обращения за консультацией и информирования о ненадлежащем поведении • Исследования • Процесс разрешения споров • Отслеживание, оценка и отчеты • Процесс оценки и модификации программы 	<p>Кодекс должен обращать особое внимание на тренинги по обучению деловой этике и соблюдению законности. Он также должен закладывать основу для всех форм общения по вопросам программы.</p> <p>Кодекс должен побуждать работников и представителей предприятия обращаться за консультацией и сообщать о нарушениях. Поскольку они могут обращаться к кодексу для принятия решений, в нем должен быть полностью приведен весь процесс, включая описание обстоятельств, при которых они могут действовать анонимно или конфиденциально.</p> <p>Также важно задать широкие ориентиры для отслеживания, оценки и отчетов о деятельности предприятия, особенно для информирования заинтересованных сторон</p>
<p>Поддерживающие и сопутствующие политические стратегии и процедуры</p> <ul style="list-style-type: none"> • Обязанности и обязательства уполномоченного по деловой этике • Должности, требующие особо внимательного отношения • Политика мониторинга и аудита • Политика и процедура проведения исследований • Политика конфиденциальности • Политика предотвращения негативных последствий для информаторов • Соглашение о конфиденциальности • Политика обучения и тренинга • Политика и процедуры в сфере информирования о нарушениях и предотвращении негативных последствий • Политика и процедуры в отношении «горячих линий» • Политика в области ответных мер, отслеживания и разрешения проблем 	<p>Кодекс поведения — в целях практической применения — должен отражать только те темы, которые затрагивают общие интересы заинтересованных сторон или имеют к ним какое-либо отношение. Вопросы, касающиеся конкретных обязанностей или обязательств либо более детально изложенной политики или процедур, должны быть даны каждый отдельно. Однако в кодексе стоит указать, что существуют более конкретные направления политики и процедуры и где можно найти информацию о них.</p> <p>Отличным руководством по вопросам применения положений политики — несмотря на то, что она посвящена политике соблюдения законности в сфере американского здравоохранения, — является книга Richard P. Kusserow and Andrew H. Joseph, <i>Corporate Compliance Policies and Procedures: A Guide to Assessment and Development</i> (Marblehead, Mass.: Opus Communications, 2000)</p>
<p>Вспомогательные ресурсы</p> <ul style="list-style-type: none"> • Руководство по принятию этических решений • Контактные телефоны • Изучение конкретных ситуаций • Деловые игры по этике • Ссылки на ресурсы в Интернете • Краткий справочник • Предметный указатель 	<p>Эта часть кодекса предоставляет открытый доступ к важным вспомогательным ресурсам и справочным материалам.</p> <p>Если кодекс поведения является слишком большим или сложным вследствие потребностей и культуры предприятия, рассмотрите возможность составления предметного указателя</p>



Таблица стандартов, процедур и ожиданий

Рабочий лист № 7 может быть скопирован для использования на вашем предприятии. Он представляет собой инструмент для детального изучения всех необходимых стандартов, процедур и ожиданий. Собственники, менеджеры и сотрудники предприятия должны привлекать свои заинтересованные стороны для рассмотрения каждой составляющей стандартов, процедур и ожиданий (по вертикали), чтобы быть уверенными в их соответствии базовым убеждениям и четырем уровням этической идентичности (по горизонтали).

	Базовые убеждения	Соблюдение законов и правил	Управление рисками	Повышение репутации	Вклад в развитие общества
Материалы для введения					
Собственники					
Покупатели или потребители					
Работники и предприятие					
Партнеры, поставщики товаров и услуг					

	Базовые убеждения	Соблюдение законов и правил	Управление рисками	Повышение репутации	Вклад в развитие общества
Конкуренты					
Общество					
Государство					
Окружающая среда					
Программа деловой этики					
Специальные вопросы этики, соблюдения законов и правил социальной ответственности					

Инфраструктура деловой этики

6

В данной главе рассматривается существенный элемент программы деловой этики — ее инфраструктура: структуры и системы, которые помогают собственникам и менеджерам предприятия разрешать спорные вопросы, относящиеся к сфере ответственного делового поведения.

ВЫСТРАИВАНИЕ ИНФРАСТРУКТУРЫ ДЕЛОВОЙ ЭТИКИ

Один из наиболее важных вопросов, который собственники и менеджеры ответственного предприятия (ОП) должны задать себе: «Какого стиля, каких структур и систем распределения полномочий и ответственности на всех уровнях предприятия мы должны придерживаться?»¹

В настоящем Руководстве подробно рассказывается о примерах лучшей практики, взятых в основном из опыта крупных сложноорганизованных предприятий, накопленного за последние два десятилетия. Эта практика будет полезна для предприятий, находящихся в аналогичных обстоятельствах в странах с зарождающейся рыночной экономикой, которые могут рассчитывать на то, что формальные структуры и системы, улучшая их деятельность в сфере бизнеса, помогут им двигаться по направлению к свободному рынку.

Хотя в этих образцах лучшей практики отражен опыт крупных сложноорганизо-

- **Выстраивание инфраструктуры деловой этики**
- **Создание систем полномочий, ответственности и подотчетности**

ванных предприятий, они, тем не менее, будут полезны и предприятиям малого и среднего бизнеса — в качестве моделей. Крупные предприятия, международные институты и неправительственные организации обобщили этот опыт в процессе долгих обсуждений и переговоров. Изучая эти образцы лучшей практики, предприятия малого и среднего бизнеса могут разработать инфраструктуру деловой этики, соответствующую стандартам мирового уровня, но в то же время отвечающую их нуждам.

Значимость инфраструктуры деловой этики

При выстраивании инфраструктуры деловой этики собственники и менеджеры должны учитывать характер предприятия: его размеры, степень сложности, доступные ему ресурсы. Как было подчеркнуто в главе 3, предприятие использует инфраструктуру и формальное выравнивание в соответствии с существующей на предприятии практикой, чтобы выделить сильные стороны предприятия и компенсировать или исправить его недостатки.

За последние десятилетия были созданы различные подразделения и комитеты, занимающиеся вопросами этики, в частности совет по деловой этике, а также учреждена должность уполномоченного по деловой этике. Эти подразделения и комитеты отвечают потребностям крупных предприятий, имеющих сложную структуру, но описание их деятельности будет интересно предприятиям любого размера, разрабатывающим и применяющим программу деловой этики.

Примером того, насколько сложными могут быть эти подразделения и комитеты, является программа HSA, Inc. — крупной фирмы-провайдера в сфере здравоохранения. Программа отражает структуру самой фирмы. Общий надзор над программой осуществляет старший вице-президент, курирующий вопросы этики, соблюдения законов и норм и корпоративной ответственности, ему подотчетны 20 человек в отделе корпоративной этики и соблюдения законов и норм, он работает с более чем 20 администраторами и обеспечивает руководство и контроль более чем 200 уполномоченных по этике и соблюдению законов и норм².

Другая крайность — предприятие, где нет ни персонала, занимающегося вопросами деловой этики, ни отдельной программы деловой этики³. Такие компании рассматривают деловую этику в качестве функции общего менеджмента. Они не вводят специальных процедур, предназначенных для получения консультаций или для обеспечения безопасности работников и представителей предприятия в случаях, когда они сообщают о нарушениях, особенно когда менеджмент не способен или не желает помочь решить проблему или сам является ее частью.

Не существует единственно правильного пути разработки и применения программы деловой этики. Однако *формальное* обращение к каждому из семи уровней ответственности (что рассматривается ниже) будет полезно

предприятию и его заинтересованным сторонам, особенно в условиях зарождающейся рыночной экономики.

Важно помнить, что, описывая подразделения и комитеты, данное Руководство в действительности описывает их функции. И главное, как эти функции реализуются, а не факт учреждения специализированного отдела или комитета. Если собственники и менеджеры правильно организуют дело, они могут создать эффективную программу по деловой этике, соответствующую организационной культуре предприятия и ожиданиям заинтересованных сторон. Неудачное делегирование функций зачастую может привести к уменьшению возможности решить вопросы, имеющие отношение к этике, соблюдению законов и норм и социальной ответственности. Рабочий лист № 8, приведенный в конце главы, поможет собственникам и менеджерам определить, действительно ли были приняты во внимание все необходимые уровни ответственности.

Должностные обязанности, функции подразделений и распределение ответственности

Ведущие предприятия, государственные агентства и неправительственные организации пришли к выводу, что эффективная программа деловой этики предполагает семь уровней ответственности:

1. Осуществление контроля над программой со стороны высшего руководства (ответственный руководитель).
2. Выполнение или координация конкретных функций программы деловой этики (уполномоченный по деловой этике).
3. Консультирование ответственного руководителя и уполномоченного по деловой этике и описание деятельности предприятия в целом (совет по деловой этике).
4. Консультирование ответственного руководителя и уполномоченного по деловой этике, работников и представителей предприятия по вопросам профессиональной этики, соблюдения законов и норм и проблемам социальной ответственности, таким как: вопросы биомедицины, инжиниринга или профессионального сообщества (совет по профессиональной этике).
5. Связь подразделений различного уровня с головным подразделением по этике (представители, ответственные за деловое поведение).
6. Выполнение взаимосвязанных функций общего руководства и отдельных подразделений (финансовый директор; юрисконсульт; отдел по управлению и развитию человеческих ресурсов; внутренний аудит; окружающая среда, охрана здоровья и безопасность; государственные закупки; отношения с инвесторами).
7. Следование стандартам и процедурам и стремление удовлетворить разумные ожидания заинтересованных сторон (работники и представители предприятия).

Хотя эти функции обсуждаются отдельно, характер предприятия, его размер, структура и ресурсы могут служить аргументом в пользу объединения некоторых из них. Неформальные каналы и взаимоотношения в системе отчетности также могут быть неотъемлемой частью программы деловой этики.

Инфраструктура деловой этики для малых и средних предприятий

Типичное предприятие малого или среднего бизнеса, как правило, не имеет достаточного персонала, чтобы выделить порой даже одного сотрудника для работы с каждым из семи уровней ответственности. Крупному и сложноорганизованному ОП, такому, например, как HCA Inc., может понадобиться центральный координатор программы и ответственные руководители высшего звена на отдельных объектах или в регионах. На малом и среднем предприятии эту функцию может выполнять кто-либо из руководителей высшего звена, имеющий время для выполнения таких обязанностей и в определенной мере дистанцированный от возникающих проблем. Этот специалист может служить эффективным каналом связи для работников и представителей предприятия, обращающихся за консультацией или информирующих о проблемах. По этим же причинам собственники и руководители предприятия часто обращаются к пользующимся доверием независимым советникам, как это предлагается ниже (пример 6.1)⁴.

Но есть и иные возможности для предприятия малого и среднего бизнеса типично распределить семь функций — уровней ответственности среди персонала (табл. 6.1).

П Р И М Е Р 6.1

Десять способов, с помощью которых собственники малых предприятий могут предотвратить и выявить мошенничество

1. Привлеките независимого аудитора для проверки бухгалтерской отчетности.
2. Обеспечьте в организации наличие кодекса этики в письменной форме.
3. Показывайте хороший пример.
4. Обеспечьте разумные ожидания.
5. Справедливо обращайтесь с персоналом.
6. Ограничьте доступ к банковскому счету.
7. Осуществляйте регулярное взаимодействие с банком.
8. Предпринимайте адекватные меры по сохранности товарно-материальных запасов.
9. Осуществляйте предварительную проверку кандидатов на вакантные должности.
10. Обеспечьте персоналу способ сообщать о злоупотреблениях.

Джозеф Т. Уэллс
«Protecting Small Business»

Таблица 6.1. Инфраструктура деловой этики: в применении к предпринятию малого и среднего бизнеса

Функция — уровень ответственности	Распределение функций среди персонала
<p>Осуществление контроля над программой со стороны высшего руководства (ответственный руководитель)</p>	<p>Часто эту функцию выполняет собственник, но предпочтительнее назначить другого, наиболее уважаемого члена коллектива, и дать ему максимально широкие полномочия</p>
<p>Выполнение или координация конкретных функций программы деловой этики (уполномоченный по деловой этике)</p>	<p>Обычно один из сотрудников, пользующийся наибольшим уважением в коллективе, выполняет функции или координирует работу уполномоченного по деловой этике. Малые и средние предприятия могут сформировать или присоединиться к деловой ассоциации для разработки материалов, касающихся вопросов этики, или организовать форум с целью обсуждения вопросов, проблем, решений, имеющих отношение к этике, соблюдению законов и норм и социальной ответственности. Малые и средние предприятия могут привлечь независимую консультационную службу, чтобы обеспечить работников предприятия механизмом анонимного получения консультаций или информирования о недостатках. Малые и средние предприятия могут использовать внешнюю организацию для периодической оценки своей программы деловой этики</p>
<p>Консультирование ответственного руководителя и уполномоченного по деловой этике и описание деятельности предприятия в целом (совет по деловой этике)</p>	<p>Малые и средние предприятия могут проводить ежемесячно регулярные 30–60-минутные встречи своих работников или их представителей с руководством для обсуждения базовых убеждений, стандартов, процедур и ожиданий, а также текущих вопросов этики, соблюдения законов и норм и социальной ответственности. Предприятие среднего бизнеса, в особенности имеющее несколько филиалов/отделений, может назначать членов совета, которые бы регулярно проводили совещания по телефону. Малые и средние предприятия могут стать инициатором создания или присоединиться к бизнес-ассоциации для организации форумов по обсуждению текущих вопросов, проблем и решений в области этики, соблюдения законов и норм и социальной ответственности. Колледжи, университеты или совет по развитию бизнеса могут проводить форумы для предприятий малого и среднего бизнеса. Крупные предприятия могут, а зачастую и должны проводить форумы для своих поставщиков товаров и услуг</p>
<p>Консультирование ответственного руководителя и уполномоченного по деловой этике, работников и представителей предприятия по вопросам профессиональной этики, соблюдения законов и норм и социальной ответственности (совет по профессиональной этике)</p>	<p>Малые и средние предприятия могут ежемесячно проводить регулярные 30–60-минутные встречи членов всего профессионального сообщества или его представителей для обсуждения базовых убеждений, стандартов, процедур и ожиданий, а также текущих вопросов профессиональной этики, соблюдения законов и норм и социальной ответственности. Предприятие среднего бизнеса, в особенности имеющее несколько филиалов, может назначать членов совета, которые бы регулярно проводили совещания по телефону. Малые и средние предприятия могут стать инициатором создания или присоединиться к деловой ассоциации для разработки материалов для тренинга, организации форумов по обсуждению текущих вопросов, проблем и решений в области профессиональной этики, соблюдения законов и норм и социальной ответственности. Колледжи, университеты или совет по развитию бизнеса могут проводить форумы для малых и средних предприятий. Крупные предприятия могут проводить форумы для своих поставщиков товаров и услуг или выступать спонсорами таких мероприятий</p>
<p>Связь подразделений различного уровня с головным подразделением по этике предприятия (представители, ответственные за деловое поведение)</p>	<p>На малых и средних предприятиях такими представителями могут быть наиболее компетентные сотрудники различного ранга различных филиалов/отделений предприятия, получившие право напрямую общаться с собственником, его представителями, ответственным руководителем или уполномоченным по деловой этике по вопросам этики, соблюдения законов и норм и социальной ответственности. Эти представители, ответственные за деловое поведение, могут проводить тренинги, вести обучение и помогать в оценке программы на местном уровне</p>
<p>Выполнение взаимосвязанных функций общего руководства и отдельных подразделений (финансовый директор; юрисконсульт; отдел по управлению и развитию человеческих ресурсов; внутренний аудит; окружающая среда, охрана здоровья и безопасность; государственные закупки; отношения с инвесторами)</p>	<p>Предприятия малого и среднего бизнеса часто используют надежных, независимых профессионалов для выполнения многих из этих функций. В таком случае им следует принимать участие в программах тренинга по ответственному деловому поведению предприятия и, когда это полезно, в обсуждении вопросов этики, соблюдения законов и норм и социальной ответственности. Эти независимые профессионалы могут создавать независимые форумы для обсуждения текущих вопросов этики, соблюдения законов и норм и социальной ответственности. Их можно привлекать и для консультирования собственников и менеджеров малых и средних предприятий по вопросам разработки и применения программы деловой этики с использованием данного Руководства и других ресурсов</p>
<p>Следование стандартам и процедурам и стремление удовлетворить разумные ожидания заинтересованных сторон (все работники и представители предприятия)</p>	<p>Работники и представители предприятия несут индивидуальную ответственность, независимо от размеров своего предприятия. На предприятиях малого и среднего бизнеса работникам может быть сложно анонимно и конфиденциально получить консультацию или сообщить о проблеме. Собственники и менеджеры малых и средних предприятий должны работать над развитием такой организационной культуры, в рамках которой работники могли бы быть уверены в соблюдении конфиденциальности в подобных случаях и своей безопасности</p>

СОЗДАНИЕ СИСТЕМ ПОЛНОМОЧИЙ, ОТВЕТСТВЕННОСТИ И ПОДОТЧЕТНОСТИ

Поддержка программы деловой этики должна начинаться с высшего уровня управления предприятия. Для успешных программ характерны следующие элементы процесса управления:

- собственники или их представители гарантируют, что программа обеспечивает их адекватной информацией о функционировании предприятия;
- собственники и менеджеры задают атмосферу поддержки ответственного делового поведения;
- руководитель высшего звена несет ответственность за программу деловой этики;
- менеджеры среднего звена несут ответственность за то, как в действительности идут дела на предприятии⁵.

Инфраструктура для представителей собственника

Программа деловой этики обеспечивает информацией и средствами ее получения как собственников, так и менеджеров. Возникает такой стандарт корпоративного управления, при котором представители собственника отвечают за получение информации, необходимой им для предупреждения и выявления ненадлежащего поведения. Они могут нести индивидуальную ответственность за убытки, причиненные вследствие несоблюдения соответствующих законодательных стандартов⁶.

Совет директоров ОП не только делегирует полномочия генеральному директору для ведения ежедневных операций, но и должен обеспечить систематический и строгий мониторинг деятельности предприятия посредством системы получения информации. Часто советы директоров делегируют полномочия по контролю за деятельностью предприятия комитету, который обычно называется комитетом по аудиту, реже — комитетом по ответственному деловому поведению⁷. Однако делегирование полномочий не освобождает совет в целом от ответственности⁸. Важно, чтобы комитет по аудиту имел неограниченный доступ к необходимым документам. Политика, санкционирующая прямой, но ограниченный доступ в комитет по аудиту, описывается в примере 6.2⁹.

Комитет по аудиту обычно отвечает за организацию компетентного независимого аудита деятельности предприятия. Он должен проявлять бдительность в отношении возможного проявления конфликта интересов, который может возникнуть у потенциальных аудиторов, в том числе и конфликта, связанного с их ролью консультантов.

Успешный опыт показывает, что в случае, когда менеджеры входят в состав совета директоров, комитет по аудиту должен быть полностью

П Р И М Е Р 6.2

ПОЛИТИКА ВЗАИМОСВЯЗИ МЕЖДУ СОВЕТОМ ДИРЕКТОРОВ И МЕНЕДЖМЕНТОМ

Обеспечение связи между руководством предприятия и его менеджментом является эксклюзивной обязанностью генерального директора. Кроме него, прямой, но ограниченный доступ к совету директоров имеют: ответственный руководитель, уполномоченный по деловой этике или председатель совета по деловой этике (так называемый «старший персонал по этике»).

1. В случае если старший персонал по этике считает, что генеральный директор не исправил своей ошибки (особенно в случае материальной заинтересованности генерального директора), после того как ему было указано на некорректность в работе, они обязаны сообщить об этом в комитет по аудиту (комитет по деловой этике). Некоррект-

ность здесь означает нарушение закона; реальное нарушение политики совета директоров, запрещающей недостойное, опасное или чересчур навязчивое обращение с заинтересованными сторонами; создание или содействие возникновению условий для несправедливого, недостойного, опасного обращения с персоналом; неспособность следовать рекомендациям, полученным в результате независимой оценки собственно программы деловой этики.

2. В остальных случаях старший персонал по этике подчиняется генеральному директору наравне с другими работниками и не имеет прямого доступа в совет директоров или его комитеты.

или частично сформирован независимыми директорами¹⁰. Если в комитет входят менеджеры или лица, тесно с ними связанные, то совет директоров не сможет беспристрастно представлять интересы собственников. Эта ситуация чревата конфликтом интересов. Более того, из-за страха перед негативными последствиями может быть утрачена уверенность работников и представителей предприятия в безопасности и конфиденциальности при обращении за консультацией и информировании о недостатках.

Ответственность руководителей высшего звена

Первым шагом по созданию эффективной программы деловой этики является возложение ответственности за ее проведение на конкретного человека (или группу), который в настоящем Руководстве назван *ответственным руководителем*. Ответственным руководителем может быть отдельный человек, комитет или группа, работающая при поддержке комитета. ОП следует избегать создания ситуации, в которой нет никого, реально отвечающего за что-либо, потому что формально все отвечают за всё. Под давлением повседневных обязанностей работники и представители привычно фокусируются на сиюминутных задачах и целях. Необходимо возложить на конкретного человека обязанность создать условия, при которых ответственное деловое поведение станет нормой на предприятии.

Претворение видения в жизнь

В своей работе все сотрудники должны руководствоваться видением, Уставом и политикой компании. Тем не менее на Совете Директоров, Исполнительном Руководстве и различных комитетах лежит исключительная ответственность за согласованность действий компании с требованиями заинтересованных сторон. Три комитета, каждый из которых возглавляет член Исполнительного Руководства, имеют особые обязательства:

- Комитет по окружающей среде и этике биологических исследований;
- Комитет по социальным и промышленным связям;
- Комитет по политике в области охраны здоровья.

В задачи этих комитетов входит определение проблем, установление и пересмотр политики компании, разработка стратегии, целей и планов действий в своих областях. Вопросы Тройного итога пересматриваются дважды в год на собрании Совета Директоров.

Novo Nordisk
«Translating the Vision»

Для того чтобы программа деловой этики была эффективной, ответственный руководитель должен:

- иметь высокий уровень ответственности в организации;
- иметь неограниченный доступ к генеральному директору и совету директоров или специальному комитету при совете директоров;
- иметь высокий уровень доверия и уважения со стороны менеджеров высшего звена;
- иметь доступ к ресурсам, необходимым для обеспечения эффективности программы;
- получать вознаграждения за активное выполнение своих функций и обязанностей в качестве ответственного руководителя;
- иметь навыки эффективной работы со СМИ, общественными форумами, государственными агентствами, а также навыки участия в судебных разбирательствах¹¹.

Важно, чтобы человек (или группа), на которого возложена ответственность за программу деловой этики, находились на достаточно высоком уровне организационной иерархии, чтобы он смог продемонстриро-

НА ЗАМЕТКУ ПРАКТИКУ

Этика и деловое поведение

Комитет по Этике и Деловому Поведению отвечает за надзор за программой этики. Комитет утверждается Советом директоров Boeing. В его состав входят:

председатель Совета директоров и глава исполнительной власти, президент и исполнительный директор, руководители исполнительных групп по отдельным направлениям и старшие вице-президенты. Вице-президент по Этике и Деловому Поведению руководит программой этики и делового поведения.

Boeing Company
Boeing Ethics and Compliance Program

вать приверженность программе собственников и менеджеров. Этот человек (или группа) должен иметь возможность высказаться и быть услышанным при обсуждении стратегии бизнеса и иных важных для предприятия решений, поскольку неотъемлемой частью общей ответственности менеджмента является гарантия того, что ресурсы предприятия используются для достижения его краткосрочных и долгосрочных целей. Необходимо, чтобы данный человек (или группа) имел значительные полномочия для осуществления контроля над предприятием или играл важную роль в разработке его политики¹².

Перед ответственным руководителем стоят три задачи:

1. Сделать все для того, чтобы на предприятии были созданы стандарты и процедуры, служащие ориентирами для работников и представителей и способствующие формированию разумных ожиданий заинтересованных сторон.
2. Обеспечить внедрение и соблюдение выполнения этих стандартов на предприятии.
3. Оценивать деятельность предприятия и создавать отчеты о работе предприятия учитывая данные стандарты, процедуры и ожидания¹³.

Деятельность ответственного руководителя, связанная с предоставлением отчетов, имеет огромное значение. Требование регулярных отчетов о деятельности предприятия — это один из основных способов для собственников и менеджеров продемонстрировать свою поддержку программы деловой этики. Непосредственный контакт ответственного руководителя с советом директоров и генеральным директором очень важен, поскольку предоставляет большую возможность продемонстрировать, что

ответственному деловому поведению уделяется должное внимание, подтверждает полномочия и доверие, оказываемое ответственному руководителю, обеспечивает ресурсами лиц, принимающих решения на высшем уровне, а также необходим для ориентации и поддержки при работе со сложными проблемами.

Функциями ответственного руководителя может быть наделен исполнительный директор, руководитель обособленного подразделения или направления или лицо, представляющее интересы собственника¹⁴. И только от предприятия зависит, будет ли ответственный руководитель выполнять только эти функции или совмещать их с другими.

Ответственность за определенные области этики, соблюдение законов и норм и социальной ответственности может быть возложена на руководителей высшего звена. Причем в таких организациях, как больницы, кто-то из администрации может быть ответственным за программу этики по организации в целом, а профессионал в сфере медицины — ответственным за программу биомедицинской этики. На предприятии, деятельность которого связана с государственными контрактами, ответственным лицом может стать руководитель высшего звена.

На предприятии, деятельность которого строго регулируется законодательством, закон может требовать назначения уполномоченного по соблюдению законов и норм, который занимался бы этими вопросами, координируя свои действия со службой этики и социальной ответственности.

Ответственные исполнители в определенных областях риска

Отдельные представители корпорации были определены как эксперты в области риска несоблюдения норм и стандартов и назначены Ответственными Исполнителями в данных областях риска. В их задачу входит: выявление рисков несоответствия нормам и стандартам; наблюдение за разработкой мер, процедур и обучающих программ; осуществление мониторинга; корректировка ошибок, выявленных при аудите; помощь в поисках выхода из сложных ситуаций; обеспечение поддержки в области своей компетентности.

НА ЗАМЕТКУ ПРАКТИКУ

HCA Inc.
«Responsible Executives»

Подобное может иметь место, к примеру, в том случае, когда предприятиям необходимо особенно сильно противодействовать коррупции. Или, например, вопросы ответственности перед внешними заинтересованными сторонами могут стоять настолько остро, что для их решения должен быть назначен уполномоченный по социальной ответственности, совмещающий эти функции с функциями уполномоченного по ответственному деловому поведению. Подобное может иметь место, к примеру, в экономической системе, где часто поднимаются вопросы защиты окружающей среды или взаимоотношений с местным населением.

Уполномоченный по деловой этике

Вне зависимости от того, что ответственность за программу деловой этики несут представители высшего руководства, для ее эффективной реализации необходимо, чтобы ряд функций был закреплен за другими сотрудниками. Необходимо, чтобы конкретный человек (или группа) был назначен ответственным за выполнение этих функций. В обязанности ответственного руководителя обычно входят отчеты перед собственниками или их представителями. Однако лучшая практика рекомендует, чтобы как ответственный руководитель, так и уполномоченный по этике имели возможность прямого контакта с советом директоров и генеральным директором.

Роли и сфера ответственности уполномоченного по деловой этике

Уполномоченный по деловой этике является штатным работником, отвечающим за текущую реализацию программы деловой этики. Специалисты-практики выделяют следующие 12 функций, входящие в сферу ответственности уполномоченного по деловой этике:

1. Координировать разработку и применение программы деловой этики.
2. Организовать и возглавить совет по деловой этике, представляющий все уровни предприятия.
3. Разрабатывать и поддерживать стандарты поведения и процедуры, а также соответствующие направления политики предприятия, которыми будут руководствоваться его работники и представители и которые будут определять разумные ожидания его заинтересованных сторон.
4. Организовать внутренние каналы информирования, включая «горячую линию», но не ограничиваясь ею. По этим каналам работники и представители предприятия могут получать консультации и сообщать о проблемах, не испытывая страха перед преследованием за критику.
5. Наладить или осуществлять координацию систем контроля и мер по обеспечению установления и соблюдения соответствующих процессов.
6. Применять или координировать систему коммуникаций, охватывающую все предприятие, и проводить программы тренинга с целью озна-

комить работников и представителей предприятия и других заинтересованных сторон со стандартами, процедурами и разумными ожиданиями заинтересованных сторон.

7. Координировать или проводить опросы и исследования в целях надлежащего выполнения решений и резолюций.
8. При необходимости делегировать полномочия для проведения соответствующих опросов и исследований (например, юридические, относящиеся к сфере человеческих ресурсов, внутреннего аудита).
9. Вести мониторинг и оценку программы деловой этики для внесения необходимых изменений.
10. С помощью прессы, семинаров, программ тренинга и контактов с коллегами, включая членство в профессиональных ассоциациях, развивать и поддерживать практическое изучение важных вопросов, законов, положений, новых стандартах этики, вопросов соблюдения законов и норм и социальной ответственности.
11. Реагировать на выявленные нарушения этих стандартов, включая прямые отчеты совету директоров или внешней организации, если имеет место нарушение закона или постановления.
12. Ежеквартально и в случае необходимости отчитываться перед соответствующими комитетами, входящими в структуру совета директоров, и генеральным директором о статусе программы деловой этики и ежегодно отчитываться перед заинтересованными сторонами¹⁵.

***Расположение подразделений деловой этики
и централизованное руководство ими***

Функции уполномоченного по деловой этике могут выполняться из центрального офиса, но руководство в этой сфере может быть и децентрализованным. Иными словами, может быть уполномоченный в головном офисе, а может быть собственный уполномоченный по деловой этике и в каждом подразделении. Существенные различия связаны с ответственностью и отчетностью. В децентрализованной программе региональный уполномоченный по деловой этике будет нести личную ответственность за проведение программы на местном уровне и будет обязан (и наделен полномочиями) отчитываться перед генеральным директором и советом директоров по вопросам, связанным с ответственным деловым поведением. При этом он может также нести ответственность за тренинги и проведение исследований.

Преимущества централизованного руководства состоят в более последовательном характере коммуникаций; экономии, обусловленной ростом масштабов производства и распределения; более эффективном мониторинге программы, большем единообразии в более квалифицированной реализации программы. Преимущества децентрализованного подхода: адаптированная к местным условиям информация; более широкая вовле-

ченность работников; процесс принятия решений, учитывающий большее количество факторов и нюансов¹⁶.

Квалификация уполномоченного по деловой этике

Уполномоченные по деловой этике обычно обладают опытом многолетней работы на данном предприятии. Богатые личные связи позволяют им хорошо понимать и легко улаживать возникающие спорные вопросы¹⁷. При неоднократных проявлениях ненадлежащего выполнения обязанностей или в том случае, когда возникает потребность в значительных изменениях организационной культуры, собственники и менеджеры часто привлекают кого-то извне в качестве уполномоченного по деловой этике.

Существует тенденция назначения на эту должность (с учетом их практического опыта) сотрудников из производственного или финансового отдела, отдела внутреннего аудита либо отдела по управлению человеческими ресурсами. Назначение юриста на должность уполномоченного по деловой этике, особенно в случае, когда соблюдение законов и правил является существенным элементом программы, часто приводит к тому, что ответственное деловое поведение рассматривается как продолжение юридической функции. Однако, как отмечают юристы: «Соблюдение законности не является только сферой юриспруденции. Оно является предметом ответственности менеджмента, требующего полномасштабного использования управленческих ресурсов и навыков и их ежедневного применения в практике»¹⁸.

Совет по деловой этике

Совет по деловой этике выступает главным образом в качестве консультанта по выработке политической линии, по решению проблем и мониторингу программы деловой этики. На более крупных предприятиях совет часто состоит из представителей менеджеров высшего звена, включая руководителей, отвечающих за финансы, общие вопросы, кадры, внутренний аудит, контроль качества и связи с общественностью. Обычно совет возглавляет или ответственный руководитель, или уполномоченный по деловой этике. Рекомендуется, чтобы в совете были представлены все уровни предприятия, чтобы консультации совета отражали позиции предприятия в целом. Более широкое участие работников может содействовать большему признанию программы и ее концепции.

Совет по деловой этике должен проводить регулярные совещания, например раз в месяц или в квартал, где, как правило, поднимаются вопросы, затрагивающие все предприятие, проверяется характер обращений по «горячей линии» — за советом или с сообщением о ненадлежащем поведении, просматриваются материалы для тренингов, вырабатываются рекомендации по изменению политики или программы. Совет собирается при возникновении срочных вопросов, к примеру ситуаций, связанных с ненадлежащим поведением или нарушением законности, которые могут потребовать раскрытия информации государственным органам.

Применение для малых и средних предприятий

Наличие совета по деловой этике, состоящего из представителей компании, может дать преимущества малым и средним предприятиям. Члены совета могут обсуждать интересующие их вопросы и продемонстрировать приверженность собственников нормам ответственного делового поведения.

Если уполномоченный по деловой этике пользуется большим уважением и имеет в своем распоряжении сеть менеджеров и специалистов, к которым он может обратиться за советом, то затраты на содержание совета по деловой этике будут не слишком большими. Однако отсутствие подобного совета сопряжено с риском: программе деловой этики будет не хватать официального признания ее менеджментом. Кроме того, отсутствие совета ведет к отождествлению программы деловой этики с конкретным лицом в управлении, что может потребовать ее реструктуризации в том случае, если уполномоченный по деловой этике покинет свой пост.

Совет по профессиональной этике

Совет по деловой этике занимается стандартами поведения, которые относятся к ОП в целом. На многих предприятиях правильно разработанный набор стандартов профессиональной этики служит руководством в повседневной деятельности. Например, биомедицинская этика направляет деятельность работников здравоохранения, особенно врачей и медсестер. Можно говорить о юридической, инженерной этике, этике бухгалтеров и экологической этике, но существуют и другие области профессиональной этики, включая специфические вопросы социальной ответственности, которые требуют внимания.

В каждой из этих областей возникают сложные проблемы, требующие консультаций и советов, которые предоставляет совет по деловой этике, занимающийся более общими вопросами. Для решения специфических проблем ОП может учредить совет по профессиональной этике. Например, биомедицинская этика играет настолько важную роль в дея-

тельности лечебных учреждений, что там зачастую создают отдельный совет по биомедицинской этике, который подчиняется напрямую представителям руководства, несущим ответственность за проблемы биомедицины¹⁹.

Если предприятие хочет внести вклад в благосостояние общества, оно помимо выполнения своей основной функции в качестве коммерческой фирмы может создать комитет по взаимоотношениям с местной общественностью. Подобный комитет может выявлять специфические потребности, которые не удовлетворяются государством или гражданским обществом, координировать свою деятельность с неправительственными организациями и привлечь людей к работе в проектах на добровольной основе. Как правило, в целях дальнейшего укрепления репутации предприятия деятельность такого комитета тщательно согласовывается с деятельностью в сфере связей с общественностью.

Представители, ответственные за деловое поведение

ОП должно заранее определить, как лучше всего вовлечь своих работников и представителей в программу деловой этики. Если предприятие крупное или имеет сложную структуру, сотрудники местных подразделений могут быть назначены на должности консультантов менеджеров этих подразделений, работников и представителей предприятия, а также могут выступать в роли каналов получения обратной связи для головного офиса по деловой этике. На малых и средних предприятиях обычно официально не назначают ответственных за деловое поведение в отдельных подразделениях, поскольку ответственный руководитель и уполномоченный по деловой этике могут уделять каждому подразделению достаточно внимания.

Ответственные за деловое поведение обычно подотчетны непосредственно как руководителю местного подразделения, так и уполномоченному по деловой этике. Они консультируют менеджеров и работников предприятия по вопросам, имеющим отношение к стандартам, политике, процедурам и программе деловой этики в целом (см. пример 6.3). Эти представители помогают выполнять функции, связанные с ответственным деловым поведением на местах: например, проводят обучение, мониторинг, аудит и исследования, обеспечивая стимулирование и дисциплину работников и оценивая программу. Они также отвечают за координацию своих действий с другими сферами деятельности на местном уровне, такими как юридическая, охрана окружающей среды, охрана здоровья и безопасность труда, управление качеством и человеческие ресурсы.

Представители, ответственные за деловое поведение, должны быть хорошо знакомы со стандартами, процедурами, ожиданиями предприятия, а также всеми каналами коммуникации. Они должны уметь дать беспристрастный совет, который не повлияет на выполнение их основных обязанностей. По этой причине эти представители не должны назначаться из числа сотрудников таких подразделений, как отдел по управлению человеческими ресур-

УПОЛНОМОЧЕННЫЕ ПО ДЕЛОВОМУ ПОВЕДЕНИЮ

Уполномоченные по деловому поведению консультируют работников по вопросам стандартов, политики, процедур и программы деловой этики в целом. Приведенный ниже отрывок, взятый со страницы, посвященной вопросам стандартов и этики на сайте компании Raytheon, представляет собой типичный пример проблем, с которыми приходится сталкиваться уполномоченному по деловому поведению:

Вопрос: Я только что назначен на должность менеджера компании, ответственного за реализацию программы внутри страны в рамках крупного иностранного правительственного контракта. Я хотел бы пригласить на деловой обед в местный ресторан высокопоставленное официальное лицо Министерства обороны для обсуждения статуса контракта/программы. Разрешено ли это?

Ответ: Возможно. Вы должны обратиться к политике компании по предоставлению деловых подарков клиентам. Политика компании требует, чтобы предложение любого подарка (включая деловой обед) иностранному правительственному чиновнику отвечало трем условиям. Во-первых, преподнесение подарка должно быть разрешено законом страны получателя. Во-вторых, этот подарок должен быть разумным и официальным расходом, сделанным лично или от имени иностранного официального лица. В-третьих, подарок должен иметь прямое отношение к продвижению, демонстрации или объяснению продукции или услуг Raytheon либо к исполнению контракта с иностранным правительством. В любом случае деловые обеды, предлагаемые иностранным государственным чиновникам, должны быть предварительно одобрены вице-президентом вашего юридического отдела.

Raytheon
«Standards and Ethics»

сами, отдел снабжения или юридический отдел предприятия, которые часто сами либо являются источниками разногласий, либо несут ответственность за решение этих проблем.

Взаимосвязанные функции общего руководства и отдельных подразделений

Уполномоченный по деловой этике ответственен за координацию программ предприятия по этике, соблюдению законов и норм и социальной ответственности. Эта задача требует правильного объединения программы деловой этики с другими видами деятельности предприятия.

Например, финансовый директор отвечает за поддержание прозрачности финансовой отчетности предприятия, включая бухгалтерские книги и финансовые записи. Также он имеет значительное влияние на распределение ресурсов для инфраструктуры деловой этики, включая тренинги.

Внутренний аудитор предприятия участвует в проведении внутреннего контроля на предприятии. (На крупных, сложноорганизованных предприятиях часто существует отдел аудита.) Внутренний аудитор должен быть способен оказать существенную поддержку уполномоченному по де-

ловой этике, консультируя его по процедурам внутреннего контроля и организуя опросы и исследования.

Уполномоченный по деловой этике будет часто обращаться к руководителю юридической службы за консультациями по вопросам юридических требований программы соблюдения законов и норм; надлежащих правовых процедур при проведении опросов и исследований; анализа рисков, связанных с нарушением законов, и возможных результатов программы.

Для многих работников понятие этики равноценно понятию справедливости²⁰, поэтому многие этические проблемы затрагивают вопросы человеческих ресурсов: процедура назначений, выплата компенсаций и пособий, дисциплина, оказание помощи работникам и продвижение по службе. Уполномоченный по деловой этике должен идентифицировать проблемы, связанные с человеческими ресурсами, и решать их совместно с сотрудниками отдела по работе с персоналом.

Уполномоченный по деловой этике также выполняет другие функции, связанные с проведением тренингов, образованием и повышением квалификации, охраной окружающей среды и здоровья, безопасностью труда, менеджментом качества продукции, а также функции, связанные с текущими операциями и общим управлением.

Индивидуальная ответственность

Если предприятие хочет быть по-настоящему ответственным, следует четко сформулировать область ответственности каждого его работника и представителя. Для этого необходимо, чтобы собственники и менеджеры высшего и среднего звена были полностью осведомлены о сути программы деловой этики. Они должны демонстрировать приверженность программе каждым своим словом и действием. Они несут ответственность за создание и поддержание организационного климата, который минимизирует факторы, побуждающие к нарушению стандартов, и служит эффективным инструментом мотивации к достижению краткосрочных и долгосрочных целей предприятия, решению стоящих перед ним задач и удовлетворению разумных ожиданий заинтересованных сторон. От менеджеров высшего и среднего звена может потребоваться регулярное подтверждение отсутствия конфликта интересов, и они должны подчеркнuto придерживаться программы деловой этики.

Выполнение своих обязанностей с учетом требований, вытекающих из программы деловой этики, может потребовать от всех работников и представителей предприятия хорошего знания стандартов, полного принятия кодекса и согласия с его нормами, посещения тренингов, участия в исследованиях и собраниях, в рамках которых предоставляется, обсуждается и оценивается обратная связь, обращения за советом и информирования о проблемах²¹. Им также может быть вменено в обязанность всемерно

НА ЗАМЕТКУ ПРАКТИКУ

Индивидуальная ответственность является ключевой

15. Все служащие, менеджеры и руководители Alcatel и дочерних компаний несут ответственность за последовательное внедрение и распространение данного Положения и соблюдение его норм. Ненадлежащее выполнение данного Положения влечет за собой применение мер дисциплинарного воздействия.

16. При возникновении трудностей, связанных с использованием данного Положения, любой сотрудник должен проконсультироваться со своим руководством.

Alcatel Group
«Statement on Business Practices»

содействовать формированию такого организационного климата, в котором работники могут совместно трудиться для достижения целей предприятия.

РЕЗЮМЕ

Ответственные менеджеры при разработке инфраструктуры деловой этики учитывают сильные стороны и опыт предприятия. Собственники и менеджеры ОП выстраивают и используют инфраструктуру, спрашивая себя: «Каких стилия, структуры и системы полномочий и ответственности на всех уровнях предприятия мы должны придерживаться?»

Чтобы помочь работникам и представителям предприятия вести себя ответственно, собственники и менеджеры вводят определенные функции и позиции, такие как надзор за программой, осуществляемый высшим руководством; должности ответственных за деловую этику для администрирования программы; советы, состоящие из представителей и специалистов предприятия, предполагающие взаимодействие между юридическим отделом, отделом по управлению человеческими ресурсами и отделом внутреннего аудита; а также принцип индивидуальной ответственности каждого сотрудника. Подобная инфраструктура особенно ценна для предприятия, так как сказывается на его участии в развитии рыночной экономики.



ОТВЕТСТВЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ

Контрольные вопросы

1. Как должен быть организован совет директоров, чтобы наилучшим образом представлять интересы акционеров и обеспечивать соответствующее руководство и контроль над менеджментом?
2. Каких стиля, структуры и системы полномочий, ответственности и подотчетности мы должны придерживаться на нашем предприятии?
3. Что необходимо сделать для создания адекватных систем, поддерживающих эту инфраструктуру?
 - a. О механизмах коммуникаций и получении обратной связи — см. главу 7.
 - b. О соответствии системы управления предприятием его практической деятельности — см. главу 8.
 - c. О системах оценки программы и организационном обучении — см. главу 10.

Ответственное предприятие

Рабочий лист № 8

8

Рабочая таблица инфраструктуры деловой этики

Рабочий лист № 8 представляет собой инструмент, который обеспечит рассмотрение всех необходимых уровней ответственности. Его можно скопировать для использования в вашей организации. Собственники, менеджеры и штатные сотрудники для обеспечения соответствия стандартам предприятия должны привлекать заинтересованные стороны для рассмотрения каждого элемента на своем уровне ответственности (по вертикали): их базовых убеждений и стандартов, процедур и ожиданий, о которых шла речь в главе 5. Этот диалог поможет им определить необходимые элементы инфраструктуры деловой этики.

Функция	Стандарты предприятия	Требуемая инфраструктура
Управление, осуществляемое представителями собственников		
Контроль за программой со стороны высшего руководства (ответственный руководитель)		
Выполнение или координация конкретных функций программы деловой этики (уполномоченный по деловой этике)		
Консультирование ответственного руководителя и уполномоченного по деловой этике и представление предприятия в целом (совет по деловой этике)		
Консультирование ответственного руководителя, уполномоченного по деловой этике, работников и представителей предприятия по конкретным вопросам профессиональной этики, вопросам соблюдения законов и норм и социальной ответственности (совет по профессиональной этике)		
Связь отдельных лиц на различных уровнях предприятия с головным подразделением по этике (представители, ответственные за деловое поведение)		
Взаимосвязанные функции общего руководства и отдельных подразделений (финансовый директор; юрисконсульт; отделы: управления человеческими ресурсами, внутреннего аудита, охраны окружающей среды и здоровья, обеспечения безопасности, государственных закупок, связей с инвесторами)		
Соблюдение стандартов и процедур и стремление удовлетворять разумные ожидания заинтересованных сторон (все работники и другие представители предприятия)		

Деловая этика: информирование и обратная связь

7

В настоящей главе рассматриваются два принципиально важных элемента программы деловой этики: (а) стандарты, процедуры и ожидания в сфере информирования и (б) изучение того, что происходит на предприятии. Процесс информирования на ответственном предприятии (ОП) имеет двусторонний характер: собственники и менеджеры стремятся, с одной стороны, чтобы работники и представители предприятия имели представление о стандартах, процедурах и ожиданиях предприятия, а с другой — сообщали им необходимую информацию, когда она потребуется. ОП привлекает также к этим процессам внешние заинтересованные стороны, чтобы развивать их разумные ожидания и определять, удовлетворяет ли их его деятельность.

ИНФОРМИРОВАНИЕ И ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Для того чтобы предприятие получило статус ответственного, все его заинтересованные стороны должны хорошо знать свои роли и обязанности в рамках деловой этики. Более того, менеджеры должны знать, позволяют ли стандарты, процедуры и ожидания предприятия удовлетворять обоснованные ожидания заинтересованных сторон¹.

В настоящей главе рассматриваются инфраструктура и образцы лучшей практики

- **Информирование и обеспечение обратной связи**
- **Распространение стандартов и развитие разумных ожиданий**
- **Убедитесь, что работники следуют стандартам**

ОП, используемые для распространения информации о стандартах, процедурах, ожидаемых результатах и их соблюдении. При этом решаются два основных вопроса:

1. Каким образом можно наиболее эффективно распространять информацию о наших стандартах и процедурах и развивать разумные ожидания заинтересованных сторон?
2. Как узнать, соблюдают ли сотрудники нашего предприятия стандарты и удовлетворяются ли обоснованные ожидания заинтересованных сторон?²

РАСПРОСТРАНЕНИЕ СТАНДАРТОВ И РАЗВИТИЕ РАЗУМНЫХ ОЖИДАНИЙ

Основной характеристикой культуры предприятия является уровень распространения знаний и информации³. Коммуникации в рамках ОП не являются исключительно нисходящими, а осуществляются во всех направлениях. Способы передачи информации об отдельных компонентах программы деловой этики составляют неотъемлемую часть самой программы. В решениях, принимаемых собственниками и менеджерами, в том, что они делают или не делают, отражается значение, которое они придают программе. Стиль демонстрации ими значимости программы будет определять ее значение для большинства заинтересованных сторон.

Информационный поток и корпоративная социальная ответственность

Основной недостаток существующей системы корпоративной социальной ответственности вытекает из недостаточности той силы, которая ведет и вдохновляет ее, — надежной, сопоставимой и значимой для рынка информации. Без качественной информации потребители и инвесторы не могут последовательно и безошибочно определять преимущества, а менеджеры не имеют возможности принимать эффективные и стратегически правильные решения относительно изменения процессов производства и внешнего вида продукта.

Люба Зарски
«Beyond Good Deeds»

Разработка программы информирования

Процесс распространения информации об ответственном деловом поведении собственникам и менеджерам следует начинать с разработки программы информирования, которая бы давала ясное и последовательное представление о том, что значит для предприятия быть ответственным. Она должна распространяться на всех работников и представителей предприятия и там, где это уместно, включать в сферу своего воздействия все иные заинтересованные стороны.

Формальные коммуникации являются наиболее очевидными: объявления о программе; информационные письма компании; беседы с новыми работниками; программы тренинга, плакаты, ежегодные отчеты, в том числе и относящиеся к сфере социальной ответственности, выступления и собрания. К неформальным коммуникациям можно отнести, в частности, индивидуальные консультации о способах принятия решения, рассказы опытных работников о том, «как здесь все на самом деле», а также разнообразные слухи и сплетни. Собственникам и менеджерам следует очень осторожно использовать обе формы коммуникаций. Если по формальным каналам распространяется одна информация, а по неформальным — другая, заинтересованные стороны быстро потеряют интерес к идее делового поведения и станут относиться к ней цинично.

В процессе планирования программы информирования собственникам и менеджерам необходимо определить свои заинтересованные стороны и сообщать им сведения в первую очередь. Они должны найти наилучший способ работы с конкретными заинтересованными сторонами. Как любой аспект программы деловой этики, программа информирования должна отражать точное представление о релевантном контексте и организационной культуре.

В программе информирования необходимо отразить, каким образом добиваться обратной связи и отвечать на запросы работников и других заинтересованных сторон. Обратная связь помогает предприятию отследить наличие осведомленности о стандартах и процедурах их соблюдения, а также степень удовлетворенности заинтересованных сторон.

Знание аудитории

Целевая аудитория ОП включает все заинтересованные стороны. Заинтересованные стороны и их запросы выявляются в процессе исследования релевантного контекста и организационной культуры, который был описан в главе 4. Этот процесс дает собственникам и менеджерам устойчивое понимание того, что требуется от предприятия для обеспечения эффективности программы деловой этики.

Заинтересованные стороны, как внутренние, так и внешние, зачастую имеют совершенно разные представления о стандартах и процедурах предприятия и, соответственно, различные ожидания. Коммуникации

с заинтересованными сторонами должны быть направлены на ориентирование их поведения или соответствующее развитие их ожиданий.

Внутренние заинтересованные стороны могут быть отнесены к той или иной категории в зависимости от их отношения к этике:

- Есть работники, которых можно назвать *моральными энтузиастами*. У них свои взгляды на корпоративную ответственность, которые в достаточно сильной степени влияют на выбор ими работодателя⁴.
- Есть работники — *приверженцы моральных норм*, которые в целом освоили стандарты и процедуры предприятия и восприняли его ожидания, однако все еще нуждаются в поддержке. Им нужна уверенность в том, что их действия будут соответствовать ожиданиям предприятия и если они будут соблюдать стандарты и процедуры предприятия, то обязательно добьются успеха. Так, большинство порадуется информация, что взятки и иная коррупционная деятельность запрещены предприятием, однако работники негативно воспримут, если собственники и менеджеры «будут смотреть сквозь пальцы», когда их коллеги станут давать торговым агентам взятки за повышение квот или для получения бонусов.
- Еще одна категория работников — *этически некомпетентные*. Они не осведомлены о стандартах, процедурах и ожиданиях (либо еще не восприняли) и нуждаются в их изучении. Им необходимо узнать о собственной роли, обязательствах и инфраструктуре деловой этики, созданной с целью обеспечения уважения к данным стандартам, процедурам и ожиданиям.
- А есть категория сотрудников, которых правильнее было бы назвать *источником этических проблем*. Они скрыто саботируют стандарты и процедуры, поскольку последние затрудняют получение выгоды от «работы». Таким сотрудникам необходимо дать понять, что: а) предприятие привержено своим стандартам, процедурам и ожиданиям и б) отступления от них недопустимы. Зачастую такие работники сами уходят с предприятия, как только убеждаются, что собственники и менеджеры привержены данным стандартам, процедурам и ожиданиям. Если этого не происходит, то необходимо найти основания для их увольнения или изоляции от других сотрудников, как это описано в главе 8.

Почти так же можно классифицировать и внешние заинтересованные стороны. Обращение предприятия должно быть созвучно ожиданиям тех внешних заинтересованных сторон, которые могут рассматриваться как потенциальные союзники. К примеру, одни заинтересованные стороны будут сотрудничать с ответственным предприятием, чтобы помочь ему понять, какое влияние оказывает его деятельность на других, если они уверены в том, что предприятие заинтересовано в решениях, удовлетворяющих все стороны⁵.

Однако другие заинтересованные стороны, имеющие хорошие намерения, могут неприязненно относиться к предприятию, поскольку не понимают его цели или стоящие перед ним проблемы. Примером может служить инцидент между Greenpeace и Royal Dutch/Shell по поводу ликвидации глубоководной нефтедобывающей буровой вышки Brent Spar. Конфликт был связан с вопросом о том, какой способ ликвидации вышки нанесет наименьший ущерб окружающей среде. Greenpeace не желала рассматривать ничего, кроме наземного демонтажа. Royal Dutch/Shell вынуждена была научно обосновать предлагаемый ею метод ликвидации и принять во внимание «социальные, этические, эстетические, правовые и экономические факторы... в дополнение к научным доказательствам»⁶. В результате Brent Spar переоборудовали в грузовой терминал⁷. При этом все участники конфликта — Royal Dutch/Shell, Greenpeace и правительство Великобритании, которое одобрило ликвидацию глубоководной нефтяной буровой вышки, — понесли не только финансовые потери — пострадала и их репутация.

Наконец, есть внешние заинтересованные стороны, которые просто-напросто враждебно относятся к капитализму вообще. Другие не одобряют конкретные виды деятельности отдельно взятого предприятия. В исламских странах, например, неприемлемым является изговление продуктов из свинины и производство алкоголя. Некоторые группы заинтересованных сторон продолжают с подозрением относиться к швейцарской компании Nestlé, производящей напитки и продукты питания, поскольку она продает молочную смесь для грудных детей в бедных странах, не имеющих возможности соблюдать стандарты гигиены и не обладающих соответствующим уровнем грамотности, чтобы надлежащим образом использовать данный продукт. Другие группы заинтересованных сторон никогда не признают ответственными предприятия, производящие табачную продукцию или являющиеся подрядчиками в сфере оборонной промышленности. Для того чтобы предприятие смогло привлечь подобные заинтересованные стороны, эффективная программа информирования должна максимально учитывать их обеспокоенность, не жертвуя при этом базовыми убеждениями предприятия. Например, отчет о социальной ответственности British American Tobacco включает в себя описание социальной деятельности компании и ее действий в области защиты окружающей среды, признавая при этом, что есть люди, которые в принципе никогда не признают ответственной табачную компанию⁸.

Оценка потребностей

Прежде чем приступить к разработке программы информирования, собственники и менеджеры должны провести анализ потребностей, чтобы определить, что необходимо знать заинтересованным сторонам. В целом потребность в информировании работников и представителей предприятия о его стандартах, процедурах и ожиданиях очевидна. Едва ли большинство работников, как и многие заинтересованные стороны, изучат документы программы деловой этики от начала до конца. И даже если

некоторые из них сделают это, собственники и менеджеры будут заинтересованы в том, чтобы регулярно подчеркивать обязательство следовать программе.

Чтобы разработать эффективную программу информирования, собственники и менеджеры должны знать намного больше, чем их целевая аудитория. Как показано в рабочем листе № 9, представленном в конце данной главы, менеджмент должен использовать ряд стандартных инструментов оценки, такие как интервью, фокус-группы, исследования, изучение документов, непосредственное наблюдение, чтобы получить ответы на следующие вопросы⁹:

- С какими проблемами ответственного делового поведения сталкиваются работники и другие заинтересованные стороны предприятия или какие вопросы их волнуют?
- Что должны знать работники и другие заинтересованные стороны предприятия для выполнения своих ролей и обязательств, чтобы их ожидания были обоснованными?
- Каким образом работники и другие заинтересованные стороны узнают, что от них ожидают и чего могут ждать они?
- Какие методы информирования доступны предприятию, чтобы донести информацию до конкретных заинтересованных сторон?
- Каковы критерии, на основе которых будет оцениваться успешность информирования?

Рабочий лист № 9 наряду с другими рабочими листами, например № 2 и № 4 (см. главу 4), поможет менеджменту определить, *что* необходимо сообщать, *кому* и *как*. На основании полученных сведений рабочая группа сможет разработать план для создания всеобъемлющей программы информирования.

Как правило, наиболее важно донести информацию до таких заинтересованных сторон, как клиенты, работники и представители предприятия. Следующими могут быть заинтересованные стороны, связанные с финансами, — собственники и инвесторы, а затем — конкретные группы по защите прав заинтересованных сторон. Менеджменту необходимо тщательно провести анализ потребностей, чтобы обеспечить максимально возможную эффективность своего обращения с информацией о стандартах, процедурах и ожиданиях. Вероятно, для долгосрочного успеха программы наиболее важным будет выбор критерия для определения ее успешности. Как минимум менеджменту должно быть ясно, что программа информирования содействует достижению ожидаемых результатов программы деловой этики в целом¹⁰.

Результатом такого анализа потребностей будет итоговый отчет, описывающий статус программы, целевую аудиторию, цели, ресурсы и огра-

ничения программы, а также ожидаемые результаты. Следующим шагом станет разработка программы информирования на основе этого отчета.

Процесс передачи информации о стандартах, процедурах и ожиданиях

Для передачи информации о стандартах и процедурах ответственного делового поведения, а также о связанных с ним ожиданиях должны быть использованы все возможные способы, обеспечивающие ее правильное восприятие целевой аудиторией. Использование некоторых из них предписывается законом — это годовые отчеты перед акционерами или отчеты перед государственными ведомствами, содержащие оценку воздействия на окружающую среду. Другие диктуются традициями или принятой практикой: например, информационное письмо предприятия или его сайт в Интернете. Некоторые способы представляют собой формирующуюся лучшую практику, такую как Глобальная инициатива по отчетности и AA1000S — основа ведения бухгалтерской отчетности о деятельности предприятия¹¹.

Важная часть любой программы информирования — тренинги, обучение и развитие. Тренинги для ОП должны носить всеобъемлющий характер. Чтобы предприятие в целом могло рассматриваться как ответственное, каждый из его работников и представителей должен обладать навыками, знаниями и установками, необходимыми для совместной работы по достижению долгосрочных и краткосрочных целей предприятия.

Выступления руководителей как инструмент продвижения программы

Несомненно, работники и другие заинтересованные стороны прислушиваются к словам собственников и менеджеров, по крайней мере в какой-то степени. Но они обращают внимание не только на то, что говорят, но и на то, о чем не говорилось, причем в такой же степени (если не в большей), чем на то, что было сказано. Собственникам и менеджерам необходимо быть особенно осмотрительными, поскольку обращение к базовым ценностям предприятия или программе деловой этики только в исключительных случаях несет определенный риск. Работники и представители предприятия обязательно обратят внимание, как редко обсуждаются цель предприятия, его ценности и стандарты. Например, генеральный директор одной компании был известен тем, что обращался к программе деловой этики только раз в год. Лишь немногие не заметили, что в течение дня, отведенного для этой цели, он хвалил эту программу, но никогда в другое время не ссылался на нее и не интересовался ее результатами.

Менеджерам, особенно в процессе представления программы деловой этики, необходимо учитывать, что к их обращению могут отнестись скептически. Именно поэтому в главе 3 данного Руководства настоятельно

рекомендуется относиться серьезно к программе деловой этики, как к имеющей стратегическое значение.

***Распространение положений,
кодексов, стандартов, процедур и ожиданий***

Как подчеркивалось в главе 5, документы, в которых определяются стандарты и процедуры ответственного делового поведения, а также связанные с ним ожидания представляют собой только начало программы деловой этики. Процесс коммуникации продвигается настолько, насколько работники и другие заинтересованные стороны были официально вовлечены в работу над текстом основных документов, устанавливающих руководящие принципы и определяющих ожидания. Даже сам по себе факт назначения работников консультантами проекта, как это показано в главе 3, свидетельствует о том, насколько серьезно менеджмент относится к программе деловой этики.

Очень важно вручить каждому работнику и представителю предприятия копию документов, содержащих стандарты и процедуры ответственного делового поведения и относящиеся к нему ожидания, а также добиться, чтобы они подтвердили получение этих материалов. Подобные документы должны быть в числе первых, на которые обращают внимание вновь принятых на предприятие работников. Некоторые предприятия обсуждают свои базовые убеждения на самых ранних этапах, еще в процессе рекрутинга. Например, Guardsmark включает копию своего кодекса в контракт работника в качестве его составной части. В Европейском Союзе, где контракты с работниками используются для установления условий оплаты и труда, часто в качестве особого условия работники должны оговаривать свое согласие с кодексом, чтобы на них распространялось его действие¹².

В некоторых компаниях всем служащим раздают небольшого размера карточки с перечнем базовых убеждений предприятия и контактной информацией по деловой этике. Другие размещают эту информацию на обратной стороне пропусков.

***Размещение плакатов
с кратким изложением принципов или их перечнем***

Эффективной и сравнительно недорогой формой напоминания о необходимости соблюдения норм ответственного делового поведения является размещение плакатов, содержащих базовые убеждения предприятия, в вестибюлях, залах для собраний, на рабочих местах и на доске объявлений. Когда одно из предприятий пыталось преодолеть кризис, связанный с нарушением норм ответственного делового поведения, менеджер начинал каждое совещание с изложения принципов делового поведения предприятия или его базовых ценностей. Другие предприятия потребовали, чтобы все совещания начинались со специальных брифингов по безопасности труда, включающих обсуждение информации о спроектированных пожар-

ных выходах, чтобы подчеркнуть значение базовых ценностей — здоровья и безопасности работников.

Использование плакатов — один из способов передачи информации, но собственникам, менеджерам высшего и среднего звена необходимо убедиться, что сотрудникам действительно понятно это обращение. К примеру, один рабочий, когда его спросили, что означает слово «качество», ответил: «Не знаю, но начальник сказал, что, если кто-то меня об этом спросит, я должен указать на плакат на стене».

Размещение информации на вэб-сайте

Предприятия все чаще размещают информацию о своих стандартах, процедурах и ожиданиях, относящихся к ответственному деловому поведению, на своих вэб-сайтах или в локальной компьютерной сети. Эта информация, как правило, включает базовые убеждения, положения о принципах делового поведения, годовой отчет предприятия. На вэб-сайтах чаще всего размещают полную версию кодекса поведения, контактную информацию ключевых фигур программы деловой этики, а также сведения о том, как и куда обратиться за консультацией и сообщить о проблеме. В настоящее время некоторые предприятия публикуют таким образом отчеты о социальной ответственности, о чем пойдет речь в главе 10.

Публикация статей и информационных писем

В изданиях предприятия могут регулярно публиковаться статьи об ответственном деловом поведении. На более крупных предприятиях программа деловой этики может иметь собственный печатный орган. В статьях так или иначе могут обсуждаться вопросы, особо актуальные для менеджмента. Подобные вопросы затрагивают области особого риска и вызывающие озабоченность модели поведения сотрудников, возможность укрепления репутации предприятия и содействия развитию общества — все те вопросы, на которые менеджеры хотят обратить внимание сотрудников предприятия.

Особенно щепетильным представляется вопрос о том, каким образом освещать инциденты, повлекшие за собой наказание работника. Не существует лучшего способа продемонстрировать приверженность менеджмента стандартам, процедурам и ожиданиям, относящимся к сфере ответственного делового поведения, чем публично раскрыть информацию о том, каким образом менеджеры справляются со сложными ситуациями, особенно когда к ним причастно высшее руководство.

Определяя значение имевшего место события и описывая предпринятые ответные меры, менеджеры должны принимать во внимание право работника на конфиденциальность. Зачастую можно дать описание той или иной ситуации и ответной реакции менеджмента, включая предпринятые меры наказания, без предоставления информации, указывающей на реальных участников события. Однако если предприятие небольшое или о событии в той или иной степени известно всем, личность работника будет

очевидной. Аналогичная практика распространяется на ситуации, когда работника награждают за какие-либо этические решения или поступки, достойные подражания. Во многих организационных культурах поощрения за предоставление информации о нарушениях, допущенных кем-то из группы, могут разрушить согласие внутри группы.

Обеспечение доступа к брошюрам по этике

Там, где существуют проблемы, вызывающие особое беспокойство менеджмента, работникам и представителям предприятия могут выдаваться предназначенные для них брошюры, тематика которых наряду со многими другими вопросами может включать: разрешение конфликта интересов; принятие или отказ от подарков, в том числе денежных; удовлетворение ожиданий заинтересованных сторон; обращение за консультацией; сообщение о проблемах. Подобные брошюры должны размещаться на стеллажах, установленных в местах, где собираются сотрудники. Эти брошюры могут стимулировать диалог. Количество взятых со стеллажей брошюр, как правило, может служить косвенным показателем того, какие вопросы в большей степени волнуют работников.

Создание программ тренинга

Выступления и распространение печатных материалов — необходимый, но не достаточный элемент распространения информации о принципах делового поведения предприятия. Всем работникам — от топ-менеджеров до рабочих — нужно какое-то время, чтобы разобраться в стандартах, процедурах и ожиданиях; изучить вопросы ответственного делового поведения; понять, каким образом работают структуры и системы программы; осознать свои роли и обязательства, а также развить необходимые навыки этического мышления и ведения диалога.

Разработка программы тренинга требует такого же внимания к целям и результатам, как и создание программы деловой этики в целом. В ней следует уделить внимание ситуации и доступным ресурсам, деятельности и участникам, целевым аудиториям, итогам и ожидаемым результатам. Без такого внимания к деталям ни программа деловой этики, ни программа информирования, ни программа тренинга не будут иметь критериев оценки. Проще говоря, в этом случае не всем будет ясно, что такое успех.

Демонстрация приверженности менеджмента

Немногие решения символизируют приверженность менеджеров программе деловой этики больше, чем время, которое они тратят на тренинги по ответственному деловому поведению. Помимо навыков и знаний, развитых с помощью подобных тренингов, сам факт, что менеджмент отводит время на тренинг вместо коллекционирования стратегий на полке, имеет большое значение для демонстрации серьезности его намерений добиться, чтобы стандарты, процедуры и ожидания стали частью организационной культуры предприятия.

Пересмотр графика занятости с тем, чтобы включить в него регулярные тренинги персонала, также демонстрирует значение, которое менеджеры всех рангов придают обучению. Там, где обучение рассматривается в качестве неотъемлемой части деятельности предприятия, работники склонны оценивать его выше, чем на предприятиях, где к обучению относятся как к помехе или «неизбежному злу».

Укрепление базовых ценностей и организационной культуры

Тренинги должны быть разработаны так, чтобы выполнять роль важного связующего звена между базовыми убеждениями предприятия, программой деловой этики и ожидаемыми от программы результатами. Как таковые тренинги в сфере ответственного делового поведения являются одним из ключевых видов деятельности, входящих в состав логической модели программы, разработанной в главе 4 (рабочий лист № 1).

В программе тренинга должна быть отражена организационная культура предприятия. С помощью этой программы предприятию необходимо воплотить ожидаемое поведение в конкретную форму. Тренинги также должны вносить вклад в результаты, ожидаемые от программы деловой этики. Например, если таким результатом считается большая готовность работников признать проблемы ответственного делового поведения и обсуждать их в контексте базовых убеждений, стандартов и процедур, то тренинг, состоящий преимущественно из лекций, будет неэффективным. На предприятиях, где работники не привыкли, чтобы их спрашивали о том, как они будут решать возникающие проблемы, не говоря уже о том, чтобы самим поднимать какие-то проблемы, в рамках тренингов необходимо продемонстрировать такую практику и, как только работники почувствуют уверенность в своих силах, привлекать их к решению проблем.

Разработка программы

Задачи программы тренинга определяются релевантным контекстом, организационной культурой, долгосрочными и краткосрочными целями предприятия и результатами, ожидаемыми от программы деловой этики в целом. Разработка программы тренинга начинается с общего отчета об оценке потребностей в получении информации (рабочий лист № 9). Эта программа должна основываться на базовых убеждениях предприятия и отражать факторы воздействия на него как его окружения, так и его организационной культуры. Первоочередная задача тренинга — помочь в достижении результатов, ожидаемых от программы деловой этики.

На тренинговых сессиях работники как минимум должны быть ознакомлены не только с законами и нормами, но и с существующими на предприятии процедурами передачи информации и проведения расследований, имеющих отношение к ответственному деловому поведению. Тренинг должен повышать осведомленность работников в вопросах этики, раскрывать этические проблемы, которые имеют отношение как к потребностям работников, так и к потребностям предприятия. Он должен вклю-

чать изучение критериев принятия этических решений. (См. приложение А, в котором представлен образец модели принятия решений на основе ожидаемых результатов.)

Программа тренинга может включать темы, соответствующие каждому из ожидаемых результатов программы деловой этики. Рабочий лист № 10, который вы найдете в конце данной главы, может помочь создателям программы сделать так, чтобы цели тренинга содействовали достижению результатов, ожидаемых от программы деловой этики. Сформируйте в рамках тренинговой программы команду таким образом, чтобы она состояла из представителей сотрудников предприятия и представителей внешних заинтересованных сторон, например клиентов.

Все участники к финалу тренинга должны знать о том, что ожидает от них предприятие и что они, в свою очередь, могут ожидать от него. Они должны уметь распознать проблемы ответственного делового поведения, с уверенностью (и мужеством) принять правильное решение, обосновать его и действовать в соответствии с ним. И должны понимать, каким образом программа деловой этики связана с вопросами, стратегически важными для ОП в целом.

Чтобы тренинг принес ожидаемые результаты, необходимо сделать особый акцент на диалоге и процессе принятия решений, которые затрагивают вопросы ответственного делового поведения. Программа тренинга должна быть направлена не только на то, чтобы развивать у сотрудников предприятия навыки слушания и правильной оценки, она также должна продемонстрировать искреннее желание менеджмента узнать, соблюдаются ли стандарты и процедуры предприятия и удовлетворяются ли ожидания заинтересованных сторон. Программа должна демонстрировать обязательство менеджмента оказывать поддержку работникам и другим заинтересованным сторонам, которые обращаются за консультацией и сообщают о проблемах. Решение этой задачи требует не только поощрения отдельных работников, готовых предложить свои услуги, но и разъяснения того факта, что замалчивание проблем причиняет ущерб предприятию.

Программа тренинга дает возможность работникам и представителям предприятия действовать более правильно при решении проблем ответственного делового поведения. Для ОП принятие этических решений — одна из форм обучения действием¹³, инструмент, с помощью которого работники и представители предприятия учатся достигать цели предприятия и удовлетворять обоснованные ожидания заинтересованных сторон. Менеджмент может организовать процесс принятия решений, который в особых ситуациях позволит работникам и представителям предприятия:

- дать определение проблемам, относящимся к этике, соблюдению законов и норм и социальной ответственности;

- продемонстрировать понимание всех относящихся к делу и имеющих значение данных, включая запросы вовлеченных заинтересованных сторон;
- указать на применяемые стандарты, процедуры и ожидания, включая постановления, законы и нормы;
- описать спектр доступных вариантов выбора;
- объяснить, почему они действовали именно таким образом.

Многие модели принятия этических и политических решений доступны в Интернете. Это и простые пятишаговые модели, и сложные схемы, предлагающие свои критерии для принятия решений¹⁴. Лучшие варианты основываются на хорошо развитых навыках критического мышления. Инструкторы могут представить этот процесс на лекции, а затем разделить участников на малые группы, чтобы продемонстрировать его в ходе изучения конкретных ситуаций. В приложении А представлена модель принятия этических решений, которая отражает подход, рекомендуемый настоящим Руководством.

Организационная культура, позволяющая собственникам и менеджерам получать информацию, необходимую им для принятия правильных решений, должна стать долгосрочной целью программы. Для достижения этого результата к концу тренинга работники должны быть твердо уверены, что не будут наказаны за сообщение руководству «плохих» новостей.

К моменту завершения тренинга участники также должны быть убеждены, что не будут наказаны, если их ошибочные действия или решения будут продиктованы принятой на предприятии процедурой принятия решений. Работники или представители предприятия не должны подвергаться наказанию за допущенную ошибку, если они:

- понимали проблему;
- имели необходимый набор относящихся к делу данных;
- учитывали организационные стандарты, процедуры и ожидания предприятия;
- рассмотрели набор доступных вариантов;
- могут обосновать свои действия.

Проведение тренинга

Эффективный тренинг в сфере ответственного делового поведения характеризует следующее. Во-первых, программа тренинга должна отражать базовые убеждения предприятия, а не только обучать им. Во-вторых, собственники и менеджеры должны быть вовлечены в программу таким образом, чтобы это участие было заметным и существенным. В-третьих, программа должна учитывать индивидуальные ценности отдельных

заинтересованных сторон, но не должна зависеть от них. В-четвертых, программа должна носить исчерпывающий характер, не ограничиваясь проведением специализированных тренингов в сфере ответственного делового поведения. Наконец, в-пятых, она должна включать план мероприятий и завершаться закреплением приобретенных знаний и навыков.

Отражение базовых убеждений

Если цели, которых предполагается достичь в рамках программы, включают определение проблем, диалог и принятие этических решений, то программа тренинга должна развивать соответствующие навыки и предоставлять необходимые знания. Взрослым, в отличие от детей, удобнее получать знания на практике, поэтому наилучшим методом обучения станет сочетание лекций — для представления или пересмотра стандартов, процедур и ожиданий — и практики, например анализа конкретных ситуаций.

В процессе развития этих навыков программа тренинга должна облекать в конкретную форму базовые убеждения предприятия и ожидаемые от программы деловой этики результаты. Абстрактные стандарты, процедуры и ожидания приобретают для работников значение, когда для их описания используется язык базовых убеждений предприятия. Обсуждать правила, контролирующие взяточничество и коррупцию на том основании, что они закреплены в кодексе поведения, — это одно. Другое дело — применять эти правила на практике.

Разъяснение базовых убеждений на примерах

Уполномоченный по деловой этике одного из крупных предприятий на тренинге рассказал о том, как менеджер регионального отделения одной компании позволял грузам неделями оставаться в порту на причале, вместо того, чтобы дать взятку и отправить их, и эти его действия были полностью поддержаны фирмой.

Другой уполномоченный заявил, что региональные менеджеры его компании должны были каждый раз приезжать в головной офис компании, если в их региональном отделении кто-то пострадал в результате несчастного случая. Менеджер должен был объяснить, что произошло, почему так случилось и что сделано для того, чтобы предотвратить такие ситуации в будущем.

Вовлечение собственников и менеджеров

Поскольку все тренинги должны отражать релевантный контекст и организационную культуру предприятия, невозможно установить один-единственный способ привлечения собственников и менеджеров. Однако ключевое требование — убежденность заинтересованных сторон, особенно работников, в том, что менеджмент полностью поддерживает программу тренинга, — должно выполняться.

Участие менеджмента в тренингах может принимать разные формы. Одни предприятия используют каскадное обучение, в рамках которого генеральный директор ведет обучение сотрудников, находящихся в его непосредственном подчинении, а те, в свою очередь, обучают своих подчиненных и так далее по всей управленческой цепочке сверху вниз — вплоть до линейных менеджеров, обучающих рабочих. Преимущество этого метода состоит в активном вовлечении менеджеров, что явно демонстрирует их приверженность. Однако присутствие менеджеров может сдерживать активность работников при откровенном обсуждении проблем, особенно если, согласно культуре предприятия, важные вопросы не принято обсуждать открыто.

Можно использовать видеофильм, в котором генеральный директор представляет программу тренинга, заявляя о своем личном отношении к ней. Собственники и менеджеры могут посетить тренинг и просто посмотреть, как его проводят, или же ответить на вопросы, которые возникают в ходе учебных занятий. В любом случае работники вряд ли будут ценить тренинг, если они не увидят, что менеджмент его поддерживает.

Признание личных ценностей

Один из спорных вопросов, связанных с тренингами в сфере ответственного делового поведения, заключается в том, стоит ли и возможно ли обучить этике взрослых. Маловероятно, чтобы тренинг по этике изменил точку зрения большинства работников. Личные ценности обычно формируются в юности — семья, школа, церковь и ровесники неявным образом ориентируют детей в процессе взросления. Но цель тренинга по деловой этике не столько в том, чтобы изменить людей, сколько поддержать, убедить или дать им понять степень приверженности менеджмента делу внедрения стандартов, процедур и ожиданий.

Инструкторы могут быть уверены, что работники приходят на предприятие, ничего не зная о его стандартах, процедурах и ожиданиях. Более того, маловероятно, чтобы большинство работников, включая собственников и менеджеров, были достаточно компетентны, чтобы найти лучший способ действий в случае, когда проблема связана с комплексом сложных факторов, порождаемых релевантным контекстом. Конечно, есть люди, которых не способно изменить никакое число тренингов. Такие случаи в меньшей степени относятся к проблеме обучения, чем к проблеме поручения соответствующим работникам правильно поставленных задач, что обсуждается в главе 8.

Чтобы обучение было эффективным, оно должно обращаться к факторам, мотивирующим участников. Идеальная ситуация позволяет апеллировать к чувству коллективизма. В ситуациях, когда у участников появляется ощущение, что они разделяют цели, ценности и видение желаемого будущего, инструкторы могут сделать акцент на обязательствах перед заинтересованными сторонами. Однако чаще всего участники реагируют на ситуацию крайней необходимости. Такое понимание необходимости может быть сформировано с помощью описания того, что происходило, когда нарушались стандарты, и последствий этого как для предприятия, так и для вовлеченных в данную ситуацию отдельных лиц.

Одним из эффективных в экономическом плане способов формирования чувства крайней необходимости является разработка «парада ужасов» путем составления коллекции газетных статей о фирмах и людях, которые подверглись или могли подвергнуться уголовному преследованию за ненадлежащее поведение. «Чем они крупнее, тем сильнее падают», — вот заголовок одного из недавно опубликованных рабочих документов, в котором утверждалось, что «потеря доверия вследствие краха Enron и WorldCom обойдется экономике США сокращением ВВП с 37 до 42 млрд. долл.¹⁵ Как только Enron и WorldCom были обвинены в крупных финансовых махинациях, рыночная стоимость их акций упала до минимума и составила незначительную часть их прежней стоимости, а руководителям высшего звена были предъявлены обвинения. Редкие тренинги не ссылаются на Enron, демонстрируя, к чему приводит безответственность менеджмента, — эта ситуация уже получила название «эффект Энрона».

Придание программе всеобъемлющего характера

Обучение должно идти на всех уровнях предприятия. Каждый работник и представитель предприятия — от топ-менеджеров и собственников до рядовых рабочих — должен пройти тренинг по ответственному деловому поведению в зависимости от своего уровня ответственности. Все работники и представители предприятия должны регулярно просматривать стандарты, процедуры и ожидания, включая стратегии, относящиеся к индивидуальной ответственности.

С менеджерами всех уровней необходимо проводить дополнительные тренинги, чтобы представить их роль и ответственность как неотъемлемую часть программы деловой этики. Им следует понять характер тех сфер, которые оказывают воздействие на их деятельность, таких как конфликт интересов, антикоррупционные мероприятия или формирующиеся мировые стандарты. В особенности должно быть ясно, что стандарты, процедуры и ожидания никогда не могут нарушаться во имя личных целей или краткосрочных целей предприятия. Они должны полностью понимать свою роль и ответственность в развитии такой организационной культуры, при которой работники и представители смогут обращаться за консультацией и сообщать о том, что их беспокоит, что обеспечит менеджмент информацией, необходимой для управления предприятием. Наконец, если уж приходится

учиться на собственном опыте, менеджеры всех уровней не должны бояться оценки деятельности своих подразделений.

Базовые убеждения предприятия, применяемые им стандарты, процедуры и ожидания, а также конкретные стратегии, относящиеся к их роли и ответственности, должны быть изложены представителям предприятия, включая консультантов, торговых агентов, брокеров, партнеров, франчайзеров и тесно связанных с ними поставщиков и провайдеров услуг.

Тренинги должны быть ориентированы на достижение цели предприятия и удовлетворение ожиданий заинтересованных сторон. Программа обучения начинается с основных материалов и процедур найма работников и в действительности никогда не заканчивается. Несмотря на то что программа деловой этики делает акцент на проблемах этики, соблюдении законов и норм и социальной ответственности, она в первую очередь предполагает укрепление чувства ответственности как перед предприятием в широком смысле, так и перед его заинтересованными сторонами в процессе реализации цели предприятия.

Такие вопросы, как обслуживание клиентов, управление качеством, справедливые отношения с поставщиками товаров и услуг, охрана окружающей среды, надлежащие отношения с государственными чиновниками и индивидуальная ответственность за создание безопасных рабочих мест, требуют внимания к сферам, лежащим далеко за пределами деловой этики. Тем не менее все эти вопросы включают в себя существенные элементы ответственного делового поведения. Несмотря на то что базовый тренинг развития навыков на рабочем месте не является собственно обучением в сфере ответственного делового поведения, получение требуемых навыков, знаний и подходов, необходимых для реализации цели предприятия и удовлетворения обоснованных ожиданий заинтересованных сторон, уже является ответственным деловым поведением. Провозглашение в качестве базовой ценности обслуживание клиентов, в то время как работники знают, что они не располагают возможностью предоставить это обслуживание, вызовет в лучшем случае разочарование и цинизм.

Одним словом, программа тренинга должна строиться так, чтобы обучение в сфере ответственного делового поведения начиналось на самой ранней стадии, чтобы сориентировать работника, и продолжалось до тех пор, пока работник остается заинтересованной стороной.

Объединение плана действий и обучения действием

Один из способов придать значимость тренингу состоит в том, чтобы попросить участников каждого лично или всей командой разработать план действий на следующие 3–6 месяцев, основываясь на тех знаниях, что они получили. Ведущие работники в этот план действий могут включить свое мнение о том, какие аспекты программы деловой этики предприятия нуждаются в большей поддержке. Например, в ближайшие месяцы следует провести больше тренингов, затрагивающих проблему подарков и других

форм благодарности, или возникла необходимость в разработке стратегии для подразделения, занимающегося очисткой сточных вод.

Копии таких планов действий должны храниться у уполномоченного по деловой этике либо у другого должностного лица. В дополнение к этому регулярно должны рассылаться анкеты, в которых можно предложить дать отчет о состоянии дел. Отслеживание процесса выполнения планов действий может обеспечить косвенную обратную связь или дать оценку отдельным видам деятельности. Оно также демонстрирует степень заинтересованности менеджмента. Особую приверженность менеджмента подчеркивает тот факт, что участие в тренинге и составление плана действий рассматриваются как отдельный элемент оценки деятельности.

Использование разных форм обучения

В программе обучения должны использоваться все его формы, которые соответствуют организационной культуре и отвечают потребностям заинтересованных сторон. Тренинги должны быть в той степени интерактивными, реалистичными и имеющими отношение к повседневной работе, насколько это возможно. Как отметил один исследователь, в Европе «цели тренинга, как правило, включают освещение организационных и индивидуальных ценностей, тогда как в Соединенных Штатах основной акцент делается на расширении знаний о стандартах компании и/или законодательстве»¹⁶. Уровень сложности должен быть достаточно высоким, но не должен подавлять участников. Предприятие может использовать на практике следующие формы обучения:

- **Лекции и презентации.** Классический метод, знакомый со школьных лет, — это лекции, являющиеся наиболее эффективным способом донести до слушателей открытую и беспристрастную информацию. Например, при первоначальном знакомстве с кодексом можно объяснить, какое место занимает кодекс в деятельности предприятия. Лекции эффективны при описании других ресурсов и способов доступа к ним. Но если целью программы обучения является развитие навыков ведения диалога и принятия решений, то вряд ли лекции будут эффективны. На практике эта форма неэффективна, если направлена на укрепление организационной культуры, в рамках которой работники действуют только по указке и избегают рисков, связанных с принятием решений.
- **Анализ конкретных ситуаций и сценариев.** После того как участники осознают цель обучения и узнают о доступных им ресурсах, вопросы, относящиеся к сфере ответственного делового поведения, могут быть эффективно представлены с помощью изучения и анализа конкретных ситуаций, которые реально имели место на этом предприятии или же на других предприятиях, находящихся в подобных условиях. Чтобы поднять и обсудить трудные вопросы, инструкторы

могут разработать собственные сценарии. Изучение конкретных ситуаций и сценариев содействует развитию навыков ведения диалога и принятия решений. При изучении конкретных ситуаций требуется большее количество времени для усвоения информации, чем при проведении лекций. Но тем не менее анализ ситуации, позволяющий выявить суть вопроса, разработать реальные и доступные варианты решения и обосновать его, приносит неоценимую пользу. Данная форма обучения развивает также навыки слушания, демонстрируя подходы к восприятию информации, предоставлению и получению обратной связи.

- **Этические деловые игры.** Многие крупные компании, такие как Citigroup, Lockheed Martin и Boeing, разработали игры, способствующие повышению компетентности в вопросах этики, соблюдения законов и норм и социальной ответственности; развитию прочных навыков рассуждения и аргументирования; стимулирования диалога и демонстрации приверженности менеджмента¹⁷. Обычно во время игр слушателей делят на небольшие группы и предлагают каждой из них ситуацию, которая затрагивает конкретный вопрос, относящийся к сфере этики, соблюдения законов и норм или социальной ответственности. Команде дается несколько минут для достижения консенсуса при выборе одного из четырех или пяти альтернативных ответов. Затем команду просят обосновать свой выбор. Эти игры, как правило, вызывают горячие споры. Каждый ответ приносит команде определенное число очков. Особенно важно, что сотрудники

Пример из жизни

Уилл, менеджер Неда, попросил его включить затраты по основному проекту, над которым он работает, в счет косвенных расходов. Нед спрашивает, соответствует ли это политике компании по выставлению счетов, однако Уилл убеждает его, что у него есть полномочия одобрить такую операцию. Нед делает так, как его просят, но продолжает сомневаться.

Вам необходимо выбрать три «кирпича» [ценности компании], которые помогут Неду разрешить возникшие подозрения относительно действий Уилла.

Lockheed Martin Corporation
«The Twelve Building Blocks of Trust»

из числа топ-менеджеров участвуют в игре в качестве «апелляционного совета», когда команда спорит о правильности ответов или о набранном ею количестве очков. В этом случае участники игры получают возможность наблюдать, каким образом топ-менеджеры принимают и обосновывают свои решения.

- **Другие формы.** Многие предприятия предлагают сегодня достаточно сложные тренинги, основанные на использовании Интернета¹⁸. Такая форма может быть относительно выгодной в экономическом смысле. Видеофильмы и программы для самообучения могут объяснить участникам основы деловой этики. Хотя эти программы полезны, в них не будет известного обучающимся материала, который был бы в специальных программах, разработанных для конкретного предприятия. Однако в таких материалах подчеркивается значение вовлеченности предприятия в деятельность по развитию мировых стандартов, что придает обучению дополнительный смысл.

Модернизация и модификация программы тренинга

Программу тренинга следует время от времени модифицировать, чтобы ее содержание содействовало реализации цели предприятия и помогало удовлетворять разумные ожидания заинтересованных сторон. Она должна пересматриваться и для того, чтобы обеспечить использование наиболее эффективных методов обучения. Поскольку релевантный контекст предприятия, его организационная культура и ожидания его заинтере-

Идея для тренинга

Предприятие может разработать примеры решения наиболее проблематичных вопросов деловой этики, таких как аккуратное ведение записей или получение подарков и вознаграждений. Во время тренинга ведущие могут раз в неделю обсуждать эти примеры.

Ведущий тренинга мог бы записать результаты обсуждения и представить отчет в отдел деловой этики, который, в свою очередь, может сопоставить результаты обсуждения с убеждениями компании по данной теме и ознакомить с ними штатный персонал компании.

сованных сторон со временем меняются, соответственно должна перестраиваться и программа тренинга, что, конечно, требует учета и обратной связи, полученной в ходе обучения.

Обратная связь помогает обнаружить деликатные области, такие, например, как не содержащая достаточной информации указания или необоснованные ожидания заинтересованных сторон, нерешенные правовые вопросы, несправедливое обращение с работниками и плохие условия труда. Обратная связь может показать, какие вопросы, рассматривающиеся в ходе тренинга, уже не отражают реальных проблем. С ее помощью можно определить, на что необходимо обратить внимание в рамках занятий, нужна ли большая степень взаимодействия между инструкторами и обучаемыми, не слишком ли скучны эти материалы и обеспечивают ли они интерактивность. Если обратная связь показывает, что участники испытывают потребность в более полном разъяснении сложных вопросов, таких как конфликт интересов, то можно рассмотреть примеры из реальной жизни или проанализировать конкретные ситуации, которые связаны с данными проблемами.

Существует несколько способов получения обратной связи от программы обучения. Как правило, руководители программы просят ее участников заполнить анкету с вопросами о том, считают ли они полезным данный тренинг и что он им дал, если вообще дал что-нибудь. По завершении обучения участников, как правило, просят ответить на следующие вопросы:

- Как вы оцениваете общую эффективность обучения?
- Были ли материалы полезными и относящимися к изучаемой теме?
- Обсуждались ли вопросы, относящиеся к теме?
- Какие темы вы бы хотели обсудить во время следующей учебной сессии?

Для того чтобы определить, чему научились участники, руководители программы могут попросить их принять участие в контрольном опросе до, во время и после тренинга.

Процесс составления плана действий, описанный выше, является, вероятно, наиболее ценным, хотя и требующим больших временных затрат способом получения обратной связи, поскольку с его помощью легко понять, действительно ли результаты обучения могут использоваться в текущей работе.

Менеджмент в сфере обучения

Собственники и менеджеры демонстрируют свою приверженность программе деловой этики, осуществляя эффективное руководство программой обучения. С точки зрения требования эффективного менеджмента для обучения должно быть отведено достаточное количество времени,

документация, относящаяся к тренингам, должна вестись добросовестно, а участие в тренинге следует рассматривать в качестве элемента оценки деятельности.

В целом при введении новой программы по деловой этике требуется как минимум 3–4 часа учебного времени на каждого работника. Впоследствии, как правило, ежегодно нужно проводить тренинг продолжительностью до трех часов. В Соединенных Штатах в соответствии с распространенной практикой посещение тренингов обязательно для всех работников и представителей предприятия. Для Европы характерно, что тренинги, как правило, рассматривают более узкий круг вопросов и организуются для менеджеров, находящихся на высоких уровнях иерархии¹⁹. Что касается участия в обучении, то в этом плане ни для кого не может быть сделано исключений, иначе ставится под сомнение приверженность менеджмента. Дополнительное обучение должно быть обеспечено для лиц, выполняющих особые функции, такие, например, как заключение контрактов с государством, продажи и маркетинг, а также управление человеческими ресурсами.

Надлежащее управление делопроизводством требует, чтобы организаторы обучения фиксировали: участие в тренингах; обратную связь от участников; план действий на всех этапах обучения; суждения, относящиеся к сфере этики, соблюдению законов и норм и социальной ответственности, высказанные в ходе тренинга.

УБЕДИТЕСЬ, ЧТО РАБОТНИКИ СЛЕДУЮТ СТАНДАРТАМ

Значимость обратной связи

Практически все заинтересованные стороны предприятия согласятся, что собственникам и менеджерам необходима информация о соблюдении стандартов предприятия, процедур и удовлетворении ожиданий. Они нуждаются в подобной информации, чтобы руководить персоналом и успешно развивать разумные ожидания заинтересованных сторон.

Неизменным вопросом программы деловой этики является проблема сбора этой информации и использования методов, согласующихся с базовыми убеждениями предприятия. Идеально, если идет свободный обмен информацией между собственниками и менеджерами, работниками и представителями, а также другими заинтересованными сторонами по всем вопросам, важным для того, чтобы предприятие могло эффективно и квалифицированно удовлетворять обоснованные ожидания своих заинтересованных сторон. Однако зачастую либо механизмы, поддерживающие свободный обмен информацией, не являются легкодоступными, либо уровень доверия между заинтересованными сторонами недостаточно высок. В этих условиях необходимо разрабатывать и внедрять иные механизмы контроля. В настоящем разделе рассматриваются проблемы, стратегии и

процессы поддержания внутреннего контроля и привлечения внешних заинтересованных сторон.

В основном собственники и менеджеры используют следующие пять способов контроля:

1. Мониторинг текущих операций.
2. Аудит бухгалтерских книг, фактических данных и методов ведения делопроизводства.
3. Ответные действия по отношению к работникам и представителям предприятия, обращающимся за консультацией или сообщаемым о том, что их беспокоит.
4. Расследование инцидентов и изучение отчетов.
5. Привлечение заинтересованных сторон.

Но для их использования необходимо наличие инфраструктуры. Следует разработать структуры для проведения мониторинга, аудита и исследований, совместимые с управлением процессами согласования существующей на предприятии практики со стандартами, о чем речь пойдет в главе 8. Привлечение внешних заинтересованных сторон — метод, не столь хорошо разработанный по сравнению с другими, однако такой инструмент, как опросы заинтересованных сторон, служит хорошим методом контроля. Рабочий лист № 11, представленный в конце данной главы, также может помочь собственникам и менеджерам убедиться в эффективности существующей инфраструктуры.

Мониторинг

Мониторинг деятельности предприятия — важнейшая задача менеджмента. ОП планирует свою работу, устанавливая индивидуальную и групповую ответственность. Это формирует ожидания относительно отдельных лиц и групп, связанные с их деятельностью по достижению краткосрочных и долгосрочных целей предприятия. Работники и представители предприятия должны лично и в качестве членов группы отчитываться за достижение установленных целей. Вне зависимости от того, определяются ли ожидания, относящиеся к выполнению работы, для отдельных лиц или для групп, они должны быть конкретными, поддающимися измерению, достижимыми, значимыми и соотнесенными с определенными периодами времени.

На ОП мониторинг процессов и проектов должен идти постоянно. Качественный мониторинг требует постоянной оценки деятельности и непрерывной обратной связи по поводу того, насколько деятельность работников и представителей предприятия согласуется со стандартами и процедурами предприятия и соответствует ожиданиям заинтересованных сторон. Постоянный мониторинг позволяет выявить ненадлежащее ис-

Отслеживание работы поставщиков

Несмотря на то что деятельность поставщиков товаров и услуг не регулируется теми же правилами, что деятельность работников и представителей предприятия, их поведение, регулируемое правилами другой компании, может серьезно увеличить коммерческие риски. Собственникам и менеджерам необходимо внимательно относиться к выбору, вести мониторинг и аудит поставщиков товаров и услуг.

Люба Зарски
«Beyond Good Deeds»

полнение работы еще до того, как оно помешает удовлетворению ожиданий заинтересованных сторон.

Наглядным примером могут быть процедуры глобального менеджмента качества, с помощью которых как отдельные работники, так и команды устанавливают стандарты выполнения работы, ведут сбор данных и занимаются оценкой деятельности и анализом данных с целью решения проблем и совершенствования процессов.

Проблемы, относящиеся к сфере ответственного делового поведения, можно решить, используя подобный способ. Там, где выявлены риски, в частности конфликт интересов, мошенничество в сделках с потребителями, неправильное ведение бухгалтерских книг и записей, расходование подотчетных сумм или взятки и коррупция, ОП вводит постоянно действующие структуры и системы контроля. Оно не ждет сообщений о нарушениях, а требует регулярных отчетов, проверяет бухгалтерские счета и записи и отслеживает модели поведения и тенденции, относящиеся к эффективной практике менеджмента. Другими формами мониторинга являются оценка деятельности и «интервью на выходе».

Аудит

В то время как для менеджеров всех уровней мониторинг является аспектом эффективной практики, аудит в большей степени выступает как формальный процесс. Он заключается в проверке деятельности работника или представителя предприятия независимым агентом. Этот агент может входить в структуру предприятия или быть сторонним лицом, но он никогда не относится к операционному менеджменту предприятия.

НА ЗАМЕТКУ ПРАКТИКУ

Положения, направленные против коррупции

Предприятия отслеживают и проводят аудиторские проверки счетов для выявления неточностей, неопределенностей или искажения бухгалтерских записей, которые могут скрывать факты взяточничества.

Внутренний аудит служит основным средством, с помощью которого собственники и менеджеры проверяют и оценивают механизмы внутреннего контроля предприятия. Хотя эта сфера деятельности имеет очень широкие границы, в практике традиционно внимание фокусировалось на финансовых показателях. Внешние аудиторы осуществляют официальные аудиторские проверки финансовых документов с тем, чтобы удовлетворить ожидания внешних заинтересованных сторон: инвесторов, кредиторов, контролирурующие органы.

В последнее время традиционный круг объектов аудиторских проверок расширился, и сегодня он включает анализ введенных на предприятии систем, обеспечивающих соблюдение стандартов и процедур предприятия, а также соответствие ожиданиям. Операционный аудит часто проводится внутренними аудиторами, чтобы определить, соблюдает ли предприятие свои стандарты и процедуры. Операционные проверки могут проводиться на постоянной основе или в ответ на конкретные сообщения или тревожные сигналы.

Работники, обращающиеся за консультацией или сообщающие о том, что их беспокоит

Один из наиболее достоверных источников информации о том, что происходит на предприятии (в особенности о поведении, связанном с нарушением базовых убеждений предприятия, стандартов, процедур и ожиданий), являются работники и представители предприятия. Большинство признают за менеджментом законное право на получение такой информации, особенно если предприятие стремится соответствовать разумным

ожиданиям своих заинтересованных сторон. Тем не менее стандарты, процедуры и ожидания, которые поощряют работников и представителей предприятия обращаться за консультацией и сообщать о том, что их беспокоит, заставляют делать выбор между преданностью предприятию и преданностью коллегам, что может вызвать разлад в коллективе, а во многих странах с развивающейся рыночной экономикой возродить и имеющую исторические корни память о предательстве.

Большинству трудно сообщать о том, что их беспокоит, когда это относится к деловому поведению коллег. И действительно, исследования подтверждают, что значительное число работников, даже в развитых странах, исключительно неохотно предоставляют подобную информацию²⁰. Одни ставят верность друзьям и коллегам выше верности предприятию. Другие не верят, что менеджеры или равные им по должности сотрудники не будут мстить им, если они сообщат о том, что их беспокоит.

Как отмечают исследователи:

И закон, и общественное мнение всегда занимали двойственную позицию в отношении «людей, бьющих тревогу», вне зависимости от того, где они встречаются — во дворе начальной школы, в университетах, в военных или иных государственных ведомствах или в частной жизни. Являются ли они смутьянами, нарушителями порядка, доносчиками? Или это смелые этичные люди, которые в отличие от своих друзей, коллег или начальников стремятся к тому, чтобы их компания действовала этично и в рамках закона²¹.

Программа деловой этики помогает работникам и представителям предприятия понять, почему важно сообщать о том, что их тревожит, каким образом следует это делать и почему это безопасно. При наличии программы деловой этики работники и представители предприятия более внимательны к моделям поведения, которые могут стать источником нарушений, в том числе нарушения закона. В этом случае они с большей вероятностью будут рассматривать сообщение о нарушениях в качестве одного из своих обязательств перед предприятием, коллегами и заинтересованными сторонами. Как показывают недавние исследования (рис. 7.1), если на предприятии введены в действие по крайней мере четыре элемента программы деловой этики, 78% работников готовы сообщать о нарушениях. Только 52% готовы делать это, если на предприятии имеются стандарты, зафиксированные письменно, и только 39%, если на предприятии нет ни одного из этих четырех элементов²². (Четыре элемента программы деловой этики: стандарты делового поведения в письменном виде; обучение стандартам поведения; отдел этики или телефон «горячей линии»; средства, обеспечивающие анонимность предоставления информации о нарушениях.)

В организационной культуре, которая поощряет диалог, вопросы, сообщения о недочетах, работникам легче встречаться с трудными проблемами

Рис. 7.1. Взаимосвязь между количеством сообщений о нарушениях и ключевыми элементами программы деловой этики



ответственного делового поведения, обращаться за советом, сообщать о том, что их беспокоит, а также принимать этичные решения. Однако многим неловко вести себя таким образом, особенно неловко сообщать о том, что их тревожит, если это затрагивает других. Собственникам и менеджерам необходимо решить проблему готовности работников сообщать подобные сведения, разделив точку зрения, созвучную взглядам их работников. Например, менеджер, работавший в одной из стран Дальнего Востока, объясняя работникам, почему им следует сообщать о том, что их беспокоит в сфере делового поведения, прибег к аналогии, спросив работников, как они будут действовать, если в их доме разобьют окно²³.

Предоставление информации о нарушениях

Идеальный вариант — это реализация политики «открытых дверей» для сотрудников и представителей предприятия, которых тревожат вопросы, имеющие отношение к ответственному деловому поведению. Однако зачастую работники и представители предприятия с неохотой сообщают «плохие» новости. Поэтому необходимо создать тщательно продуманные процедуры в помощь работникам, обращающимся за консультацией и сообщаящим о том, что их тревожит.

Ящики для предложений, «линии помощи» и защита лиц, сообщающих о недостатках, — все это облегчает получение информации о ненад-

лежащем поведении. Аналогичные сообщения могут быть также получены и от лиц, которые приходят в отдел деловой этики и регистрируют информацию о проблеме. Личные данные этих людей должны оставаться конфиденциальными, в той мере, в какой это предусмотрено законом, а сами лица, предоставившие такую информацию, не должны нести ответственность, подвергаться дискриминации или иным преследованиям.

По получении такой информации уполномоченный по этике должен:

- зарегистрировать сообщение о проблеме;
- оценить поступивший тревожный сигнал и разработать план действий для решения проблемы;
- инициировать или координировать расследование или исследование, если это необходимо;
- предпринять соответствующие действия, основываясь на полученных сведениях и заключениях;
- исследовать сообщение с точки зрения повторяющихся образцов поведения и тенденций;
- составить рекомендации, основываясь на приобретенном опыте.

Решающим фактором успешности программы деловой этики будет обратная связь с источником информации, а именно: шаги, предпринятые для изучения дела, что было обнаружено и какие были (или будут) приняты меры по исправлению ситуации. Во многих исследованиях при объяснении причин, почему работник, ставший свидетелем ненадлежащего поведения, не информировал об этом, на втором месте сразу после страха перед возмездием стоит соображение о том, что менеджмент в любом случае ничего не будет делать²⁴.

Защита работников и представителей от возмездия

Все процедуры предоставления информации должны быть разработаны таким образом, чтобы информаторы не испытывали страха перед возможностью возмездия. Менеджеры всех уровней и другие работники должны понимать, что непосредственное или опосредованное преследование за предоставление информации о проблемах не должно допускаться. Негативная ответная реакция со стороны менеджеров или коллег отобьет желание сообщать о проблемах. Поэтому ОП должно проводить в этом вопросе жесткую политику, в соответствии с которой любые действия, направленные на возмездие, будут наказываться.

Иногда работник или представитель предприятия, сообщивший о проблеме, может ошибиться или нарушить процедуру информирования, так что в итоге все ограничится проведением расследования. Поведение, нарушающее процедуру информирования, может быть нарушением базовых убеждений предприятия, однако менеджеры не должны наказывать таких работников, а лишь проконсультировать их. Поддержание абсолют-

П Р И М Е Р 7.1

СООБЩЕНИЯ О НАРУШЕНИЯХ

Действия по предотвращению проблем являются частью культуры компании Motorola. Если вы стали свидетелем проявлений неэтичного или противозаконного поведения, компания поощрит ваше сообщение.

В компании запрещается какое-либо преследование работника, сообщившего о неэтичном или противозаконном поведении, но не допускается принимать заведомо ложные сообщения.

Motorola Corporation
«Code of Business Conduct»

ной уверенности работников и представителей предприятия в том, что они, не опасаясь, могут предоставлять информацию о проблемах, вызывающих их беспокойство, является настолько важным, что менеджеры не должны рисковать потерей доверия работников, наказывая всякого, кто воспользовался этой процедурой. Если предприятие оставляет за собой право наказывать лиц, злоупотребивших процедурой информирования, то опубликованные стандарты, процедуры и ожидания должны предусматривать и отражать это право. Там, где доверие к менеджменту не является нормой, лица, сообщившие о нарушениях, не могут быть уверены в своей безопасности.

Более того, как правило, трудно доказать, что предоставление информации о проблеме было злоупотреблением. И даже если это будет доказано, в сознании сотрудников, которые являются потенциальными источниками информации, может возникнуть множество сомнений относительно степени безопасности самой процедуры информирования. Последняя фраза в примере 7.1 может быть использована в качестве основания для отказа сообщать о нарушениях до тех пор, пока они не убедятся в достоверности всех фактов. Одним словом, собственники и менеджеры не могут наказывать того, кто злоупотребляет процедурой предоставления информации, поскольку цена, которую придется платить за утрату доверия, слишком высока.

Хотя в целях сохранения доверия к программе деловой этики отдельные сотрудники не должны подвергаться наказанию, для ограничения ущерба, который может быть причинен другим людям или предприятию, можно применить и иные меры. Например, лицо, нарушившее процедуру или пострадавшее в результате подобных действий, может быть переведено на другую должность.

Использование «линии помощи»

«Линия помощи», или «горячая линия», представляет собой выделенную телефонную линию, которая обеспечивает сотрудникам и представителям

предприятия прямой доступ к уполномоченному по деловой этике. Такой звонок должен быть бесплатным. Номер этого телефона должен быть известен всем, и каждый может иметь к доступ к этой линии. Если по окончании рабочего дня на предприятии по этому номеру используется автоответчик, его следует разместить в закрытом, защищенном месте.

«Линия помощи» может обслуживаться коммерческой службой на основании полученных от предприятия инструкций. Там, где есть такая служба, источник информации может сохранять свою анонимность. Если лицо, сообщающее информацию, намерено продолжать предоставлять информацию, но хочет сохранить свою анонимность, ему присваивают идентификационный номер и сообщают время, когда он может звонить.

Сохранение конфиденциальности и безопасности

Работнику или представителю предприятия трудно сделать выбор между приверженностью стандартам предприятия, процедурам и ожиданиям и преданностью друзьям или коллегам. Когда работник или представитель предприятия принимает решение сообщить о том, что его тревожит, он должен быть убежден, что поступает правильно. Менеджеры обеспечивают таким работникам максимально возможную степень безопасности²⁵.

Формирующаяся лучшая практика заключается в том, чтобы ввести политику, разрешающую определенным сотрудникам службы деловой этики гарантировать работникам и представителям, которые сообщают о нарушениях, что их персональные данные и информация, переданная ими, останутся конфиденциальными. От судопроизводства и применяемых законов зависит, смогут ли они дать обещание хранить конфиденциальность и будет ли суд рассматривать эти сообщения как *конфиденциальные* и защищенные свидетельской привилегией. Если менеджеры пообещают конфиденциальность лицам, предоставившим информацию о нарушениях, но впоследствии от них потребуют предать гласности данные об этих лицах, другие работники вряд ли согласятся сообщать о том, что их беспокоит²⁶.

Разграничение этических и кадровых вопросов

Опыт работы с «линией помощи» свидетельствует, что более половины всех звонков связаны с кадровыми вопросами. У собственников и менеджеров может возникнуть искушение переадресовать подобные звонки непосредственно в службу управления персоналом. Но есть две причины, по которым они не должны поддаваться этому искушению. Во-первых, когда менеджеры говорят об этике, работники думают, что они имеют в виду справедливость и говорят о справедливости, и поэтому рассматривают кадровые вопросы как этические. Во-вторых, когда менеджмент по какой-либо причине не принимает звонок на «линию помощи», это подрывает репутацию «линии помощи» как эффективного и безопасного средства получить консультацию или сообщить о проблемах. Другие работники

поймут только то, что их коллега позвонил на «линию помощи» и его звонок не был принят, но не узнают, почему это было сделано, какими бы вескими ни были причины.

Вместе с тем менеджмент, устанавливая правила для предоставления информации, должен проводить разграничение между вопросами, относящимися к ответственному деловому поведению, и жалобами работников, объединенных в различные союзы. Проблемы, связанные с жалобами, возникают, когда имеется различие в толковании или применении коллективного соглашения об условиях работы либо индивидуального трудового контракта. Жалобы обычно рассматриваются не уполномоченным по деловой этике, а другими департаментами.

Омбудсмен на предприятии

На некоторых крупных, имеющих сложную структуру организациях учреждена специальная должность *омбудсмeнa* — специалиста, который должен консультировать работников и представителей предприятия по вопросам их прав и обязанностей, относящихся к сфере ответственного делового поведения. В условиях фирмы омбудсмен представляет собой самостоятельное подразделение, где работники и представители предприятия могут получить совет или сообщить о том, что их беспокоит²⁷.

Должность омбудсмeнa ведет свое происхождение из Скандинавии, где она была создана для рассмотрения жалоб граждан на действия государственных органов или иных учреждений, которым доверялся контроль за ведением дел других граждан или организаций. В настоящее время позиция омбудсмeнa в организации в рамках программы деловой этики эволюционировала до независимой, нейтральной и альтернативной должности; работники и представители предприятия могут обратиться к омбудсмену за консультацией и информировать о том, что их тревожит. *«Независимый»* означает, что омбудсмен не является частью менеджмента, отвечающего за повседневную работу персонала или функционирование предприятия. *«Нейтральный»* — то, что он не выполняет функции защитника предприятия или отдельной личности. *«Альтернативный»* значит то, что омбудсмен не дублирует никакие другие функции предприятия, например проведение расследований. За некоторыми исключениями омбудсмен уполномочен направлять сообщения о ненадлежащем поведении для проведения расследований только при ясно выраженном согласии лица, предоставившего эту информацию.

Согласно практике некоторых судопроизводств, предприятие может потребовать от омбудсмeнa, чтобы он обеспечил конфиденциальность в соответствии с требованием закона. Считается, что предприятие не знает об информации до тех пор, пока лицо, сообщившее эту информацию, не зарегистрирует ее на предприятии либо не уполномочит сделать это омбудсмeнa. Вместе с тем, поскольку менеджеры пересматривают стандарты,

процедуры и ожидания, омбудсмен может помочь им ознакомиться с проблемами, которые вызывают беспокойство работников, не нарушая анонимности и конфиденциальности этих сообщений.

Политика и процедуры, применяемые при проведении расследований

Чрезвычайно важно для успеха программы деловой этики расследовать обращения сотрудников по поводу вызывающих их беспокойство проблем. Менеджеры могут получать сообщения об имевших место нарушениях стандартов, процедур и ожиданий из различных источников, включая «линию помощи». По получении сообщения ОП должно предпринять все разумные шаги для выяснения того, что произошло и каким образом можно избежать этой проблемы в будущем.

В ходе разработки плана проведения расследования менеджеры должны изучить законы в той сфере юрисдикции, под которую подпадает их деятельность. Эти законы повлияют на определение того, кто проводит расследование и какие права предоставляются лицам, в отношении которых оно проводится. Расследование в организации всегда необходимо проводить, имея в виду возможность передачи дела государственной прокуратуре или гражданскому суду.

Расследование обычно предполагает изучение документов и опрос свидетелей. Работники должны быть проинструктированы о том, что они обязаны всячески способствовать расследованию, в том числе сохранять все относящиеся к делу документы и материалы. Лицо, проводящее расследование, должно быть готово предотвращать давление на свидетелей или к тому, что придется выступать в защиту предприятия или какого-либо свидетеля. Стандартная процедура расследования приведена в примере 7.2.

Привлечение внешних заинтересованных сторон

Неправительственные организации все в большей степени разделяют ту точку зрения, что предприятия несут ответственность за неэтичное поведение, и требуют от них следования образцам лучшей практики. Международные организации разрабатывают стратегии, требующие большей прозрачности и поощряющие проведение официальных расследований ненадлежащего поведения. Местные сообщества испытывают все меньшее желание иметь своим соседом предприятие, известное как погрязшее в коррупции или отличающееся безответственностью.

Подобные тенденции дают собственникам и менеджерам стимулы и возможность получения обратной связи от внешних заинтересованных сторон. Механизмы обратной связи включают обзоры СМИ, данные исследований удовлетворенности заинтересованных сторон, конференции, обсуждения в группах. Эти усилия должны быть сосредоточены на выяснении того, насколько эффективно предприятие развивает ожидания за-

ПРОЦЕДУРЫ РАССЛЕДОВАНИЯ

Стандартная процедура расследования состоит из следующих этапов:

- Уполномоченному по деловой этике поступило телефонное сообщение о нарушении.
- Уполномоченный по деловой этике регистрирует сообщение.
- Уполномоченный по деловой этике составляет план решения проблемы.
- План включает в себя анализ фактов, разработку заданий, проведение интервью и передачу информации соответствующим лицам.
- Если уполномоченному по деловой этике необходима дополнительная помощь, он согласует возможность использования ресурсов других отделов, таких как правовой, отдел внутреннего аудита, отдел кадров или отдел обеспечения безопасности.
- Уполномоченный по деловой этике разрабатывает письменный график дальнейшего расследования, опираясь на стандарты, регулирующие порядок раскрытия информации.
- Уполномоченный по деловой этике тесно взаимодействует с лицами, вовлеченными в расследование, и периодически запрашивает информацию и подробности о ходе расследования.
- По завершении расследования уполномоченный по деловой этике представляет руководству предприятия и совету директоров краткий отчет о результатах.
- Собственники или топ-менеджеры принимают решение относительно тех действий, которые должны быть предприняты для исправления положения, в том числе о том, следует ли раскрывать информацию государственным органам или другим заинтересованным лицам.

интересованных сторон и до какой степени соответствует им. Кроме того, важным фактором является мнение общества об уровне ответственности предприятия или степени соответствия его деятельности его базовым убеждениям.

Анита Роддик, учредитель и генеральный директор The Body Shop, дала следующее описание этому всеобъемлющему процессу:

Каким образом бизнес Великобритании может способствовать возникновению и поддержанию лояльности и какова роль государства — если о ней вообще можно вести речь — в оказании содействия этому процессу? Я уверена, что ключом к лояльности является доверие, а доверие проистекает из высокого уровня прозрачности и искреннего желания повысить социальный уровень. Для The Body Shop это означает приложение больших усилий для оценки качества отношений с заинтересованными сторонами посредством поддержания постоянного диалога, с привлечением исследований общественного мнения и фокус-групп. Это означает активное, основанное на данных аудитор-

ских проверок раскрытие информации о социальной и природоохранной деятельности компании, причем таким образом, чтобы каждый участник бизнеса мог оценить прогресс (или отсутствие такового). Это означает открытое декларирование компанией своих ценностей, проведение мероприятий, например по защите прав человека и защите животных, т.е. в тех сферах, которые, как мы знаем, волнуют наших клиентов и работников. Поймите правильно, это делается не ради забавы. Это работает на нас, поскольку делается искренне, но также помогает нам вести дела компании лучше и более успешно вместе с глубоко преданными работниками и клиентами²⁸.

Проведение собраний с внешними заинтересованными сторонами является эффективным способом получения обратной связи. ОП может финансировать проведение подобных собраний, чтобы продемонстрировать свою инициативу и заинтересованность. Руководить проведением таких собраний должен собственник или менеджер высшего звена. Для участия в них могут быть приглашены представители общества, государственных органов, неправительственных организаций. Следует поощрять вопросы, комментарии и предложения с их стороны.

Мониторинг СМИ, освещающих вопросы бизнеса, является важным инструментом получения обратной связи от общественности и внесения изменений в программу деловой этики в соответствии с полученными данными. В последние годы СМИ стали в большей степени информированными в том, насколько руководители предприятия привержены ответственному деловому поведению. С помощью СМИ можно определить весь спектр ожиданий общественности относительно бизнеса и его роли в жиз-

Обратная связь с общественностью

Из-за ограниченности ресурсов предприятию может быть трудно иметь официальные механизмы для мониторинга общественного мнения. Неформальные совещания с представителями неправительственных организаций и другими предприятиями отрасли могут стать низкозатратной альтернативой получения информации об общественном мнении.

ни общества.

Наконец, как рассматривается в главе 10, ОП привлекает свои заинтересованные стороны путем мониторинга, контроля за деятельностью предприятия, информирования о том, что затрагивает заинтересованные стороны, особенно гражданское общество. Реакция гражданского общества и СМИ на публикуемые отчеты о социальной ответственности предприятия представляет собой ценную информацию и инициирует дальнейший диалог.

РЕЗЮМЕ

Жизненно важно для благополучия предприятия и его способности соответствовать обоснованным ожиданиям заинтересованных сторон наличие у менеджмента информации о том, соблюдаются ли на данном этапе стандарты, процедуры и удовлетворяются ли обоснованные ожидания заинтересованных сторон. Источником такой информации во всех случаях являются заинтересованные стороны предприятия: работники, представители предприятия, потребители, поставщики, контролирующие и регулирующие органы и т.д.

Собственники и менеджеры ОП должны разработать план, на основании которого будет идти процесс коммуникации с заинтересованными сторонами относительно стандартов, процедур и ожиданий. Этот план можно разработать с помощью ответов на два основных вопроса:

1. Каким образом можно наиболее эффективно распространять информацию о наших стандартах и процедурах и развивать разумные ожидания заинтересованных сторон?
2. Как узнать, соблюдают ли сотрудники нашего предприятия стандарты и удовлетворяются ли обоснованные ожидания заинтересованных сторон?

Для распространения информации о стандартах и процедурах предприятия, а также об ожиданиях заинтересованных сторон собственники и менеджеры могут использовать любые возможные механизмы: формальные и неформальные каналы коммуникации; тренинги, процедуры обучения и развития; привлечение заинтересованных сторон.

Чтобы быть уверенным в том, что менеджмент находится в курсе всего происходящего на предприятии, собственники и менеджеры создают различные механизмы, соответствующие его релевантному контексту и организационной культуре: мониторинг, аудит, информирование о проблемах и проведение опросов заинтересованных сторон.



ОТВЕТСТВЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ

Контрольные вопросы

1. Кто на нашем предприятии несет ответственность за то, что базовые убеждения отражены в документах и информация о них передается нашим работникам, представителям и другим заинтересованным сторонам?
2. Каким образом собственники и менеджеры информируют наших работников, представителей и другие заинтересованные стороны о стандартах, процедурах и ожиданиях?
3. Имеют ли собственники и менеджеры основания ожидать от работников и представителей предприятия предоставления информации о фактах нарушений, свидетелями которых они были? Если они не могут этого ожидать, то почему? Какие иные механизмы в этом случае уже используются либо должны быть созданы, чтобы собственники и менеджеры могли получать информацию о событиях, происходящих на предприятии?

Ответственное предприятие

Рабочий лист № 9



Оценка потребностей в информировании

Рабочий лист № 9 может быть скопирован для использования в вашей организации. Он предназначен для помощи собственникам и менеджерам в проведении анализа потребностей и выяснении, в какой информации нуждаются заинтересованные стороны. Используйте стандартные инструменты оценки (интервью, фокус-группы, опросы, анализ документации, непосредственное наблюдение) при ответах на поставленные вопросы.

	Интервью	Фокус-группы	Опросы	Анализ документов	Непосредственное наблюдение
С какими вопросами ответственного делового поведения сталкиваются ваши работники и другие заинтересованные стороны или какие вопросы вызывают у них беспокойство?					
В какой информации нуждаются работники и другие заинтересованные стороны, чтобы выполнять свои роли и обязательства и иметь обоснованные ожидания в отношении предприятия?					
Каким образом работники и другие заинтересованные стороны узнают о том, что от них ожидают и что они могут ждать от предприятия?					
Какие способы передачи информации заинтересованным сторонам доступны предприятию?					
По каким критериям можно судить об эффективности информирования?					

Ответственное предприятие

Рабочий лист № 10

10 Результаты программы тренинга

Используя Рабочий лист № 10, создатели программы тренинга могут сформулировать ее конкретные цели, исходя из ожидаемых результатов программы деловой этики и используя общие и специфические темы тренингов. Рабочий лист № 10 может быть скопирован для использования в вашей организации.

Результаты	Общие темы тренингов	Специфические темы	Задачи тренинга
Количество наблюдаемых нарушений стандартов предприятия, включая нарушения требований законодательства	<ul style="list-style-type: none">• Базовые ценности предприятия• Риски, возникающие при нарушении стандартов• Индивидуальная и организационная ответственность и подотчетность• Различия между индивидуальной моралью работника и стандартами предприятия• Политика поощрения ответственного поведения и наказания безответственности		
Знание вопросов ответственного делового поведения на работе	<ul style="list-style-type: none">• Ожидания предприятия относительно поведения работников• Ожидания заинтересованных сторон• Стандарты и процедуры предприятия• Идентификация вопросов этики, соблюдения законности и ответственности		
Как часто работники и представители предприятия говорят на языке базовых убеждений и стандартов?	<ul style="list-style-type: none">• Концепция этики и политики• Измерения культуры• Ценность разнообразия• Умение слушать и обеспечивать обратную связь		
Как часто работники и представители предприятия принимают решения, основываясь на базовых убеждениях и стандартах?	<ul style="list-style-type: none">• Принятие решений в сфере этики, соблюдения законности и ответственности• Стратегическое планирование, основанное на базовых убеждениях		
В какой мере работники и представители предприятия склонны обращаться за консультацией?	<ul style="list-style-type: none">• Обязанность каждого обращаться за консультацией• Каналы связи		

Результаты	Общие темы тренингов	Специфические темы	Задачи тренинга
В какой мере работники и представители предприятия склонны сообщать о наблюдаемых ими нарушениях или о своих подозрениях?	<ul style="list-style-type: none"> • Обязанность каждого сообщать о фактах нарушений • Каналы связи • Политика конфиденциальности • Политика безопасности 		
Насколько удовлетворены реакцией руководства те, кто сообщил о нарушениях или о своих подозрениях о нарушениях?	<ul style="list-style-type: none"> • Обучение руководителей разного уровня навыкам консультирования • Политика конфиденциальности и недопущения негативных последствий информирования • Регистрация звонков на «линию помощи» 		
Насколько работники преданы своему предприятию?	<ul style="list-style-type: none"> • Базовые убеждения, связанные с ожиданиями заинтересованных сторон • Индивидуальная и организационная роли и обязательства перед заинтересованными сторонами • Возможности улучшить репутацию предприятия • Возможность внести вклад в развитие общества • Индивидуальные или групповые навыки, знания, понимание и выработка правильного отношения 		
Насколько довольны заинтересованные стороны тем, как предприятие удовлетворяет их ожидания?	<ul style="list-style-type: none"> • Базовые убеждения, связанные с ожиданиями заинтересованных сторон • Индивидуальная и организационная роли и обязательства перед заинтересованными сторонами • Возможности улучшить репутацию предприятия • Возможность внести вклад в развитие общества • Индивидуальные или групповые навыки, знания, понимание и выработка правильного отношения 		

11

Инфраструктура распространения информации

Рабочий лист № 11, который может быть скопирован для использования в вашей организации, является инструментом для обстоятельного рассмотрения всей инфраструктуры, необходимой для передачи информации и получения обратной связи по поводу организационных стандартов, процедур и ожиданий. Собственники, менеджеры и штатные сотрудники должны обсудить со своими заинтересованными сторонами каждый пункт, чтобы убедиться в соответствии своей деятельности базовым убеждениям, стандартам и лучшей практике, представленным в этой главе. В результате этой дискуссии они смогут определить необходимую инфраструктуру деловой этики.

	Базовые убеждения предприятия	Рекомендуемые стандарты или лучшая практика	Существующая структура и практика	Требуемая инфраструктура
Способы передачи информации о стандартах, процедурах и формировании ожиданий				
Процедуры мониторинга и аудита, способы организации диалога				

IV

Внедрение деловой этики в практику

Соответствие деятельности предприятия его базовым убеждениям, стандартам, процедурам и ожиданиям

8

В настоящей главе рассматриваются основные концепции и практика ответственного менеджмента. Вся инфраструктура деловой этики направлена на то, чтобы привести действия менеджмента в соответствие с базовыми убеждениями, стандартами, процедурами и ожиданиями ответственного предприятия (ОП).

ВАЖНОСТЬ СООТВЕТСТВИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТАНДАРТАМ И УБЕЖДЕНИЯМ

Наличие базовых убеждений, стандартов, процедур и разумных ожиданий заинтересованных сторон, как и инфраструктуры деловой этики, не делает предприятие ответственным. Предприятие, поступающее ответственно, постоянно совершенствует собственную деятельность, получая прибыль, повышая уровень благосостояния общества, удовлетворяя разумные ожидания заинтересованных сторон.

Программы деловой этики и бизнес-планирование

Исследования и опыт показывают, что наиболее полезный аспект программы деловой этики — это поддержка действий менеджмента, направленных на соответствие стратегии предприятия базовым убеждениям, стандартам, процедурам и ожиданиям¹. Программа деловой этики является основ-

- **Важность соответствия деятельности стандартам и убеждениям**
- **Должности должны занимать соответствующие люди**
- **Побуждайте сотрудников соблюдать стандарты и процедуры**
- **Боритесь с ошибками и нарушениями**

НА ЗАМЕТКУ ПРАКТИКУ

Соответствие стандартам и убеждениям — решающее условие успеха

Об успехе внедрения программы деловой этики можно говорить тогда, когда базовые убеждения, стандарты, процедуры и ожидания заинтересованных лиц, сформированные собственниками и руководителями, становятся неотъемлемой частью их жизни — того, что они думают, говорят и делают, т.е. когда эти убеждения и принципы, стандарты, процедуры и ожидания становятся «нашим» способом ведения дел.

ным аспектом организационного развития, опорой других элементов бизнес-планирования, таких как бизнес-план, маркетинговая стратегия, инвестиционные проспекты, предложение стратегического альянса. Во всех этих случаях предприятие должно демонстрировать последовательность своих рассуждений, коммуникаций и действий. Так, каждый из пяти перечисленных ниже элементов должен соответствовать предыдущим, а в конечном счете — базовым убеждениям предприятия, о чем шла речь в главе 5:

1. Миссия.
2. Долгосрочные и краткосрочные цели.
3. Стратегии, программы и планы действий.
4. Оценка деятельности.
5. Решения и действия.

Если взять, к примеру, бизнес-план, то эти элементы обеспечивают интегрированный подход к его четырем составным частям: а) описанию бизнеса; б) маркетинговому плану; в) плану управления финансами; г) общему плану управления. Если бизнес-план не имеет в основе этих элементов, он неизбежно будет неполным.

Основные вопросы

Следующие вопросы связаны с приведением деятельности ОП в соответствие с его базовыми убеждениями, стандартами, процедурами и ожиданиями:

1. Каким образом обеспечить назначение «правильных» людей на соответствующие должности?
2. Каким образом побудить работников и представителей предприятия следовать нашим стандартам и процедурам?

3. В чем состоит наша ответственность перед заинтересованными сторонами в тех случаях, когда имеют место ошибки, нарушения или недоразумения, связанные с установленными нами стандартами и процедурами либо с разумными ожиданиями заинтересованных сторон?

Отвечая на них, собственники и менеджеры могут использовать в качестве вспомогательного инструмента рабочий лист № 12 (Приведение практики управления предприятием в соответствие с его базовыми убеждениями и ценностями).

ДОЛЖНОСТИ ДОЛЖНЫ ЗАНИМАТЬ СООТВЕТСТВУЮЩИЕ ЛЮДИ

Если на предприятии каждый человек соответствует своей должности, оно будет успешным, несмотря на постоянные изменения в мире и ближайшем окружении предприятия. Для этого необходимо привлекать подходящих людей, обучать их надлежащим образом, назначать их на соответствующие должности, обращаться с ними справедливо.

Менеджмент должен следить за тем, чтобы должности на предприятии не занимали люди, действия которых могли бы мешать предприятию в достижении его целей и удовлетворении разумных ожиданий заинтересованных сторон.

Ответственные собственники, менеджеры высшего и среднего звена

Важно, чтобы процесс расстановки сил начинался с собственников и менеджеров высшего и среднего звена. Чтобы собственники и менеджеры пользовались репутацией ответственных участников, они должны разделять базовые ценности предприятия, имеющего репутацию ответственного. Если целью ОП является получение статуса энергетической компании мирового уровня, то в этом случае она должна активно заниматься поставками электроэнергии в мировом масштабе, как это делает, например, Royal Dutch/Shell. Если в качестве базовых предприятие провозглашает такие ценности, как честность, содействие развитию общества, ответственность перед клиентами и работниками, а также явно выраженное стремление к качеству и совершенствованию, то эти ценности, естественно, будут предопределять все, о чем говорят и что делают собственники и менеджеры. Если же в будущем предприятие намеревается пойти по стопам Sony, которая во многом изменила представление о японских продуктах как о низкокачественных, то необходимо, чтобы собственники и менеджеры знали не только то, в каком направлении развивается предприятие, но и понимали свою роль в этом.

Собственники и менеджеры высшего и среднего звена задают тон всему, что происходит на предприятии. Как отмечается в одном из исследований, работники и представители предприятия пристально наблюдают за

ними: «смотрят, уделяют ли они внимание этике, принимают ли ее всерьез, заботятся ли об этике и ценностях так же, как и об основной стратегии предприятия»³. Поведение собственников и менеджеров формирует организационную культуру, которая, в свою очередь, определяет «способ ведения дел на предприятии».

Положение собственника, как и должность менеджера высшего или среднего звена, не только дает полномочия, но и учит предусмотрительности. Решения, которые они принимают, и действия, которые они поддерживают (или не возражают против них), с одной стороны, сопряжены с большим риском, а с другой — открывают возможности. Ошибки, ненадлежащее поведение или недоразумения, ставшие результатом действий собственников и менеджеров высшего и среднего звена (особенно высшего руководства), могут иметь далеко идущие последствия на всех четырех уровнях идентичности предприятия.

1. **Уровень соблюдения законов и норм.** Прокуратура с большей вероятностью выдвинет иск о преступном поведении, если в нарушениях будут замешаны представители высшего руководства предприятия; при этом обвинение часто приходит к выводу, что организационная культура предприятия является фактором, обуславливающим подобное поведение. В Соединенных Штатах несоразмерное количество предприятий малого и среднего бизнеса подвергается преследованию в судебном порядке за ненадлежащее поведение.
2. **Уровень управления рисками.** Риски для предприятия могут быть гораздо выше и зачастую обходятся предприятию в миллионы долларов, если в нарушениях замешаны топ-менеджеры или лица, наделенные высокими полномочиями.
3. **Уровень повышения репутации.** Репутации предприятия может быть нанесен непоправимый ущерб, особенно если в нарушения вовлечены топ-менеджеры. Так, в последние годы некоторые семейные предприятия прекратили свое существование или были вынуждены прилагать все усилия, чтобы исправить допущенные топ-менеджерами отступления от ответственного делового поведения. Подобные отклонения являются более разорительными для предприятий малого и среднего бизнеса, тесно связанных с местным сообществом, в рамках которого информация распространяется очень быстро.
4. **Уровень содействия развитию общества.** ОП стремится внести вклад в развитие общества, привлекая его ресурсы. Если топ-менеджеры нарушают доверие, оказываемое им заинтересованными сторонами, предприятие ничем не сможет возместить такой ущерб.

Критерии ответственности самого предприятия — его базовые ценности, установленные им стандарты, процедуры и разумные ожидания заинтересованных сторон — это то, что определяет, какого человека сле-

дует назначить на ту или иную должность. Применение таких критериев ответственности к найму каждого сотрудника, к каждой должности, к процессу принятия решений позволяет говорить о справедливости действий.

Ответственный рекрутинг

Когда критерии ответственности предприятия ясны, собственники и менеджеры могут на их основе вести рекрутинг и оценку потенциальных работников. Принимая на работу людей, удовлетворяющих критериям ответственности, собственники и менеджеры делают большой шаг к созданию эффективной программы деловой этики. Репутация всего предприятия может быть разрушена даже одним его работником или представителем. «Неправильный» работник повышает риск уголовной или гражданской ответственности и увеличивает затраты на обеспечение защиты предприятия или исправление любого причиненного им вреда. Все эти риски неблагоприятно влияют на перспективы совершенствования бизнес-практики, получение прибыли и увеличение благосостояния общества. В некоторых случаях, как показали недавние события в Азии, Европе и США, ненадлежащие поступки нескольких работников (как правило, топ-менеджеров) могут поставить предприятие на грань финансового краха.

Подходя с должным вниманием к отбору претендентов, оценке работников и представителей, ОП будет с уважением относиться к их частной жизни. Согласно действующему законодательству о труде, предприятие имеет право тщательно отбирать потенциальных работников. Собственникам и менеджерам необходимо внимательно изучить, какие методы отбора следует использовать ОП при рассмотрении кандидатур.

Антикоррупционные меры

Предприятию следует с должной осмотрительностью подходить к найму работников и представителей, поскольку может сложиться ситуация, когда у них появится возможность получить выгоду за счет коррупции, конфликта интересов или за счет злоупотребления влиянием. Необходимо проводить проверку предыдущей деятельности и наводить справки о финансовом состоянии претендентов с тем, чтобы не вводить их в искушение, которому они не смогут противостоять.

НА ЗАМЕТКУ ПРАКТИКУ

Цепочка поставщиков: социальная ответственность и ответственность по отношению к окружающей среде

Компания Hewlett-Packard давно взяла на себя обязательства быть мировым лидером в области социальной ответственности и в области защиты окружающей среды. Наши международные и корпоративные обязательства не ограничиваются только тем, что происходит за стенами нашей компании, но распространяются и на наших поставщиков. Мы ожидаем от наших поставщиков, что они будут действовать, как ответственные корпоративные граждане, и занимать активную позицию в области защиты окружающей среды, безопасности и охраны труда.

Hewlett-Packard Company
«Supply Chain Social and Environmental Responsibility»

Собственники и менеджеры должны внимательно относиться и к отбору стратегических союзников, компаний, с которыми они предполагают осуществить слияние или которые приобретают, к отбору партнеров по совместным предприятиям, а также поставщиков товаров и услуг. В приложении Е представлен образец анкеты для службы управления поставками, которую одна из компаний использует для оценки своих поставщиков.

Назначение людей на соответствующие должности

Все должности на предприятии различаются с точки зрения уровня ответственности. Собственники и менеджеры должны заботиться о том, чтобы сотрудники могли взять на себя ответственность того уровня, которого требует их должность. По мере карьерного роста должна возрастать компетентность и реальная ответственность человека, занимающего ту или иную должность.

Это особенно важно в тех случаях, когда должность предполагает значительные полномочия: речь идет о таких позициях (см. главу 6), как директор, топ-менеджер, руководитель подразделения или направления деятельности или лицо, имеющее крупную долю в капитале. Однако это справедливо и в отношении менеджеров более низкого уровня, как то: управляющих производством или продажами, специалистов по связи с общественностью или сотрудников, наделенных полномочиями определять ценовую политику предприятия или вести переговоры по контрактам, особенно с государством.

Когда работники, занимающие высокие должности, причастны к неправомерным действиям, предприятие подвергается большому риску. Прокуратура, суды, средства массовой информации и общественность, готовые к тому, чтобы рассматривать отдельные случаи неправомерных действий рядовых сотрудников как личную недобросовестность, в большей степени склонны приписывать подобные действия топ-менеджменту предприятия в целом.

Более того, поведение менеджеров всех рангов является ключевым показателем эффективности программы деловой этики. Как показывают недавние исследования (рис. 8.1), там, где топ-менеджмент демонстрирует все четыре вида действия, имеющих отношение к деловой этике, только 15% работников признали, что они наблюдали ненадлежащее поведение своих коллег. Эта цифра возрастает до 28% там, где менеджмент демонстрирует меньше действий, имеющих отношение к этике, и подскакивает до 56% там, где топ-менеджеры только говорят об этике или вообще не совершают действий, имеющих к ней отношение⁴. (Четыре вида действий, имеющих отношение к деловой этике: разговоры о важности этики; вы-

Рис. 8.1.
Наблюдаемые нарушения:
зависимость
от поведения
топ-менеджмента



Рис. 8.2. Наблюдаемые нарушения: зависимость от действий линейных менеджеров

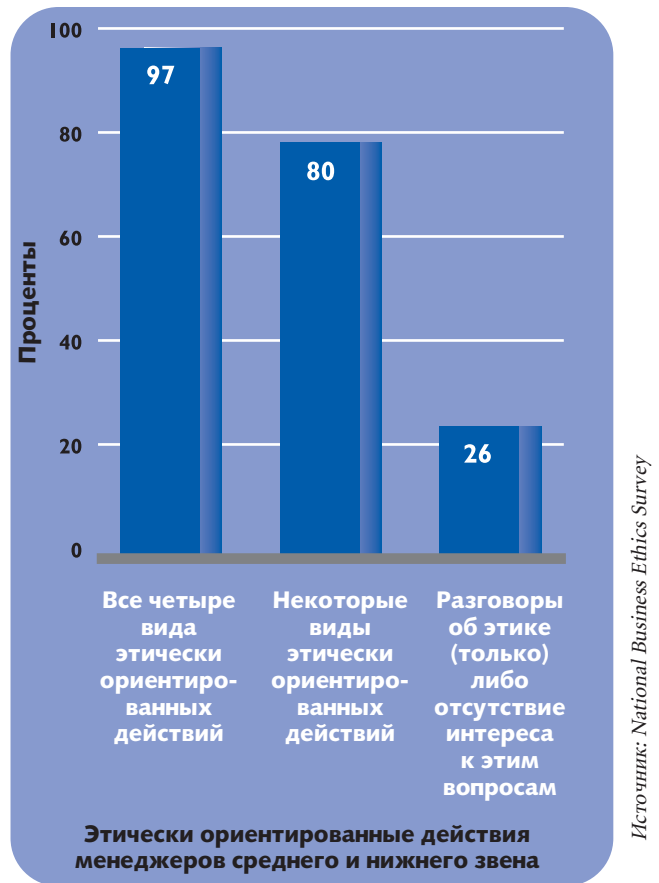


полнение обещаний и обязательств; демонстрация образцов «правильного» поведения и постоянное информирование работников.)

На рис. 8.2 приведены результаты исследования, затрагивающие линейных менеджеров. Они еще более поразительны: только 17% работников наблюдали неправомерные действия там, где линейные менеджеры демонстрировали все четыре вида действий, относящихся к этике, 35% — там, где таких действий было меньше, и 70% — там, где линейные менеджеры только говорили об этике или вообще не предпринимали действий, относящихся к этике⁵. (Четыре вида действий, имеющих отношение к этике, которые характерны для линейных менеджеров: разговоры о важности этики; выполнение обещаний и обязательств; демонстрация образцов «правильного» поведения и оказание поддержки работникам, следующим этическим стандартам. Как видите, они несколько иные, чем у топ-менеджмента.)

Эта связь между действиями менеджеров и ожидаемыми от программы результатами сохраняет свою истинность и для следующих выводов:

Рис. 8.3. Удовлетворение работников организацией в контексте действий менеджеров среднего и нижнего звена



ослабляется чувство давления, связанное с угрозой нарушения стандартов; растет удовлетворенность ответными действиями менеджмента в отношении поступающих сигналов; повышается степень осознания того факта, что действия менеджеров тоже подотчетны, и растет удовлетворенность предприятием в целом. Наличие «правильных» людей на нужных местах весьма значимо для предприятия, если оно хочет вести свой бизнес ответственно. Рис. 8.3 демонстрирует степень удовлетворенности работников своей организацией.

Сохранение на предприятии наиболее ценных сотрудников

Ответственные люди стремятся использовать свои навыки и знания для достижения достойной цели. Фактор вознаграждения важен, но осознание, что ты — ответственный сотрудник ответственной фирмы, наполняет гордостью. Как отмечает один из исследователей, «правильные» люди будут действовать «правильно» и давать лучшие результаты, на какие они способны, вне зависимости от системы поощрений»⁶.

Ценности

Для нас важно определить, кто мы и чем мы отличаемся от других компаний. Эти ценности определяют наши отличия и придают смысл нашей работе. Они начинают определять то, что мы имеем в виду, говоря о «пути компании Herman Miller». Наше будущее зависит от того, насколько успешно нам удастся соответствовать этим ценностям. Поскольку мы занимаемся бизнесом в обстановке постоянно растущей конкуренции, будут ли наши дела соответствовать нашим словам? Мы уверены, что, если эти ценности станут нашей второй натурой и будут руководить нашими действиями, мы сможем многое дать нашим клиентам. Более того, если мы внесем существенный вклад в их бизнес и качество жизни, наша компания станет процветающей.

Herman Miller Japan Ltd.
«A Different Kind of Company»

Нанимая «правильных» людей, ОП поручает им работу, которую они высоко ценят. Назначение на ответственную должность человека, не обладающего в достаточной степени теми способностями, которые необходимы, является *безответственным*.

Люди, чьи деловые качества не нуждаются в подтверждении, стараются действовать «правильно» и добиваются успеха. Собственники и менеджеры должны осторожно относиться к практике вознаграждения недобросовестных работников, тем более, что это порождает у добросовестных исполнителей чувство своей ущербности и разочарование. Есть масса примеров, подтверждающих вышесказанное: один из них — сумма комиссионных, зависящая от общего объема продаж без учета возврата или жалоб клиентов. Другой пример — менеджеры, занимающиеся «творческим ведением счетов» и постоянно вознаграждаемые за свою «работу».

Отношение к «неподходящим» работникам

Время от времени собственники и менеджеры совершают ошибки и нанимают или оставляют в штате людей, не отвечающих критериям ответственности, принятым на предприятии. Иногда даже при интенсивном внедрении в практику мероприятий по обучению ответственному деловому поведению работник не может или не хочет следовать стандартам и процедурам предприятия или содействовать удовлетворению разумных ожиданий заинтересованных сторон.

Даже если собственники и менеджеры допустили ошибку и приняли на работу такого сотрудника, оставлять его в штате нет смысла: это не прине-

сет пользы ни этому работнику, ни коллективу, ни предприятию. Там, где приверженность менеджмента ответственному поведению очевидна, такие работники и представители обычно сами покидают предприятие. Если этого не происходит, собственники и менеджеры должны принять меры по их увольнению. Эта задача не имеет отношения к дисциплине, хотя внедрение стандартов и процедур посредством дисциплины является одним из способов поощрения ответственного поведения.

Случается, что собственник или топ-менеджер оказывается таким «неподходящим» человеком. Это несет в себе особую угрозу для тех, кто зависит от товаров или услуг этого предприятия, особенно если оно относится к малым или средним, а товар или услуга требуют экспертизы собственника. Крупные, имеющие сложную структуру предприятия могут потерять большую часть своих поставщиков. Может возникнуть риск уголовного преследования или риск быть исключенным из списков приоритетных поставщиков. Лучшие работники и представители предприятия скорее начнут искать другое место работы, чем подвергнут риску свои средства к существованию.

Кстати, другие заинтересованные стороны, такие как поставщики или клиенты, тоже могут оказаться «неподходящими». Как будет показано в главе 9, ответственным является такой менеджмент, который знает своего клиента. Обратитесь к приложению E, где приведен образец анкеты для службы управления поставщиками.

ПОБУЖДАЙТЕ СОТРУДНИКОВ СОБЛЮДАТЬ СТАНДАРТЫ И ПРОЦЕДУРЫ

Многообразная управленческая деятельность поддерживает ответственное деловое поведение. Эта поддержка осуществляется в трех формах:

1. Признание вклада работника.
2. Вознаграждение этичного поведения.
3. Наказание за неэтичное поведение.

Необходимость признания

Самое важное, что ответственные собственники и менеджеры могут сделать для поощрения ответственного делового поведения, — это признать вклад своих работников и представителей в достижение целей предприятия. Если сотрудникам поручают трудную работу, менеджеры должны признавать это и хвалить их за успешное ее выполнение. Даже к неудаче, если она явилась результатом действий, осуществленных с добрыми намерениями, следует относиться благосклонно, особенно если этот опыт чему-то научил работника и он поделился этими знаниями с другими.

Оценка деятельности представляет собой важный инструмент одобрения поведения работника или представителя предприятия. Существенными элементами процесса оценки должны быть базовые убеждения, стандарты и процедуры, а также разумные ожидания заинтересованных

сторон. Работники моментально заметят, если собственники и топ-менеджеры будут говорить о важности всех этих элементов, но не позаботятся проверить, следуют ли их подчиненные этим стандартам, процедурам и пр. Даже менеджеры высшего и среднего звена заметят, что руководство не интересуется, внедряют ли они в кругу своих подчиненных критерии ответственности.

Системы поощрения

Важным принципом менеджмента является учет склонности работников делать то, за что награждают. Если менеджеры хотят, чтобы работник или представитель предприятия демонстрировал ответственное поведение, соответствующее стандартам и процедурам предприятия и способствующее удовлетворению ожиданий заинтересованных сторон, они должны твердо знать, за что именно они его награждают. Мало кто из менеджеров планирует поощрять неэтичное поведение, однако многие это делают. Мало кто из менеджеров планирует не поощрять этичное поведение, но часто именно так и поступают.

Выплата комиссионных — это классический способ, с помощью которого поощряется неэтичное поведение. Если для предприятия особую ценность представляет обслуживание клиентов или высокое качество услуги, оно должно стремиться к тому, чтобы клиенты были удовлетворены. Однако награждение агентов по продажам и их менеджеров часто не зависит от того, насколько удовлетворены их клиенты, а лишь от того, сколько продукции продано. К примеру, нередко агенты по продажам получают бонусы, размер которых зависит от объема продаж, безотносительно к количеству возвратов товара или жалоб клиентов (табл. 8.1). Известен случай, когда агент по продажам, узнав о том, что его переводят в другой регион, тайно договорился с клиентами о заказе большего количества продукции, чем им было нужно, чтобы получить бонус, который в противном случае получил бы агент, назначенный на его место. Очевидно, что по-

Таблица 8.1. Сравнение разных схем поощрений

Неудовлетворительная схема

Работники получают комиссионные на основе объема продаж, независимо от возврата продукции или жалоб клиентов.

Этический результат

Работники могут использовать любую тактику, чтобы увеличить объем продаж, поскольку эта схема поощряет количество, а не качество. Это может привести к снижению качества обслуживания, увеличению числа возвратов продукции, появлению фальшивых отчетных документов о продажах, «заполнению» каналов сбыта, а в некоторых случаях — к мошенничеству

Оптимальная схема

Работники получают бонус в конце года, что требует от них достижения определенного уровня качества, удовлетворения клиентов и получения обратной связи от клиентов в отношении улучшения продукции за 9–12 месяцев

Этический результат

Работники получают вознаграждение за то, что акцентируют внимание на проектах, приносящих долгосрочные результаты. Такие схемы поощряют работников смотреть на свою работу шире и постоянно сотрудничать с другими

добная «система вознаграждения» препятствует этичному поведению и поощряет неэтичное.

Работники достаточно квалифицированы, чтобы понимать, что необходимо для успеха предприятия. В кодексе поведения, например, может утверждаться, что обслуживание клиента является ценностью предприятия, но если хотя бы один менеджер скажет подчиненному: «Используй любые средства», — то смысл кодекса, его «послание», сведется к нулю. Конечно, такое прямое указание — редкость. Но нередко успешные результаты деятельности работника являются следствием его неэтичного поведения; в этом случае признание его успеха вызовет цинизм или же побудит других работников последовать его примеру.

Существует много возражений против того, чтобы открыто поощрять этичное поведение. Во-первых, как известно, не следует награждать работников за то, что они в любом случае должны делать. Во-вторых, в организационных культурах, в значительной степени ориентированных на группу, награждение кого-то одного, как уже говорилось, может вызвать недовольство и разрушить согласие в группе и более того — вызовет смятение у самого награжденного.

Первое возражение заслуживает дальнейшего рассмотрения. Как показывает схема поощрений, представленная выше, менеджеры часто награждают сотрудников за то, что они должны делать в любом случае, — в данном случае продавать товары. Чем обоснованы подобные стимулы? Возможно, желанием побудить работников выйти за рамки минимальных

Практика информирования

Обязанностью каждого работника является:

Проверять не только результаты работы подчиненных, но и способы их достижения.

стандартов выполнения работы. В этом случае поощрение этического поведения имеет смысл.

Если работники честно составляют отчеты о расходах, и подобное поведение является нормой, то поощрять его не имеет смысла⁸. Но бывает и так, что кто-то один ради блага предприятия сообщает об очевидном нарушении, в то время как другие этого не делают. Без информации от сотрудников, которые знают о том, что в реальности происходит на предприятии, собственники и менеджеры могут узнать о проблемах слишком поздно, чтобы предотвратить серьезные нарушения правил поведения или уменьшить тот вред, который может быть причинен. Хотя можно ожидать, что любой работник сообщит о нарушении, на большинстве предприятий такое поведение не является нормой. Есть работники, хотя их и не так много, которые из принципа не сообщают менеджерам о ненадлежащем поведении, свидетелем которого стали⁹. Другие не сообщают, поскольку страшатся негативной реакции коллег или менеджеров.

При любых обстоятельствах и с учетом конкретной организационной культуры этическое поведение, лучшее, чем принятое за норму на предприятии, должно быть вознаграждено. Поощрение работников, сообщающих о нарушениях, имеет большое значение, когда такое поведение не является нормой, и следует планировать подобное стимулирование. Поощрение может быть сделано просто в форме признания заслуг. Возможно, такое признание должно быть конфиденциальным. Но подобное поведение, безусловно, должно найти отражение при оценке деятельности работника.

Система наказаний

Признание и награждение представляют собой два способа побуждения работников и представителей предприятия следовать стандартам и процедурам. Но что должны делать собственники и менеджеры, когда стандарты и процедуры нарушаются? В этом случае необходимо предпринять все, чтобы предупредить будущие нарушения, вплоть до увольнения нарушителя и информирования органов правопорядка. Это следует делать, чтобы защитить предприятие и его заинтересованные стороны от большего вреда.

Возьмите, к примеру, торгового агента, получающего комиссионные за счет скрытых договоренностей или предложения неправомερных скидок. Если говорить о справедливости, то нарушитель явно знает или должен был знать, что его действия несовместимы с базовыми убеждениями, стандартами и процедурами предприятия, как и с обоснованными ожиданиями заинтересованных сторон. Несправедливо наказывать работника или представителя предприятия за нарушение норм, о существовании которых он не знает по объективным причинам. Принципы справедливости требуют, чтобы работнику или представителю предприятия была дана возможность объяснить свои поступки. Наказание должно быть соразмерным ущербу, причиненному нарушением, и иметь под собой законное основание.

Ваше решение

На одном заводе некоторые работники постоянно опаздывали, и руководство практически каждый день читало всему коллективу лекции о том, насколько важно приходить на работу вовремя. В конце концов, они стали требовать, чтобы работники приходили раньше, поскольку в этом случае тот, кто опаздывает, «все равно опоздает, но придет вовремя».

Работники, чье поведение было ответственным, сочли такую практику несправедливой, а безответственные работники просто не обращали на нее внимания и продолжали опаздывать.

Что говорит такая ситуация о культуре предприятия?

Но справедливость — понятие, которое имеет более широкое употребление. Несправедливым по отношению к предприятию, его заинтересованным сторонам, включая коллег, является нарушение действующих стандартов и процедур. Во-первых, безответственное поведение не помогает другим работникам способствовать удовлетворению обоснованных ожиданий заинтересованных сторон. Во-вторых, даже одно-единственное нарушение может привести к таким последствиям, как возбуждение уголовного дела, предъявление предприятию гражданско-правовых исков, потере репутации, исключению из списков приоритетных поставщиков и стратегических партнеров. Наконец, если нарушены стандарты и процедуры природоохранной деятельности, безопасности и охраны труда, то риску подвергается благополучие других работников и общества в целом.

Безнаказанное нарушение требований стандартов и процедур является в высшей степени тревожным сигналом. Когда менеджеры не обеспечивают соблюдение ими же самими установленных стандартов, это говорит только о том, что они сами не придают им большого значения. В этом случае заинтересованные стороны вряд ли поверят в то, что нарушенный стандарт был единственным, которому менеджеры не придают значения. Так что одно ошибочное действие может породить сомнение в отношении всей совокупности ценностей предприятия.

Такие проблемы возникают особенно часто, когда работники усваивают политику двойных стандартов. Недавние исследования показали, что восприятие работниками программы деловой этики в качестве механизма защиты, в первую очередь собственников и менеджеров, является единственным фактором, который наиболее негативно влияет на будущий успех программы¹⁰. Если рядовые работники подвергаются наказанию за нарушение стандарта, а менеджеры высшего звена — нет, то программа деловой этики в целом может рассматриваться лишь как один из многих способов защиты собственников и менеджеров.

Можно дать еще одну рекомендацию: необходимо избегать искушения наказывать всех работников за нарушения, которые были совершены лишь некоторыми из них, путем установления новых стандартов или процедур. Зачастую менеджер испытывает неловкость при необходимости лично сделать выговор тому или иному работнику и вместо этого делает выговор всей группе в целом или устанавливает дополнительный стандарт или процедуру, чтобы с их помощью добиться желаемого поведения.

БОРИТЕСЬ С ОШИБКАМИ И НАРУШЕНИЯМИ

Несмотря на все усилия собственников и менеджеров, иногда события развиваются нежелательно. Даже наиболее ответственные предприятия могут совершить ошибку. Нарушаются стандарты и процедуры, отбрасываются обоснованные ожидания. Собственники и менеджеры решают эти проблемы и при этом, по словам одного автора, «они не обманываются»¹¹.

Собственникам и менеджерам следует учесть в своих планах возможность ошибки, нарушений и неправильного понимания решений и действий предприятия заинтересованными сторонами. Как минимум необходимо ввести стандарты и процедуры для решения таких проблем. Менеджеры должны научиться управлять в кризисной ситуации. И когда возникнет проблема, первым делом определить, что случилось и почему. Им необходимо определить, какие шаги надо предпринять для уменьшения ущерба, в том числе морального: действия, направленные на исправление, восстановление, добровольное раскрытие фактов нарушения или иные корректирующие действия в целях компенсации потерь, понесенных заинтересованными сторонами, и предупреждение в будущем подобного поведения.

Заинтересованные стороны, пострадавшие вследствие ненадлежащего поведения предприятия, ожидают, что им предоставят информацию о причинах нанесенного им ущерба, а также о том, как их потери будут возмещены. Не удовлетворяя эти ожидания, собственники и менеджеры, сами того не желая, фактически утверждают: *Наши базовые убеждения могут быть предметом сделки. Мы применяем наши стандарты, если это не слишком дорого нам обходится. Но разумные ожидания заинтересованных сторон могут быть не удовлетворены, если мы сможем избежать разоблачения.*

Как работать с ошибками и неудачами?

Во многих офисах можно увидеть плакат со следующим изречением: «Человеку свойственно ошибаться. Богу — прощать, но ни то ни другое не имеет отношения к политике нашей компании». Однако ОП признает, что работник, который никогда не ошибается, скорее всего, не прикладывает всех усилий для достижения целей предприятия. Ошибки могут многому научить при условии, что усилия были направлены на достижение результатов, а средства выбраны правильно.

ОП формирует окружение, в котором поощряются креативность и энтузиазм работников и представителей, даже если это может привести к ошибкам и неудачам. Нет более надежного способа воспрепятствовать креативности, чем наказание работников за ошибки, совершенные без злого

П Р И М Е Р 8.1

ОБРАЗЕЦ ЗАЯВЛЕНИЯ О ПОЛИТИКЕ

От работников и представителей предприятия ожидается, что они примут на себя всю ответственность за свои решения и действия, совершенные от имени организации. А менеджмент будет поддерживать их

решения или действия, совершенные с добрыми намерениями в рамках стандартов и процедур организации, даже если в результате будут сделаны ошибки или приняты неверные решения.

умысла.

Заявление о политике (пример 8.1) подтверждает обязательство менеджмента ожидать лучшего от работников и представителей предприятия, обеспечивая им надежные критерии оценки выбора альтернатив и действий. Это повышает ответственность работников и представителей предприятия, стимулирует их ответственно подходить к выбору альтернатив и предпринимать все усилия для достижения целей предприятия. Это также можно назвать политикой предоставления свободы, которая направлена на освобождение работников и представителей предприятия от страха перед несправедливой критикой или наказанием за ошибки.

Ответственные действия, предпринятые как реакция на совершенные работниками ошибки, включают оценку допущенных ошибок и их причин. Они сопровождаются искренним желанием извлечь уроки из ошибок или неудач. Перед менеджерами может возникнуть необходимость модифицировать те стандарты и процедуры, которые не смогли воспрепятствовать нарушениям. Они могут принять решение о переобучении (или дополнительном обучении) работника или представителя предприятия либо могут назначить его на другую должность, особенно в тех случаях, когда работник занимал позицию, сопряженную со значительными полномочиями.

Как работать с нарушениями и что делать, если причинен серьезный ущерб заинтересованным сторонам?

Важно отличать ошибки от нарушений. Нарушения являются преднамеренными, совершаются в силу нерадивости, пренебрежения базовыми убеждениями, установленными стандартами и процедурами, а также обоснованными ожиданиями заинтересованных сторон предприятия. К ним также относится несоблюдение стандартов или процедур, в том числе указаний руководствоваться духом и буквой закона.

Например, нет оправдания таким решениям или действиям, как дача взятки государственному служащему в целях совершения сделки, даже если подобное действие может способствовать быстрому достижению финансовых целей предприятия. Во-первых, не ясно, будет ли совершение сделки путем дачи взятки вкладом в благосостояние предприятия как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Взятка часто бывает выгодна только работнику. Во-вторых, собственники и менеджеры именно потому устанавливают стандарты, что считают взятки фактором роста рисков. Неспособность обеспечить соблюдение стандарта означает допущение риска, который заранее определен как неприемлемый.

Ответная реакция собственников и менеджеров на нарушение аналогична их реакции на ошибки — она выражается в оценке того, что произошло и по каким причинам. Это ответное действие предполагает, как и в первом случае, искреннее желание извлечь уроки из неудачного опыта.

Кроме того, нарушитель может быть наказан или уволен в зависимости от того, что разрешено законом.

Если неправильное поведение состоит в нарушении закона или причиняет серьезный ущерб заинтересованным сторонам, необходимо предусмотреть также ряд других мер.

Добровольное раскрытие информации

Если работник или представитель нарушает закон, действуя от имени предприятия, уголовное дело может быть возбуждено как против самого работника, так и против предприятия. В рамках политики ответственного делового поведения собственники и менеджеры должны проконсультироваться с юристом предприятия относительно целесообразности добровольного раскрытия информации о случившемся государственным органам. Добровольное раскрытие дается нелегко, особенно если государственные органы были не осведомлены о нарушении либо если следование требованию закона не стало нормой. Тем не менее существуют важные причины, чтобы ОП ввело политику добровольного раскрытия нарушений.

Во-первых, работникам необходимо знать, какова существующая политика предприятия и насколько серьезно собственники и менеджеры подчиняются требованиям закона. Иначе руководство может поощрять модели неправильного поведения, от которых не сможет избавиться в будущем. Во-вторых, во многих системах судопроизводства добровольное раскрытие факта нарушения рассматривается как проявление «хорошего корпоративного гражданства», и наказание может понести только один нарушитель. В некоторых случаях закон, устанавливающий порядок судопроизводства, требует добровольного раскрытия, а отсутствие такового трактуется как нарушение. В других — государство обещает более снисходительно относиться к нарушению, если его раскрытие было добровольным.

Наконец, зачастую риск судебного преследования и применения жестких санкций значительно возрастает, если государственным органам становится известно о нарушении, а также о его сокрытии предприятием.

По словам исследователей, возникает целый ряд потенциальных угроз в случае отсутствия добровольного раскрытия фактов нарушения: если государственным органам становится известно о нарушении, доверие к предприятию может быть утрачено безвозвратно. Более вероятно, что государственные органы начнут судебное преследование, если обнаружат факт нарушения. Сам факт, что предприятие не сообщило о нарушении, будет расцениваться как некое прикрытие, возможно, для защиты менеджеров высшего звена. Если и в дальнейшем будут иметь место какие-то нарушения, то факт отсутствия добровольного раскрытия может быть использован против предприятия в суде. Исследователи приходят к следующему выводу: «Даже если (предприятие) убеждено в том, что вряд ли государственным органам случайно станет известно о нарушении, информирование их о нарушении отвечает важным долгосрочным интересам предприятия»¹².

В тех случаях, когда соблюдение требований закона не является нормой, собственники и менеджеры должны внимательно изучить релевантный контекст предприятия при введении такой политики и обратиться за профессиональной консультацией. Несомненно, бывают ситуации, когда добровольное раскрытие факта нарушения может просто открыть предприятие для административной коррупции. Тем не менее собственники и менеджеры должны принимать во внимание организационную культуру и влияние на отношение к предприятию работников, когда им станет ясно, что оно не берет на себя ответственность за поведение, связанное с нарушениями.

В ситуациях возможного вымогательства со стороны государственных чиновников при раскрытии предприятием информации о собственных нарушениях важно, чтобы данное предприятие не пыталось справиться с этой проблемой в одиночку. В таких случаях собственники и менеджеры должны планировать совместную работу с профессиональными ассоциациями и неправительственными организациями в целях ограничения действий государственных чиновников. Поскольку главным средством борьбы с коррупцией является прозрачность, профессиональные ассоциации и неправительственные организации могут с помощью публичных заявлений в адрес государственного ведомства, причастного к вымогательству, оказать поддержку предприятиям, добровольно раскрывающим факты собственных нарушений. В целях снижения коррупции они могут и другим путем оказать давление на это ведомство. В обстановке пристального внимания, в особенности при проведении журналистского расследования, ОП будет менее уязвимым в случае вымогательства со стороны государственного ведомства.

В любом случае ответственные менеджеры должны выработать политику поведения, обеспечивающую ясные критерии при решении проблем, связанных с возможными нарушениями. Таким образом, они могут выявить дефицит способностей для решения этих проблем. К примеру, помимо разработки плана своих действий в кризисных ситуациях собственники и менеджеры могут выявить острую потребность в специальном представителе или консультанте по работе со СМИ.

Сотрудничество с государственными органами

Принятие ответственности и добровольное раскрытие факта нарушения перед государственными органами может повлечь запросы или расследования. Или государственные органы могут посетить предприятие без предварительного оповещения. Ответственные менеджеры заранее должны разработать стратегии реагирования в подобных обстоятельствах и определить процедуры, которым должны следовать работники и представители предприятия.

Характер реакции предприятия на запросы государственных органов может иметь серьезные юридические последствия. Необходима политика, определяющая, каким образом предприятие будет отвечать на запросы госу-

дарственных органов. Подобная политика поможет работникам и представителям предприятия принимать ответственные решения о сотрудничестве.

Стандарты и процедуры должны разрабатываться совместно с юрисконсультom, осведомленным о законодательстве и практике судопроизводства, в рамках которых предприятие ведет бизнес. Если имеются обоснованные предположения относительно возможных государственных расследований, аудиторских проверок или проверок соблюдения предприятием требований законодательства, собственники и менеджеры должны назначить ответственных и четко определить круг их обязанностей. Также должно быть ясно, к кому они должны обращаться за консультацией, включая юриста. Наличие на предприятии подобных стратегий и процедур гарантирует, что сотрудники будут действовать ответственно и не совершат ошибок, которые могут дорого обойтись предприятию.

Корректирующие действия

В соответствии со своим главным принципом ОП принимает все меры для возмещения какого бы то ни было ущерба, причиненного заинтересованным сторонам. Эти меры включают: выплаты компенсаций потерпевшим, прекращение деятельности, изъятие продукции, воссоздание окружающей среды в ее первоначальном виде, а также действия, направленные на предотвращение ущерба. Для устранения ущерба, причиненного ненадлежащими действиями предприятия, оно будет выполнять функции общественных служб.

В тех случаях, когда возможный ущерб можно спрогнозировать, как, например, заболевания, симптомы которых проявляются в течение десятилетий, ОП может учредить трастовый фонд для заинтересованных сторон, пострадавших в результате его ненадлежащих действий.

Урегулирование недоразумений и других кризисных ситуаций

Не всегда кризисная ситуация является следствием деятельности предприятия. Случается, что его обвиняют в проступках, которые оно не совершало. Что делать в таком случае? Ответственный менеджмент справляется с подобными недоразумениями. В таких ситуациях главное — научиться, как достигать цели предприятия и удовлетворять разумные ожидания заинтересованных сторон, привлекая их при необходимости.

В качестве примера можно привести широко известный в США случай, который произошел в 1982 г.: фирма Johnson & Johnson, изготовитель обезболивающего средства «тайленол», была поставлена перед фактом семи смертельных случаев, причиной которых стало употребление поддельных капсул «тайленола». Компания приняла решение исключить риск для своих клиентов, потребителей и собственной репутации, изъяв с рынка продукцию на миллионы долларов.

В ходе интенсивного сбора и изучения информации две независимые группы менеджеров рассмотрели 150 вариантов разрешения кризисной ситуации. Они предприняли решительные действия, изъясв 31 млн. упаковок средства, что обошлось компании более чем в 100 млн. долл. Компания Johnson & Johnson изменила дизайн упаковки этого лекарства, и уже через шесть недель «тайленол» вернулся на прилавки. В результате компания не только преодолела кризисную ситуацию, но и расширила свой сегмент рынка. Хотя эксперты прогнозировали, что «тайленол» как бренд не продержится и года, «они не смогли правильно оценить реакцию общества, которое восприняло действия компании как продуманный акт корпоративной ответственности, который был выполнен безукоризненно в соот-

П Р И М Е Р 8.2

КРЕДО КОМПАНИИ JOHNSON & JOHNSON

Мы считаем, что в первую очередь несем ответственность перед врачами, медсестрами и пациентами, матерями, отцами и другими лицами, кто пользуется нашей продукцией или услугами. Чтобы удовлетворять их потребности, все, что мы делаем, должно отвечать самым высоким требованиям качества. Мы должны постоянно стремиться к снижению издержек, чтобы поддерживать разумные цены. Заказы клиентов должны исполняться быстро и точно. Наши поставщики и дистрибьюторы должны иметь возможность получать справедливую прибыль.

Мы несем ответственность перед нашими работниками, мужчинами и женщинами, которые работают с нами по всему миру. Каждый должен рассматриваться как личность. Мы должны уважать их достоинства и признавать их заслуги. На работе они должны чувствовать себя уверенно. Вознаграждение должно быть справедливым и адекватным, а рабочее место чистым, правильно организованным и безопасным. Мы должны быть внимательны к нашим работникам и их семьям. Работники должны быть уверены, что могут свободно вносить предложения или обращаться с жалобой. У нас должны быть равные возможности для найма, развития и повышения квалификации всех, кто этого достоин. Наши менеджеры долж-

ны быть компетентными, а их действия — справедливыми и этичными. Мы несем ответственность перед обществом, в котором живем, а также перед всем миром. Мы должны быть хорошими гражданами — поддерживать добрые начинания и благотворительные проекты, а также нести справедливое бремя налогов. Мы должны содействовать развитию гражданских институтов, здравоохранения и образования. Мы должны поддерживать в хорошем состоянии собственность, которой имеем привилегию пользоваться, и делать все для защиты окружающей среды и природных ресурсов.

И наконец, мы несем ответственность перед нашими акционерами. Бизнес должен приносить надежный доход. Мы должны экспериментировать с новыми идеями. Должны проводиться исследования, развиваться инновационные программы, но если мы допустим ошибку, то должны нести ответственность за нее. Должно обновляться оборудование, появляться новые производственные мощности, выпускаться новые товары. Должны создаваться резервы на случай неблагоприятных времен. Если мы работаем на основании этих принципов, то наши акционеры осознают, что получают справедливый доход.

Johnson & Johnson
«Our Credo»

ветствии с прекрасно разработанным планом реабилитации компании»¹³.

Решение об изъятии «тайленола» было основано на документе компании Johnson & Johnson под названием «Кредо»¹⁴, проект которого был предложен еще в 1943 г. (пример 8.2). Хотя решение было принято генеральным директором, оно являлось отражением организационной культуры предприятия в целом. Один из обозревателей отметил: «Вряд ли реакция компании Johnson & Johnson была бы такой быстрой, согласованной и правильной с точки зрения этики, если бы у компании не было ценностей и руководящих принципов, пронизывающих всю организационную структуру»¹⁵.

Модификация программы этики

Наконец, там, где имеют место ошибки, ненадлежащее поведение, непонимание или недоразумения, ОП должно постоянно проводить оценку своей деятельности. Оно использует подобные инциденты, чтобы понять, как реализуется программа деловой этики. Главный вопрос здесь: «Располагает ли предприятие эффективной программой деловой этики?»

Вопросы для саморегулируемых организаций, которые рассматривались в главах 2 и 4, также могут быть использованы для изучения любого значительного инцидента:

- Были ли определены соответствующие стандарты, процедуры и ожидания?
- Причастны ли к нарушению ответственные менеджеры, правильно ли они исполняли свои обязанности?
- Было ли обеспечено эффективное распространение информации о стандартах, процедурах и ожиданиях?
- Каким образом были выявлены нарушения или недоразумения и можно ли было их предотвратить или выявить раньше?
- Способны ли работники и представители предприятия, допустившие нарушения, соблюдать стандарты, процедуры и учитывать ожидания? Обладают ли они необходимыми навыками и знаниями и относятся ли они к стандартам, процедурам и ожиданиям надлежащим образом?
- Что было сделано, чтобы побудить работников и представителей предприятия следовать стандартам, процедурам и ожиданиям? Что еще могло быть сделано для этого?
- Были ли адекватными ответные действия предприятия?
- Как должен рассматриваться данный инцидент в процессе общей оценки программы деловой этики?

РЕЗЮМЕ

Ответственные действия менеджмента являются жизненно важными для успеха предприятия, вставшего на путь ответственного ведения дел, совершенствования его деятельности, повышения благосостояния общества и содействия развитию социального капитала на его рынках. Предприятие достигает этого, стараясь удовлетворять разумные ожидания своих заинтересованных сторон. Собственники и менеджеры ОП разрабатывают практику ответственного управления, отвечая на следующие три вопроса:

1. Каким образом обеспечить назначение «правильных» людей на соответствующие должности?
2. Каким образом побудить работников и представителей предприятия следовать нашим стандартам и процедурам?
3. В чем состоит наша ответственность перед заинтересованными сторонами в тех случаях, когда имеют место ошибки, нарушения или недоразумения, связанные с установленными нами стандартами и процедурами либо с разумными ожиданиями заинтересованных сторон?

Для назначения «правильных» работников на соответствующие должности следует использовать базовые убеждения предприятия, стандарты, процедуры, а также разумные ожидания заинтересованных сторон, чтобы установить критерии ответственности. Как правило, эти критерии используются для поиска, найма, удержания, перемещения и увольнения работников и представителей предприятия, особенно менеджеров всех уровней.

Чтобы побудить работников и представителей предприятия соблюдать стандарты и процедуры, стремиться к достижению целей предприятия, а также удовлетворять разумные ожидания заинтересованных сторон, менеджеры оценивают их решения и действия по критериям ответственности и применяют к работникам адекватные меры поощрения и наказания.

Когда дела идут плохо, менеджеры, поступающие ответственно, стараются исправить ошибки, нарушения или недоразумения. Они учатся на ошибках или неудачах, совершенных непреднамеренно. Они противопоставят нарушениям и предпринимают соответствующие ответные действия. Они применяют меры наказания к работникам и представителям предприятия, добровольно раскрывают факты нарушений перед государственными органами и сотрудничают с ними, когда это уместно.



ОТВЕТСТВЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ

Контрольные вопросы

1. Насколько тщательно мы приводим нашу практику управления в соответствие с нашими базовыми ценностями?
2. Какова наша политика в отношении поиска, найма, обучения и использования рабочей силы?
3. Какие риски в нашей бизнес-среде мы предвидим и каким образом планируем управлять ими в кризисной ситуации?
4. Какие стратегические союзы мы можем создать, чтобы нам не пришлось справляться с кризисными ситуациями в одиночку?

12 Приведение практики управления предприятием в соответствие с его базовыми убеждениями и ценностями

Рабочий лист №12, который вы можете скопировать для использования в вашей организации, представляет собой механизм, с помощью которого собственники и менеджеры рассматривают вопросы, связанные с приведением деятельности предприятия в соответствие с его базовыми убеждениями и ценностями. Собственники, менеджеры и рядовые работники должны работать совместно, чтобы сопоставить текущую практику управления предприятием с его стандартами. Будьте готовы к оживленным дискуссиям по поводу существующих стандартов и практики. Подобное обсуждение является частью диалога и процесса вовлечения, которые стремятся развивать ОП.

	Базовые убеждения предприятия	Рекомендуемая практика	Текущая практика	Необходимые изменения
Наличие «правильных» людей на соответствующих должностях				
Поощрение соблюдения законов и норм, формирование приверженности				
Адекватная реакция на ошибки, ненадлежащее поведение и недоразумения				

Ответственное деловое поведение и практика

9

Используя инструментарий, содержащийся в данном Руководстве, ответственное предприятие (ОП) определяет стандарты и процедуры, чтобы обеспечить ориентирами работников и представителей предприятия, развивает разумные ожидания своих заинтересованных сторон, выстраивает инфраструктуру деловой этики, выполняющую поддерживающие функции, и приводит действия менеджмента в соответствие с базовыми убеждениями. Данная глава применяет эти элементы программы деловой этики как основу для пяти конкретных сфер делового поведения и практики, которые требуют к себе внимания ОП, особенно в странах с развивающейся рыночной экономикой. Развивая ответственную деловую активность в этих сферах, ОП может быть частью решения проблем, с которыми сталкивается бизнес на всех рынках.

ПРОБЛЕМЫ, С КОТОРЫМИ СТАЛКИВАЕТСЯ ОТВЕТСТВЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ

Есть ряд вопросов ответственного делового поведения, на которые собственникам и менеджерам ОП необходимо обратить особое внимание:

1. Отношения с государственными служащими и государственными ведомствами.
2. Роль частного сектора в процессе регулирования экономики.

- **Проблемы, с которыми сталкивается ответственное предприятие**

- **Отношения с государственными чиновниками и учреждениями**

- **Роль частного сектора в процессе регулирования экономики**

- **Государственные заказы и закупки**

- **Роль добровольных действий**

- **Взаимоотношения с иностранными государственными ведомствами и фирмами**

3. Государственные контракты и закупки.
4. Роль деятельности, осуществляемой на добровольной основе.
5. Отношения с иностранными государственными ведомствами и фирмами.

Эти пять вопросов играют решающую роль при определении того, что значит быть предприятием, ответственно ведущим свои дела. Обсуждение, развернутое на страницах этой главы, и рабочий лист № 3, приведенный в конце главы, помогут собственникам и менеджерам определить стандарты, процедуры и ожидания в сфере ответственного делового поведения, а также компенсировать слабые стороны предприятия с помощью инфраструктуры деловой этики, процессов информирования, обратной связи, приведения деятельности предприятия в соответствие с его стандартами. Эта глава также поможет в формировании обоснованных ожиданий внешних заинтересованных сторон: государственных органов, других предприятий, населения и общества в целом.

ОТНОШЕНИЯ С ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ЧИНОВНИКАМИ И УЧРЕЖДЕНИЯМИ

Государство обеспечивает необходимые условия экономической стабильности, социального прогресса и охраны окружающей среды путем принятия законов, проведения соответствующей политики и содействия независимому функционированию рынков, свободному от чрезмерного государственного вмешательства. Наличие таких условий, иногда называемых «эффективным государственным управлением», позволяет экономике развиваться в соответствии с рыночными принципами. В той же степени, в какой ОП кровно заинтересовано в эффективном корпоративном управлении, частный сектор в целом заинтересован в обеспечивающих надежность, стабильность, подотчетность и заслуживающих доверие правительствах, способных осуществлять эффективное государственное управление.

Эффективному государственному управлению присущи уважение к правам человека и праву собственности, поддержка неприкосновенности контрактов, защита граждан, обеспечение инфраструктуры, способствующей быстрой транспортировке товаров и услуг, поддержка распространения информации и знаний, установление правовых рамок, ориентированных на рыночную экономику, и надежные институты правосудия, позволяющие разрешать конфликты. Эффективное государственное управление основывается на прозрачности отношений между государством и частным сектором.

Сокращение коррупции, взяточничества и вымогательства

Чтобы создать условия, необходимые для эффективного государственного управления, необходимо обратиться к проблеме коррупции (с точки зрения

спроса и предложения). И государственный, и частный сектор несут ответственность за создание условий для прозрачности бизнеса, поэтому они обязаны отвергать все формы коррупции, взятки и вымогательство.

Один из способов взаимодействия частного и государственного секторов заключается в том, что предприятия представляют стандарты, процедуры и ожидания, чтобы помочь правительству проводить в жизнь законы и требования на основе принципов прозрачности, подотчетности и справедливости. Лидерам бизнеса и государственным чиновникам необходимо постоянно вести открытый диалог по поводу факторов, способствующих коррупции, таких как монопольная практика, необоснованные сборы, обременительные налоги, а также нормативные акты и лицензии, препятствующие ведению бизнеса и предпринимательству. Целью такого диалога является обеспечение справедливых, прозрачных, имеющих конкурентную основу компетентных действий со стороны государственной администрации на всех ее уровнях. В примере 9.1 приведен перечень антикоррупционных стратегий, а также стратегий эффективного государственного управления, которые усиливают роль прозрачности, законности и подотчетности¹.

П Р И М Е Р 9.1

ПОЛИТИКА ГОСУДАРСТВА, НАПРАВЛЕННАЯ НА БОРЬБУ С КОРРУПЦИЕЙ

Существует множество направлений государственной политики по борьбе с коррупцией:

- Коммерческие кодексы, регулирующие контракты и разрешение споров
- Судебные процедуры, утверждающие правовой порядок и верховенство закона
- Независимые организации, утверждающие и обеспечивающие честность и результативность работы государственных органов
- Реформа государственной службы и адекватная оплата труда государственных служащих
- Система соблюдения принципа честности на рынке ценных бумаг и прозрачности процесса выпуска ценных бумаг
- Система продвижения предсказуемости и прозрачности государственных закупок и приватизации
- Усовершенствование и стандартизация бухгалтерского учета, аудита и управления
- Эффективное законодательство о банкротстве и несостоятельности
- Ограничение полномочий чиновников в решении вопросов, оставленных на их усмотрение
- Механизмы надзора и процедуры, регулирующие порядок подачи апелляции
- Меры по защите информаторов и средств массовой информации
- Обнародование и доступность документов публичного характера
- Поощрение участия гражданского общества в борьбе с коррупцией

Государственный департамент США
«Recognizing and Making Anticorruption Issues Part of the Business-Government Dialogue»

В приложении F приведен более полный список руководящих принципов для борьбы с коррупцией в государственной сфере.

Процедуры государственного администрирования, лицензирования, инспектирования и сертифицирования, предназначенные для регулирования бизнеса, часто препятствуют его развитию. Например, порой государственные органы требуют подписать документы у нескольких чиновников, чтобы выполнить простую процедуру регистрации и открытия предприятия. Такие административные барьеры лишь увеличивают возможности для взяток и вымогательства со стороны государственных чиновников. Как показано в табл. 9.1, в то время как возможности для взяток и вымогательства в разных рыночных экономиках имеют незначительные различия, доля взяток, в среднем приходящихся на каждую сферу государственной службы, существенным образом различается².

Взятки, откаты и другие формы незаконного или коррупционного поведения увеличивают издержки предприятия не только вследствие производимых выплат, но также из-за времени и сил, затрачиваемых менеджментом на работу с государственными служащими, ведение двойной бухгалтерии и решение проблем, связанных с угрозами вымогательства и шантажа. В целях снижения подобных барьеров руководители бизнеса и государственные чиновники должны сотрудничать в процессе создания регулятивных процедур, ограничивающих административный произвол и направленных на обеспечение прозрачности и результативности.

В некоторых странах с развивающейся рыночной экономикой деловые ассоциации добились успеха в своем влиянии на государственные органы тем, что применяли процедуру моментальной регистрации в отношении новых фирм. В Российской Федерации, например, неправительственная организация «Деловое партнерство» г. Северска (Томская область) провела совместную работу с муниципальными властями с целью повышения прозрачности и сокращения числа административных барьеров. Благодаря усилиям этой организации органы государственной власти упростили процедуры сдачи в аренду государственного имущества, а также процедуры разрешения споров, чем исключили незаконные сборы. Была создана база данных федерального и местного законов, и в рамках делового сообщества был проведен тренинг по вопросам использования действующего законодательства, регулирующего вопросы деятельности, права и обязательства предприятий³.

В целях оказания содействия эффективному государственному управлению ОП может принять стандарты, процедуры и ожидания, определяющие взаимоотношения предприятия с государственными чиновниками и учреждениями, в качестве составной части своей программы деловой этики. Эти стандарты, процедуры и ожидания должны основываться на знании и уважении конкретных правил, определяющих поведение государственных служащих⁴. Они должны однозначно предписывать работникам и представителям предприятия соблюдение всех законов и

Таблица 9.1. Средняя доля взяток, выплаченных по каждому виду «услуг»

Страна	Доступ к общественным услугам	Лицензии	Налоги	Государственные контракты	Таможня	Суды	Санитарные и пожарные инспекции	Влияние на законодательный процесс	Другое	Всего
Армения	10,9	9,8	30,6	5,8	14,0	4,7	2,9	3,2	18,0	100,0
Азербайджан	9,2	20,2	31,6	17,4	8,6	6,0	4,3	2,4	0,1	100,0
Беларусь	9,6	30,4	28,2	7,3	7,1	3,6	13,6	0,2	0,0	100,0
Болгария	17,7	22,6	14,1	6,6	11,9	13,6	8,2	2,8	2,6	100,0
Хорватия	9,1	6,7	7,3	44,7	10,7	8,8	4,1	4,0	4,5	100,0
Чехия	8,3	16,3	7,2	43,0	6,4	6,5	9,2	1,6	1,6	100,0
Эстония	2,0	26,5	6,4	34,5	15,2	2,5	4,2	5,9	2,8	100,0
Грузия	11,0	18,3	29,3	3,6	9,6	11,3	10,4	6,6	0,0	100,0
Венгрия	7,3	43,6	10,9	11,1	14,2	3,1	3,3	1,4	4,9	100,0
Казахстан	10,7	23,2	20,3	5,3	14,4	12,7	9,5	1,3	2,8	100,0
Кыргызстан	5,0	15,2	53,2	6,5	6,8	4,5	7,4	1,1	0,0	100,0
Литва	14,0	8,5	16,3	5,0	15,1	8,7	17,6	4,3	10,6	100,0
Молдова	14,9	29,7	21,4	3,9	10,4	9,0	7,0	1,6	2,2	100,0
Польша	7,4	26,1	8,8	17,7	15,8	9,9	5,7	4,3	4,3	100,0
Румыния	16,1	39,8	6,3	7,8	15,2	5,2	5,7	3,4	0,6	100,0
Россия	11,7	20,4	18,5	11,3	8,8	11,1	11,6	2,8	3,7	100,0
Словакия	5,7	33,2	10,1	18,3	11,8	12,9	4,3	1,3	2,5	100,0
Словения	6,5	24,9	4,3	36,3	8,7	5,3	5,8	8,2	0,0	100,0
Украина	10,3	21,3	25,8	10,4	12,2	6,8	9,7	2,5	1,1	100,0
Узбекистан	8,5	18,0	27,9	15,4	10,9	5,2	12,0	0,9	1,2	100,0
Всего	10,6	22,0	19,4	14,6	12,2	7,9	7,8	2,6	2,9	100,0

Источник: Joel S. Hellman, et al. «Measuring Governance, Corruption, and State Capture» Policy Research Paper 2312, (Washington, DC.: World Bank, 2000).

норм, в особенности запрещающих подкуп и другие формы коррупции в целях влияния на решения, принимаемые государственными органами.

Поддержка государственных стандартов и процедур

Ответственные руководители бизнеса должны поддерживать государственные органы в их деятельности по введению официальных программ, регулирующих принятие решений и действия государственных служащих с помощью установленных стандартов, процедур и кодексов поведения. Эти стандарты и процедуры должны относиться к таким вопросам,

Прозрачность и государственные доходы

В 1998 г., когда Newmont Mining Corporation основала совместное предприятие Batu Hijau для разработки медных рудников в Индонезии, корпорация ввела программу прозрачности выплат в государственный бюджет. Одновременно с первой выплатой ренты за пользование недрами корпорация опубликовала отчет об этом в местных и региональных газетах с точным указанием суммы, переданной правительству страны. При последующих отчислениях, в целом составивших более 38 млн. долл. к первому кварталу 2002 г., компания каждый раз объявляла в средствах массовой информации о сумме выплат, соответствующих платежных документах и номере депозитного счета. По закону доля выплат должна была поступать обратно в соответствующий регион, но на практике этот процесс шел медленно, а иногда этого не происходило вообще. Сначала региональные власти, весьма недовольные тем, что выплата отчислений неожиданно стала достоянием гласности, отрицали сам факт их получения. Однако не прошло и года как местные и региональные органы власти воспользовались фактом гласности для давления на центр с целью скорейшего возвращения средств в регион.

Джульетта Беннет

«Multinational Corporations, Social Responsibility, and Conflict»

как система ценностей государственной службы, конфликт интересов, использование служебного положения в личных целях, взносы в политические кампании и взятки. Государственные стандарты и процедуры помогают обеспечить гарантию соблюдения закона государственными чиновниками и избежать даже возможности таких ситуаций, когда появляются сомнения в их надлежащем поведении. Создание ясных стандартов и процедур, на основании которых служащие должны отчитываться, помогает прививать уважение и развивать доверие общественности к государственным институтам.

Государственных служащих необходимо побуждать к тому, чтобы они шли дальше простого установления стандартов и процедур. Процесс отбора кандидатов и назначения их на государственные должности должен быть прозрачным, а заработная плата чиновников — достаточной для достойного содержания их семей, что избавило бы их участия в коррупционной деятельности. Необходимо проводить тренинги и обучение, которые повысили бы осведомленность о катастрофических последствиях воздействия коррупционной практики как на функционирование государственной системы управления, так и на экономическое развитие страны и социальный капитал. Надзорные механизмы крайне важны для мониторинга и аудита в сфере государственного управления, которая представляет собой зону особого риска с точки зрения коррупции, особенно в случаях, когда государственные служащие неохотно докладыва-

ют о проблемах, которые их беспокоят. Наконец, эти стандарты и процедуры должны быть обеспечены санкциями, и государство должно реагировать соответствующим образом в каждом случае взяточничества или коррупции.

Однако руководители бизнеса тоже должны осознавать, что для эффективного государственного управления необходимы средства. Достойная заработная плата государственных служащих, например, способствует ограничению коррупции, но она частично выплачивается из тех налогов, что платят фирмы. Неуплата налогов, в то время как государство пытается проводить реформы, делает эти усилия, в сущности, бесполезными. Вкладом предприятия в решение этой проблемы развивающейся рыночной экономики должна быть честная выплата своей доли расходов на нужды государства.

РОЛЬ ЧАСТНОГО СЕКТОРА В ПРОЦЕССЕ РЕГУЛИРОВАНИЯ ЭКОНОМИКИ

Конечная цель эффективного государственного управления — это создание условий, при которых рынки функционируют независимо, а конкуренция ведется добросовестно. Эти условия помогают инновационным, эффективным предприятиям успешно развиваться и вести дела, предотвращая в то же время растрату общественных ресурсов неэффективными предприятиями. Такие условия создают возможности для роста инвестиций и развития торговли.

В условиях эффективного государственного управления частный сектор играет решающую роль в оказании влияния на государство с целью принятия таких законов и норм и введения таких порядков, которые делают возможным независимое функционирование рынка. Эта деятельность должна осуществляться на основе прозрачности, чтобы обеспечивать выгоду всем сторонам, заинтересованным в развитии рыночной экономики и гражданского общества.

Негативное влияние на государство

Существует ряд препятствий для эффективного государственного управления, включая сложившуюся практику, создающую возможности для неадекватного воздействия предприятий на политику государства. Предприятия, ведущие деловые операции в нескольких странах, порой покровительствуют отдельным государственным чиновникам с целью получения государственных контрактов и создания льготного режима функционирования предприятия.

Многие крупные предприятия пытаются «захватить» государство, добиваясь принятия законов или получения лицензий, обеспечивающих им преимущества над другими. То, что многие понимают как «захват государства»,

является попыткой предприятия приспособить законы, политику и нормативные акты государства для получения преимуществ путем предоставления незаконных, неправомерных личных доходов государственным чиновникам⁵. Подобная практика может принести кратковременную выгоду, но является серьезным источником риска для фирмы и причиной нестабильности рынка.

Подобное поведение является и причиной неэффективного государственного управления, поскольку нормативные акты, принятые во благо одного предприятия или организации, наносят вред экономике в целом, подрывая конкуренцию. Предприятие, вовлеченное в «захват государства», заинтересовано в сохранении условий неэффективного государственного управления, в том числе слабых государственных институтов и двусмысленных законов и норм. «Захват государства» является серьезным препятствием для развития законодательства. Он создает условия, при которых успешные и эффективные предприятия поддерживают неуспешные и неэффективные. Исследования Всемирного Банка демонстрируют наличие связи между «захватом государства» и неэффективным государственным управлением в странах с развивающейся рыночной экономикой⁶.

Позитивное влияние на государство

В целях стабильного экономического роста ответственные руководители бизнеса должны содействовать созданию ясно сформулированных законов и норм, регулирующих способы возможного влияния предприятий на процессы принятия решений государством. ОП строят свои деловые отношения с государственными органами на основе прозрачности. Они объединяются с другими предприятиями, когда проблемы затрагивают их общие интересы, в целях лоббирования своей позиции в правительстве в рамках действующих законов и норм.

Деловые ассоциации обеспечивают наличие структуры, которая создает возможности для руководителей частного сектора выработать общую позицию и координировать свои усилия. Они создают систему рычагов воздействия на законодателей, оставаясь в рамках этики и демократии. Руководители ОП объединяются со своими деловыми ассоциациями и профсоюзами, чтобы требовать подотчетности государственных органов и создания условий для честной конкуренции.

Для усиления влияния руководители ОП предлагают разработать национальную программу в сфере бизнеса, которая объединит интересы крупных, малых и средних предприятий и интересы общества⁷. Такая программа определит политику государства и правовые реформы с целью создания необходимых условий для конкуренции и процветания всех прозрачных предприятий. ОП освещают свои цели и стратегии в средствах массовой информации для привлечения других предприятий и отраслей и получения обратной связи от внешних заинтересованных сторон и гражданского общества.

Задачи руководителей коммерческих предприятий и государственных органов

Руководство коммерческих предприятий придает большее значение моральному фактору, продуктивности, результативности, чем руководители государственных служб. Последние уделяют больше внимания таким задачам, как качество, эффективность, общественная служба и польза обществу. Важность таких задач, как обслуживание потребителей, лидерство и новаторство, оцениваются одинаково как чиновниками, так и руководителями коммерческих предприятий.

Барри З. Познер и Уоррен Х. Шмидт
«The Values of Business and Federal Government Executives:
More Different Than Alike»

Усилия, предпринимаемые частным сектором для лоббирования, поддерживают и развивают эффективное государственное управление и уважение к требованиям закона. Когда конкретный закон или нормативный акт причиняет ущерб рынку, ОП добивается его изменения или замены, действуя с полным уважением к законодательному процессу.

Деловые ассоциации нередко принимают законодательно-консультационные программы, в рамках которых анализируется действующее законодательство и оценивается его соответствие требованиям и нуждам бизнеса.

Составной частью подобной программы является обеспечение законодателей объективной и точной информацией о состоянии рынка, которая помогает им в процессе принятия решений. Образец такой программы представлен в примере 9.2⁸.

Руководители ОП тесно сотрудничают с гражданским обществом, включая торговые палаты, профессиональные и отраслевые ассоциации, группы по защите интересов сообщества, группы защиты общественных интересов и другие неправительственные организации, в целях формирования альянсов, способствующих продвижению национальной программы в сфере бизнеса. Гражданское общество «включает организации, структуры и сообщества, обособленные от законодательной, административной и судебной ветвей государственной власти и, по утверждению многих, от бизнеса, но взаимодействующие различными способами и с теми, и с другими»⁹. Группы, составляющие гражданское общество, часто действуют сообща с целью «стимулировать деятельность в рамках демократии, а также

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЦЕНТР ИЗУЧЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Под эгидой Международного центра изучения предпринимательства в Румынии развернута новаторская программа под названием Стратегический альянс деловых ассоциаций (SABA). SABA состоит из 44 торговых палат и торговых групп. Эта организация объединяет крупные, малые и средние предприятия, имеющие схожие проблемы и приоритеты. Альянс помогает предприятиям создать общую платформу, которая поможет им решать свои задачи. Также SABA

предоставляет информацию своим членам об изменениях в законах и нормативных актах, регулирующих область деловых отношений. SABA участвовал в создании Агентства по развитию малых и средних предприятий Румынии, объединившего широкий круг предпринимателей. Программа Альянса является образцом продвижения коллективных интересов частного сектора (крупных, малых и средних предприятий) в процессе экономических реформ.

подвергнуть анализу общественные дискуссии и обрести навыки их ведения»¹⁰.

Неправительственные организации заинтересованы в успехе ОП как организаций, функционирующих на основах законности и прозрачности и выполняющих свои социальные обязательства. Некоторые неправительственные организации совместно с частным сектором занимаются деятельностью по разработке реформ в правовой сфере и сфере государственного управления, а также организуют совместное обучение руководителей бизнеса и государства в тех областях, где им необходимо более тесное сотрудничество. В спорных вопросах неправительственные организации могут выступать в качестве посредников между представителями частного и государственного секторов.

ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ЗАКАЗЫ И ЗАКУПКИ

В случаях, когда ОП непосредственно вступает в деловые отношения с государственными служащими или ведомствами в качестве подрядчика, поставщика или в другой роли, оно должно предпринять меры, обеспечивающие прозрачность и этичность этих взаимоотношений. Оно должно выполнять требования всех законов, воздерживаться от участия в ситуациях, связанных с взяточничеством, злоупотреблением, протекционизмом и оказанием давления, и избегать даже самых мелких проявлений подобного поведения. Поступая таким образом, ОП минимизирует риск штрафов, пеней и других форм наказаний за такого рода нарушения.

Успех государственных проектов основывается на правильной практике государственных закупок, которая стимулирует честность, уважение, справедливость и прозрачность. Подобная практика также содействует соз-

данию условий для эффективного государственного управления и развития рыночной экономики. В примере 9.3 приведен образец политики управления государственными закупками.

П Р И М Е Р 9.3

ДЕЛОВАЯ ЭТИКА И ДЕЛОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ ПРИ ПОЛУЧЕНИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКАЗОВ ОТ ПРАВИТЕЛЬСТВА США

10. Государственные правила в отношении подарков (включающих развлечения и деловые обеды) налагают строгие ограничения. Работникам не разрешается предлагать или делать подарки государственным служащим, кроме случаев, когда это однозначно разрешено государственными правилами (например, 32-й Кодекс федеральных правил, часть 40).

За разъяснениями в отношении применяющихся правил можно обратиться к заведующему Оперативным отделом деловой практики/соблюдения законов. Более того, работникам не разрешается предлагать либо передавать что бы то ни было государственным служащим, прямо или косвенно ответственным за поставки, а также занимающим должности ответственных за поставки, кроме (а) напитков в ходе деловых встреч, (б) легкой закуски в ходе деловых встреч и в случае, когда присутствуют государственные служащие, находящиеся в командировке, и (в) предметы рекламы с логотипом компании, имеющие чисто номинальную ценность, такие как бейсболки или блокноты. Все исключения должны быть письменно утверждены вице-президентом УТС по деловой практике.

14. Работникам не разрешается предлагать подарки или деловые развлечения представителям и государственным служащим высокого ранга, за исключением обычных деловых подарков в пределах разумного. Предложение или передача любой выплаты, подарка либо другой вещи, имеющей ценность, с целью получения или выражения признательности за особые отношения («откат») является преступлением.

15. Даже при отсутствии запрета сотрудники не имеют права предлагать либо дарить представителям или государственным служащим высокого ранга какие-либо подарки, делать подношения или предлагать что-то иное, представляющее ценность, которую такому представителю или работнику не разрешается принимать в соответствии с политикой исполнителя государственного контракта высшего уровня.

16. Консультанты, выполняющие работу, связанную с контрактом или субконтрактом, должны по условиям договора соблюдать законы и нормы в отношении государственных контрактов и Настоящего Положения. Настоящее Положение должно быть включено в стандартные положения и условия всех контрактов с консультантами, и каждый подобный контракт должен предусматривать расторжение в случае нарушения консультантом законов или норм в отношении государственных контрактов либо Настоящего Положения.

Применение

Все организации, входящие в данную Корпорацию, прямо или косвенно вступающие в деловые контакты с федеральным правительством США, обязаны разработать подробные процедуры и правила, включая постоянную программу диалога и обучения в целях обеспечения соблюдения Настоящего Положения, законов и норм, регулирующих государственные контракты. Такие процедуры и нормы должны создавать подразделения, ответственные за реализацию каждого элемента данной политики.

United Technologies Corporation
«Code of Ethics»

Проблемы, связанные с государственными заказами

Процессы реализации государственных заказов и закупок связаны с риском коррупции со стороны как заказчика, так и поставщика. Коррупция искажает эти процессы, поскольку в результате коррупционных действий отдается предпочтение одному предприятию или группе предприятий в ущерб другим. Очевидным примером коррупции является контракт о государственных закупках, полученный предприятием с помощью подкупа. Коррупция может иметь место на любой стадии процесса, начиная с разработки и подготовки контракта, когда выбираются технические критерии, официальная дата представления заявок, срок сдачи проекта и определяются предприятия, которые будут приглашены для участия в тендере.

В таких условиях ОП не может добиться успеха в конкурентной борьбе за государственные заказы, даже если оно превосходит другие предприятия по критериям качества и цены. Несмотря на это, в борьбе за государственный заказ ОП соблюдает все действующие законы, нормы и условия конкурса. Оно гарантирует, что все заявления, сведения и демонстрации, предоставляемые государственным служащим, являются достоверными и точными.

Модель стандартов в сфере государственных закупок

Группа Всемирного Банка, который предоставляет кредиты правительствам для финансирования масштабной реструктуризации отраслей промышленности и развития инфраструктуры, руководствуется следующими пятью директивами в отношении политики закупок:

1. Закупки всех товаров и услуг, необходимых для реализации проекта, должны осуществляться с учетом экономии и результативности.
2. Заем должен быть использован для приобретения только тех товаров и услуг, которые необходимы для осуществления проекта.
3. Все участники торгов из стран — членов Всемирного Банка, имеющие необходимую квалификацию, обладают равными возможностями в конкурентной борьбе за участие в проектах Банка.
4. Заемщик должен содействовать развитию местных предприятий-подрядчиков и производителей, ведущих свою деятельность в стране, которая произвела заем.
5. Процесс закупок должен быть прозрачным¹¹.

Другие примеры политики в области государственных закупок и поставок, обеспечивающей прозрачность и надлежащее осуществление процессов в сфере государственных заказов, можно найти в документах некоторых международных соглашений о закупках, наиболее важным из которых является Соглашение о государственных закупках (далее — Соглашение) Всемирной торговой организации (ВТО)¹².

Это неофициальное соглашение, подписанное 28 странами — членами ВТО, которое принято с целью обеспечить каждому участнику рыночный доступ к государственным закупкам товаров и услуг в других странах-участницах. Соглашение призывает правительства поддерживать прозрачность в сфере государственных закупок путем установления стандартов для процедур закупок. Стандарты разработаны таким образом, чтобы обеспечивать последовательность и предсказуемость этих процедур. Так, Соглашение устанавливает директивы для государственных органов, руководствуясь которыми они должны публиковать объявления о возможности поставок. Объявления должны содержать основную информацию, необходимую предприятиям для оценки своего интереса относительно предоставленной благоприятной возможности и для подготовки обоснованных предложений. Соглашение устанавливает минимальный срок (обычно 40 дней), в течение которого заинтересованные поставщики должны подать заявки. Также Соглашение требует, чтобы технические условия тендера были представлены в терминах осуществления деятельности, а не характеристик создания или описания, т.е. они не должны разрабатываться или применяться в качестве потенциальных препятствий для международной торговли.

Соглашение затрагивает и другие процедуры закупок, включая процедуры отбора кандидатов, принятие решения о том, кто получит контракт, и публикацию законов и норм, регулирующих сферу закупок. Оно также предусматривает процедуру для поставщиков, которым предоставляется право на получение информации от организаций, проводящих тендер, объясняющей причины, на основании которых их предложения или условия заявки были отклонены. Помимо этого Соглашение обязывает правительства создавать и поддерживать независимые и беспристрастные органы контроля для разбирательства жалоб поставщиков.

Договор о честности

Другим способом добиться большей прозрачности в сфере государственных закупок и заказов является так называемый *договор о честности* — концепция, разработанная в середине 90-х годов XX века неправительственной организацией Transparency International. В ситуациях, связанных с государственными закупками, договор о честности представляет собой официальное соглашение или договор между государственным учреждением, приглашающим участников к тендеру, и предприятиями, намеренными принять в нем участие. Подписывая такой договор, предприятие обязуется принимать участие в процедурах тендера, соблюдая законность и обеспечивая прозрачность. В частности, оно обязуется в ходе конкурса не предлагать, не выплачивать, не требовать взяток любого рода. В свою очередь государственное ведомство берет на себя обязательство, что его служащие не будут требовать или принимать какие бы то ни было взятки.

Ключевым компонентом договора о честности является прозрачность. Информация обо всех предложениях и выплатах, поступивших со стороны предприятия, должна быть предоставлена другим участникам Договора. В нем предусматриваются заранее согласованные санкции для нарушителей. Санкции включают отклонение заявки, потерю контракта, потерю поручительства в отношении заявки, компенсацию за причиненные убытки, занесение в черные списки¹³.

Практика использования договоров о честности в мировом масштабе распространяется медленно. Препятствием служит необходимость проведения экспертизы и средств для привлечения государственных органов и предприятий к участию в данном договоре. Transparency International содействовала принятию договоров о честности в Аргентине, Бенине, Колумбии и Панаме¹⁴. Пример договора о честности приведен в приложении С.

РОЛЬ ДОБРОВОЛЬНЫХ ДЕЙСТВИЙ

Частный сектор экономически заинтересован в создании надежного, стабильного, заслуживающего доверия государственного аппарата, который способен к эффективному государственному управлению. Предприятия в целом обладают хорошим потенциалом, чтобы быть сильными и влиятельными членами общества.

Они вносят свой вклад, производя товары и услуги для удовлетворения нужд клиентов и покупателей, а также обеспечивают средствами к существованию работников, других представителей предприятия и поставщиков. Фирмы платят налоги, и эти средства идут на финансирование эффективного государственного управления, однако они могут сделать еще больше в качестве ответственных членов общества.

Создание равных условий на «игровом поле» бизнеса

Декларация честности — это форма добровольных действий предприятий с целью оказания содействия в формировании прозрачной бизнес-среды посредством ответственного делового поведения. Такая декларация документально подтверждает существование коалиции предприятий, которые привержены честному ведению дел и демонстрируют его на практике. Такие декларации предлагают пути объединения предприятий с гражданским обществом, государственными служащими и государственными организациями в целях создания более прозрачного инвестиционного климата. Пример декларации честности приведен в приложении D.

Декларации честности в конкретных отраслях производства могут быть особо эффективным средством поддержания ответственного делового поведения. В странах с развивающейся рыночной экономикой многие отрасли промышленности, виды профессиональной деятельности, торго-

Развитие, стимулированное обществом

Считается доказанным, что страны сами определяют свое развитие. Они должны быть «рулевыми» своего развития. Решение, навязанное извне, как и любая поддержка, не имеет смысла для долгосрочного развития.

Луиза Фрешетт,
заместитель генерального секретаря ООН
«A New Development Agenda»

вые палаты добиваются подобного эффекта благодаря кодексам поведения, которые они добровольно принимают и которым следуют.

Известный в Соединенных Штатах пример — инициатива оборонной промышленности, которая оформилась в 1986 г.; ее целью было повысить ответственность подрядчиков при осуществлении деловых операций после ряда скандалов, связанных с заключением контрактов в оборонной отрасли. Для того чтобы избежать дальнейшего усиления государственного регулирования, несколько известных в оборонной сфере подрядчиков добровольно согласились разработать и применять программу деловой этики, предоставлять отчеты о своей деятельности и организовывать ежегодные встречи для знакомства с образцами лучшей практики.

В странах с развивающейся рыночной экономикой кодексы поведения разрабатываются для многих секторов промышленности, включая инженерное и банковское дело.

Вклад в развитие общества

ОП может также содействовать благосостоянию общества, принимая участие в проектах экономического развития. Такие проекты обеспечивают сотрудничество между бизнесом и местным сообществом. Предприятие, вовлеченное в деятельность по развитию экономической сферы, разрабатывает программы обучения и трудоустройства местного населения. Посредством таких проектов транснациональные предприятия сотрудничают с местными предприятиями и франчайзинговыми сетями, оказывая помощь в разработке эффективных деловых стратегий. Подобная деятельность укрепляет репутацию предприятия и доброе отношение к нему со стороны общества.

Другой путь заключается в том, что ОП работает с общественными фондами и местными властями, оказывая поддержку проектам развития, инициированным местным сообществом. Такие проекты разрабатываются с целью удовлетворения важных потребностей сообщества путем привлечения самого сообщества и использования помощи доноров. Роль предприятий, как иностранных, так и местных, возрастает по мере того, как доноры, в особенности иностранные, осознают ценность того, что местные сообщества моделируют собственные подходы к решению местных проблем¹⁵.

ОП может поощрять благотворительные инициативы своих работников, а также их участие в добровольных программах. Оно может ввести политику «высвобождения времени», оплачивая работникам время, когда они принимали участие в добровольных инициативах, которые реализуются в рабочее время. Такие инициативы усиливают приверженность предприятия политике поддержки работников и общества в целом.

Создание благотворительных фондов

Ведущие транснациональные компании учреждают благотворительные фонды, предоставляющие средства тем предприятиям, миссия которых согласуется с их ценностями и видением. Эти фонды предоставляют финансовую помощь как образовательным учреждениям, так и отдельным студентам посредством грантов и стипендий.

ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С ИНОСТРАННЫМИ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ВЕДОМСТВАМИ И ФИРМАМИ

Занимаясь бизнесом на международной арене, предприятия сталкиваются с государственными служащими и организациями, с законами, традициями, проявлениями культуры, отличными от тех, которые существуют в рамках их собственных рынков. Предприятию приходится иметь дело с новыми и отличными от тех, к которым они привыкли, этическими дилеммами, возникающими под воздействием местного законодательства, обычаев и сложившихся правил поведения. Фирма, которая пытается вести бизнес на иностранных рынках или создать совместное с иностранным партнером предприятие, должна в первую очередь хорошо изучить местные обычаи и принятые нормы поведения. Различия в ценностях и представлениях об ответственном деловом поведении у партнеров совместного предприятия, например, часто приводят к «проблемам, связанным с передачей информации, сотрудничеством, приверженностью, разрешением конфликтов... что, в свою очередь, приводит к проблемам взаимодействия и неблагоприятно влияет на деятельность совместного предприятия»¹⁶.

Осознанно подходя к пониманию культурных и правовых различий, ОП в то же время продолжает акцентировать внимание на своих базовых убеждениях, стандартах, процедурах и ожиданиях, связанных с ответствен-

ным деловым поведением. Оно соблюдает законы страны происхождения и все применяющиеся в данной ситуации иностранные законы, какими они ни были бы строгими. ОП разрабатывает стратегию, позволяющую сохранять верность его базовым убеждениям и стандартам, учитывающую особенности местной культуры и ожидания местных рынков.

Борьба со взяточничеством иностранных государственных служащих

Если предприятие ведет свою коммерческую деятельность за границей, оно должно быть осведомлено о правилах и нормах, которые регулируют отношения, связанные со взяточничеством, в международных сделках. В 1997 г. 34 страны подписали Конвенцию о борьбе с подкупом иностранных государственных должностных лиц при заключении международных коммерческих сделок. Эта конвенция, учрежденная Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), вступила в силу в 1999 г. и требует от стран, подписавших ее, считать уплату взяток иностранным государственным служащим уголовным преступлением. До принятия Конвенции ОЭСР и обеспечивающего проведение ее в жизнь законодательства многие страны разрешали своим предприятиям вычитать стоимость подкупа иностранных должностных лиц из суммы выплачиваемых ими налогов.

В настоящее время предприятия, ведущие свою деятельность на иностранных рынках, подвергаются все более сильному надзору и регулированию в странах своего происхождения. Например, на американские фирмы распространяется Закон об иностранной коррупционной практике (ФСРА), который объявляет незаконной уплату взяток государственным должностным лицам с целью получения коммерческого преимущества. Американские фирмы, ведущие дела в различных странах, обычно считают целесообразным продолжать реализацию строгих корпоративных программ по соблюдению законности, чтобы иметь гарантию того, что их деятельность соответствует ФСРА, а также законодательству других стран — участниц Конвенции ОЭСР.

ФСРА запрещает американским предприятиям использовать посредников, таких как независимые агенты, совместные либо иностранные предприятия, для осуществления коррупционных выплат от лица американских предприятий. Данные положения закона требуют от американских предприятий, чтобы они устанавливали деловые отношения с партнерами и представителями, пользующимися репутацией добросовестных. Они поощряют предприятия практиковать надлежащую осмотрительность при работе с иностранными фирмами.

Осмотрительность может заключаться в пристальном изучении иностранных представителей и партнеров по совместному предприятию с целью определения их статуса в местном бизнес-сообществе. ФСРА рекомендует предприятиям обращать внимание на подозрительные признаки,

такие как случаи необычных выплат или финансовые договоренности, предыдущий опыт коррупции, отказ от обязательства вести дела в соответствии с требованиями законодательства или отсутствие прозрачности. За несоблюдение этих положений предусматриваются штрафы или тюремное заключение в соответствии с законодательством США. Более детальное описание Закона об иностранной коррупционной практике приведено в приложении F.

Соблюдение положений законов о борьбе с отмыванием доходов

Использование предприятия, действующего на законных основаниях, для сокрытия незаконных источников крупных денежных сумм — отмывания доходов — оказывает дестабилизирующее воздействие на вовлеченные в этот процесс предприятия, на финансовые организации страны и общество в целом. Экономика, позволяющая отмывать незаконно приобретенные средства, уязвима для организованной преступности, которая проникает в финансовые организации и действующий на законных основаниях бизнес и усиливает коррупцию в правительстве. Развивающаяся рыночная экономика может пойти на этот риск ради мгновенного притока наличных средств. Однако приобретенный имидж прибежища для отмывания доходов может причинить серьезный ущерб, если поставлена цель завоевать репутацию страны с надежным и безопасным инвестиционным климатом¹⁷.

Предприятия, работающие с иностранным партнером или с местным партнером, имеющим деловые отношения с финансовыми учреждениями США, должны помнить, что режим борьбы с отмыванием доходов и предоставление информации о подозрительной деятельности, которые существуют уже несколько лет, теперь распространяются на дополнительные категории финансовых учреждений. В соответствии с правилами, разработанными Министерством финансов США, которые были обнародованы, предложены или находятся на рассмотрении, от финансовых учреждений требуется наличие программы по борьбе с отмыванием доходов. Это относится не только к банкам, сберегательным ассоциациям, кредитным союзам, но и к брокерам и дилерам, работающим на рынке ценных бумаг, к казино, операторам платежных систем, предприятиям, связанным с торговлей автомобилями, организациям, ссужающим деньги под залог, частным банкам, а также к ряду других организаций.

Хотя многие страны, включая страны с развивающейся рыночной экономикой, имеют подобное законодательство по борьбе с отмыванием доходов, положения законов, существующих в США, могут оказывать влияние на международные финансовые операции через выдвигание требований надлежащего контроля над корреспондентскими счетами и частными банковскими вкладами. Согласно этим положениям, широкий круг финансовых организаций за пределами США, имеющих корреспондентские счета в США, подлежат обязательному контролю со стороны амери-

канских властей на предмет соответствия законодательству США о борьбе с отмыванием доходов. В некоторых ситуациях, когда появляется необходимость в соответствующей проверке, финансовые учреждения должны собрать подробную информацию, прежде чем вступать в деловые отношения с предприятиями или частными лицами.

Даже если ОП формально не является финансовым учреждением, правило «знай своего клиента» — один из важнейших элементов ответственного делового поведения. Это правило имеет большое значение для страны с развивающейся рыночной экономикой, особенно для завоевания международного признания. Например, Специальная комиссия по изучению финансовых действий в отношении отмывания доходов (Financial Action Task Force on Money Landering) — международное общество по борьбе с отмыванием доходов — выступает за контрмеры, предусматривающие ограничение финансовых операций с некоторыми странами. К настоящему моменту она уже рекомендовала или рассмотрела подобные ограничения в отношении ряда стран¹⁸.

Охрана окружающей среды

И наконец, работая на зарубежных рынках, предприятие должно особенно внимательно относиться к вопросам, связанным с охраной окружающей среды. ОП как минимум должно соблюдать местные законы и нормы, направленные на защиту окружающей среды. Социальная ответственность предприятия состоит в том, чтобы изучить влияние своей деятельности на местную природную среду и для ее защиты использовать лучший мировой опыт, накопленный в этой области.

Лучшая мировая практика может предъявлять более высокие требования, чем практика, сложившаяся на местах, но с точки зрения охраны окружающей среды в глобальном масштабе ожидается, что ОП будет действовать в соответствии с более строгими природоохранными требованиями, будь то требования страны, где оно ведет свои дела, либо законы его собственной страны. Подобные действия требуют от ОП самоконтроля, поскольку в странах с развивающейся рыночной экономикой желание привлечь иностранные прямые инвестиции отчасти может склонить государственные органы проявлять меньшую требовательность к выполнению собственных стандартов¹⁹.

РЕЗЮМЕ

Ответственные собственники и менеджеры используют все возможности, опыт и принципы, описанные в предыдущих главах, чтобы справляться с проблемами, которые преподносят им рынки. Для предприятий, ведущих дела в странах с развивающейся рыночной экономикой, наибольшую сложность вызывает решение следующих пяти проблем, несмотря на то что эти проблемы существуют во всех странах с рыночной экономикой:

1. Взаимоотношения с государственными служащими и учреждениями.
2. Взаимоотношения с иностранными государственными ведомствами и фирмами.
3. Роль частного сектора в процессе регулирования экономики.
4. Государственные заказы и закупки.
5. Роль добровольных действий.

Руководители бизнеса и государства должны сотрудничать в целях развития институтов, законов и норм, способствующих эффективному государственному управлению и независимому функционированию рынков. Особое внимание следует уделять ограничению коррупции, а именно сокращению случаев уплаты взяток и вымогательства. Правительство должно делать все для невозможности коррупционной деятельности. Эта цель может быть достигнута с помощью как эффективного корпоративного управления, так и эффективного государственного управления, как это было описано в главах 5–8 настоящего Руководства.

ОП использует все возможности для улучшения делового климата, демонстрируя ответственное деловое поведение и сотрудничая с другими предприятиями, гражданским обществом и государством. Все его решения и деятельность должны быть направлены на совершенствование экономической деятельности, помощь в создании социального капитала своей страны, сотрудничество с руководителями бизнеса, государства и гражданским обществом в целях формирования необходимых правовых рамок, ориентированных на рынок, и надежных институтов правосудия.



ОТВЕТСТВЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ

Контрольные вопросы

1. Какова наша политика в сфере взаимоотношений с государственными служащими и учреждениями?
2. О чем свидетельствует оценка политики нашего правительства?
3. Каким образом мы вовлечены в сотрудничество с другими предприятиями, организациями гражданского общества и государством с целью развития и лучшего функционирования рынка?

Рабочий лист № 13 предоставляет собственникам и менеджерам инструмент для анализа ответственной деловой практики, представленной в данной главе. Этот лист может быть скопирован для использования в вашей организации. Собственники, менеджеры и штатные сотрудники должны сравнить существующую практику управления предприятием с его стандартами, процедурами и ожиданиями или со стандартами, приведенными в этой главе. При обсуждении существующих на предприятии стандартов и практики необходимы взаимные уступки. Обсуждение, инициированное этой таблицей, является частью диалога и процесса вовлечения, которые стремятся развивать ОП.

	Соблюдение законов и правил	Управление рисками	Укрепление репутации	Вклад в развитие общества
Отношения с государственными органами и служащими				
Роль частного сектора в процессе регулирования экономики				
Государственные заказы и закупки				
Роль добровольных действий				
Отношения с иностранными государственными ведомствами и фирмами				

V

Итоги внедрения ответственного делового поведения

Оценка программы и организационное обучение

10

*Д*анное Руководство завершается обсуждением основных концепций и методов оценки программ деловой этики как неотъемлемой части организационного обучения. Цель настоящей главы — продемонстрировать значимость оценки программы и еще раз подчеркнуть роль отдельного предприятия как части решения проблем, с которыми сталкивается бизнес во всех странах, особенно в странах с развивающейся с рыночной экономикой.

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОБУЧЕНИЕ

Организационное обучение — неотъемлемая часть процесса совершенствования деятельности ответственного предприятия (ОП), получения прибыли и увеличения благосостояния общества. Организационное обучение дает возможность ОП приспособиться к реальности и научиться «непрерывно развивать свою способность к созданию желаемого будущего»¹. Организационное обучение является существенной характеристикой организационной культуры ОП, как это было показано в главе 4. Организации осознанно распространяют эту информацию на одном уровне, документально фиксируют ее на другом, но в конечном итоге инкорпорируют в свою культуру². Если внутренний стимул к обучению не характерен для конкретной организационной культуры, то любые попытки создать структуру распространения знаний по указанию сверху будут напрасны.

- **Организационное обучение**
- **Значимость оценки программы**
- **Разработка плана сбора информации**
- **Составление отчета о выполнении программы**
- **Заключение — и новое введение**

Эта глава обращается к последнему из восьми фундаментальных вопросов, которые должны задать себе собственники и менеджеры, формирующие политику ОП: «Каким образом нам следует осуществлять мониторинг и контроль деятельности предприятия, отчитываться и учиться на собственном опыте?»³

Программа деловой этики является неотъемлемой частью процесса организационного обучения. Это форма активного обучения — обучения на практике⁴. Оценивая эффективность программы, предприятие определяет:

- каким образом оно получает необходимую ему информацию (релевантный контекст и внутреннее обследование)⁵;
- каким образом ведется сбор информации, ее хранение, распространение знаний (стандарты и процедуры, инфраструктура, каналы связи, оценка программы, организационное обучение)⁶;
- каким образом предприятие использует информацию и применяет эти знания для достижения своей цели и удовлетворения разумных ожиданий заинтересованных сторон (соответствие деятельности предприятия его стандартам, процедурам и ожиданиям)⁷.

Цель программы деловой этики состоит в том, чтобы помочь собственникам, менеджерам, работникам и представителям предприятия в совместном достижении основной цели предприятия, его краткосрочных и долгосрочных целей. Как утверждает Ричард Элсуорт (пример 10.1), это является важным процессом в системе менеджмента⁸. Для того чтобы извлечь пользу из программы деловой этики, ОП необходимо знать, какое воздействие оказывают его решения и действия на его заинтересованные стороны.

П Р И М Е Р 10.1

ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Основная сложность оценки деятельности компании заключается в том, что наиболее просто рассчитываемые и самые очевидные способы оценки деятельности — это те, которые связаны с первоначальной акционерной стоимостью; в то время как наиболее важные оценки связаны с будущим, т.е. это те показатели, которые характеризуют конкурентную позицию предприятия и его способность создавать долгосрочные

ценности. Их трудно оценить, так как они зависят от будущих действий работников, клиентов и конкурентов. Руководители должны использовать те методы управления, которые позволят достичь баланса между задачами, отражающими приоритеты, воплощенные в корпоративной цели, и тенденцией доминирования краткосрочных финансовых выгод, выдвигая на первый план стратегические долгосрочные цели.

Ричард Р. Элсуорт
Leading with Purpose

Конкретные результаты внедрения программы рассматривались в главе 4, их обсуждение будет продолжено в данной главе. Через какое-то время после начала работы программы деловой этики собственники и менеджеры должны определить для себя, как же все-таки предприятие ведет свою деятельность. Настоящее Руководство рекомендует собственникам и менеджерам продумать следующие вопросы:

- Насколько успешно мы решаем проблемы, связанные с воздействием релевантного контекста, и с какими факторами воздействия придется иметь дело в будущем?
- Хорошо ли функционировала наша организационная культура и как она изменилась за соответствующий период времени?
- Были ли установлены и доведены до сведения работников и представителей предприятия соответствующие стандарты и процедуры и следуют ли они им?
- Сформировали ли мы разумные ожидания у наших заинтересованных сторон и удовлетворяем ли эти ожидания?
- Поддерживает ли инфраструктура деловой этики наши сильные стороны и компенсирует ли недостатки?
- Соответствует ли наша практика менеджмента нашим базовым убеждениям и согласуется ли она с нашими стандартами, процедурами и ожиданиями?
- Достигнуты ли ожидаемые от программы результаты?
- Чему мы научились за соответствующий период действия программы деловой этики?
- Каким будет дальнейшее направление развития?

Эффективная программа деловой этики должна располагать необходимыми механизмами обратной связи, которые встраиваются в программу через процессы оценки. Эти механизмы позволяют ОП вести сбор информации, интегрировать ее с имеющимися в наличии навыками, знаниями, представлениями и установками; а также использовать полученные знания на практике. Мерой успешности программы деловой этики является полная приверженность организационной культуры базовым убеждениям, стандартам, процедурам предприятия и ожиданиям заинтересованных сторон⁹.

ЗНАЧИМОСТЬ ОЦЕНКИ ПРОГРАММЫ

ОП разрабатывает и применяет программу деловой этики, чтобы запустить определенные процессы и достичь определенных результатов. Ответственные собственники и менеджеры учатся, оценивая эти процессы и ре-

зультаты. Чтобы оправдать время, усилия и ресурсы, вложенные в программу, им следует определить, насколько эффективны эти процессы, достигнуты ли результаты, ожидаемые от введения программы, и что получило предприятие в ходе реализации программы. Не менее важно и то, насколько активно заинтересованные стороны вовлечены в деятельность предприятия¹⁰.

Предприятия должны оценивать свои программы

В рамках эффективного менеджмента собственники и менеджеры должны регулярно оценивать любую стратегию, программу или действия, которые они предпринимают. Нельзя тратить значительные ресурсы и уделять особое внимание программе без оценки того, как она реализуется.

Собственники и менеджеры могут использовать процедуру оценки программы деловой этики для создания системы отчетности перед заинтересованными сторонами, для контроля и наблюдения за изменениями в организационной культуре, для улучшения качества программы и перераспределения ресурсов на более или менее интенсивные программы.

Оценка программы и предприятия малого и среднего бизнеса

Ввиду ограниченности ресурсов на малых и средних предприятиях процедуры оценки программы в большинстве случаев будут носить неформальный характер. Собственники и менеджеры реже будут обращаться к использованию формальных групп и методов для установки целей и оценки выполне-

Определение подотчетности

Отчитываться за что-то — значит, объяснять или оправдывать действия, упущения, риски и виды зависимости, за которые человек несет ответственность, перед имеющими законный интерес лицами.

ния программы. Скорее всего, они адаптируют к конкретной ситуации существующие процессы. Иными словами, вместо того, чтобы собирать команду для постановки цели, они обсудят вопрос с теми, кому доверяют. Для оценки деятельности станут работать с малыми группами или конкретными людьми.

Проверка оценки эффективности программы заключается не в том, следует ли предприятие каким-либо конкретным процессам, — главное, выяснить, есть ли возможность получить нужную информацию и необходимые знания. Если собственники и менеджеры ставят перед собой вопросы, рекомендуемые настоящим Руководством, и вовлекают с максимальной эффективностью заинтересованные стороны своего предприятия, то можно с уверенностью утверждать, что они стремятся к созданию максимально эффективного, результативного и ответственного предприятия.

Измерение эффективности программы

Для того чтобы заинтересованные стороны сохраняли доверие к программе деловой этики, предприятие должно регулярно оценивать как процессы программы, так и ее результаты. Практически надо узнать, выполнены ли заявленные планы (оценка процессов) и произошли ли ожидаемые изменения программы (оценка результатов)¹¹.

Оценки отражают ту динамику, которая учитывалась при планировании и реализации программы деловой этики, и зависят от релевантного контекста и организационной культуры предприятия, а также от обоснованных ожиданий его заинтересованных сторон. Интенсивность процессов оценки может варьироваться. Также они могут быть в большей или меньшей степени неформальными.

Определение цели оценки программы

На первом этапе оценки программы деловой этики собственники и менеджеры должны прийти к согласию по тем вопросам, на которые хотят получить ответы. В начале внедрения программы деловой этики собственников и менеджеров может главным образом интересовать: занимается ли предприятие определением стандартов, процедур и ожиданий; было ли успешно осуществлено обучение; были ли хорошо приняты отчеты, предназначенные для заинтересованных сторон.

В конце концов программа деловой этики необходима менеджменту не просто для того, чтобы иметь кодекс поведения или проводить тренинги по этике, соблюдению законов и норм, ответственному поведению. Собственники и менеджеры с ее помощью стремятся найти ответы на следующие вопросы¹²:

- Снизилось ли количество нарушений?
- Способны ли работники и представители предприятия распознавать проблемы ответственного делового поведения?

- Как часто работники и представители предприятия говорят на языке стандартов, процедур и ожиданий?
- Как часто решения принимаются со ссылкой на стандарты, процедуры и ожидания?
- Склонны ли работники и представители предприятия обращаться за консультациями?
- Склонны ли работники и представители предприятия сообщать о том, что их тревожит?
- Удовлетворены ли реакцией менеджмента те, кто сообщил о том, что их тревожит?
- Преданы ли работники предприятию?
- Удовлетворены ли деятельностью предприятия заинтересованные стороны?

Исследование релевантного контекста

Прежде чем выяснить, какие аспекты и результаты программы подвергать оценке, собственникам и менеджерам следует изучить релевантный контекст предприятия. Необходимо выяснить, насколько вовлечены заинтересованные стороны, и выявить их обоснованные требования по предоставлению информации. Только особое внимание к требованиям заинтересованных сторон даст возможность предприятию определить, что именно следует оценивать, какие показатели будут наиболее эффективными (и достоверными), кому и каким образом направлять отчеты об этих данных. Система AA1000S, о которой мы будем говорить в конце этой главы, предлагает стандарт, характеризующий вовлеченность заинтересованных сторон.

Отслеживание изменений организационной культуры

Хотя программа деловой этики необязательно является причиной изменения организационной культуры, по своей природе эта программа влияет на нее. Более того, некоторые культурные аспекты оказывают влияние на процессы, происходящие в рамках программы деловой этики, и ее предполагаемый успех. Так, существует тесная связь между успешным внедрением программы и степенью заинтересованности собственников и менеджеров: волнуют ли их этика и ценности так же сильно, как и экономический результат¹³.

Вследствие этого для предприятия чрезвычайно важно следить за изменениями ключевых аспектов организационной культуры. В примере 10.2 приведены восемь факторов, изменения которых желательно отслеживать регулярно. Можно вести наблюдение за этими факторами, используя рабочий лист № 14, приведенный в конце главы.

Оценка процесса

Оценка процесса предусматривает проверку работы программы: правильно ли используются ресурсы, выполняются ли предписанные действия, достигаются ли конкретные результаты.

Многие модели оценки, используемые в общем менеджменте, особенно в области непрерывного повышения качества, представляют собой процессуальные модели. Это относится и к модели систем управления Международной организации по стандартизации (ISO). Серия стандартов сертификации качества ISO 9000 не занимается определением качества. Вместо этого она проверяет, были ли проведены процессы, использование которых, как уже было продемонстрировано, гарантирует качество товаров и услуг. То же самое верно и для ISO 14000 — серии стандартов экологического менеджмента. Эта серия не определяет, что такое защита окружающей среды, вместо этого она устанавливает, способны ли действующие системы менеджмента защитить окружающую среду.

Что же касается области социальных отчетов, то Глобальная инициатива по отчетности также не устанавливает стандартов, но предоставляет обстоятельную, даже исчерпывающую структуру того, что должно быть включено в отчет¹⁴. AccountAbility — организация, официально известная как Институт социальной и этической отчетности, — также не устанавливает стандарты для ОП, но определяет, в каких рамках должно идти планирование и составление отчетов, которые обеспечивают доверие внешних заинтересованных сторон (AA1000S)¹⁵.

Рабочий лист по оценке процессов (рабочий лист № 15), приведенный в конце данной главы, может быть использован теми, кто занимается про-

П Р И М Е Р 10.2

ФАКТОРЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Следующие восемь факторов следует отслеживать регулярно:

1. Осознание, что руководство так же заботится об этике и ценностях, как и о конечных результатах.
2. Чувство безопасности при сообщении руководству «плохих» новостей.
3. Уверенность работников в справедливом к ним отношении.
4. Ощущение у работника, что его ценят.
5. Понимание работником того, что его не вынуждают идти на компромисс с совестью.
6. Уверенность в том, что этическое поведение вознаграждается.
7. Уверенность в том, что неэтическое поведение наказывается.
8. Понимание того, на что ориентируется предприятие: на работников, общество или на собственные интересы.

цедурой оценки для разработки плана сбора и анализа информации. Так, при оценке стандартов и процедур предоставления информации на предприятии рабочий лист № 15 помогает получить информацию по ряду конкретных вопросов: кто был вовлечен и подвергся воздействию, когда и где. Он может быть использован для проверки расходов на обучение; для оценки числа работников, прошедших обучение; удовлетворенности участников обучением и соответствия их деятельности планам действий, принятым по результатам тренинга. Процесс оценки также позволяет рассмотреть показатели, носящие более субъективный характер, такие как успешность деятельности, проблемы, непредвиденные обстоятельства и адекватная самооценка.

Определение ожидаемых результатов программы

Собственникам и менеджерам необходимо определить те критерии программы, по которым можно судить о достижении конкретных результатов. Как обсуждалось в главе 4, существует по крайней мере девять позиций, характеризующих время и усилия, затраченные менеджерами на реализацию программы деловой этики (пример 10.3). В конце данной главы приведен рабочий лист по оценке результатов (рабочий лист № 16), который поможет собственникам и менеджерам составить план оценки результатов.

На основе ряда действующих мировых стандартов, о которых речь шла в главе 2, созданы конкретные стандарты, которым должно удовлетворять предприятие. Среди них *Принципы Круглого стола в Ко*, *Глобальный договор ООН*, *Директивы для многонациональных предприятий ОЭСР*, *Руководство по составлению кодексов делового поведения* Министерства торговли США и *Принципы глобальной корпоративной ответственности Декларации о взаимном доверии*. ОП может, исходя из данных стандартов, установить желаемые результаты для своей программы деловой этики.

П Р И М Е Р 10.3

ПОДДАЮЩИЕСЯ ИЗМЕРЕНИЮ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОГРАММЫ

1. Нарушение стандартов предприятия.
2. Осведомленность о вопросах этики, законности и ответственности.
3. Разговор на языке базовых убеждений и стандартов.
4. Принятие решений на основе базовых убеждений и стандартов.
5. Готовность обращаться за советом в отношении стандартов.
6. Готовность сообщить о наблюдаемых или подозреваемых нарушениях.
7. Удовлетворенность реакцией менеджмента.
8. Рост преданности работников предприятию.
9. Рост удовлетворенности заинтересованных сторон деятельностью предприятия (включая борцов за охрану окружающей среды).

РАЗРАБОТКА ПЛАНА СБОРА ИНФОРМАЦИИ

Существует ряд классических методов отбора данных, которые лица, производящие оценку, должны учитывать при сборе данных для исследования релевантного контекста, наблюдения за организационной культурой и оценки процессов и результатов. Как показано в табл. 10.1, эти методы включают интервью (в том числе проводимые в фокус-группах), опросы, анализ документов и прямое наблюдение. Каждый из этих методов имеет свои сильные и слабые стороны и предъявляет свои требования к ресурсам¹⁶.

Первоочередной задачей является разработка экономически эффективного плана сбора данных, который поощрял бы работников и представителей предприятия свободно сообщать необходимые сведения и предоставлял бы лицам, производящим оценку, а также собственникам, менеджерам и заинтересованным сторонам истинную картину того, что происходит на предприятии. Опросы и анализ документов представляют ценность для сбора стандартизированной информации, так как требуют небольшого бюджета. (В примере 10.4 приведен образец анкеты для проведения такого исследования¹⁷.) Тем не менее они не дают возможности полностью полагаться на собранную информацию. Конечно, лицам, проводящим оценку, нужны и первые впечатления, и результаты опросов, однако использование интервью, фокус-групп и прямого наблюдения дает лучший эффект, хотя обычно это требует больших затрат. Кроме того, трудно обеспечить анонимность или конфиденциальность, которые часто необходимы для получения искренних отзывов, если к сбору информации не привлечены люди извне.

П Р И М Е Р 10.4

МОДЕЛЬ АНКЕТЫ ДЛЯ ОПРОСА

- Как часто в прошлом году вы обращались к кодексу делового поведения компании?
- Если вы в прошлом году посещали тренинги по ответственному деловому поведению, то насколько полезными вы их считаете?
- Как часто, на ваш взгляд, компания — как единое целое — придерживалась в работе собственной системы ценностей? [Перечислите ценности]
- Насколько, по вашему мнению, высшее руководство привержено системе ценностей компании?
- Если бы у вас появились вопросы о том, соответствует ли решение или действие стандартам, процедурам или ожиданиям в рамках ответственного делового поведения, к кому бы вы обратились за советом? [Перечислите доступные источники помощи]
- Если вы замечали, что поведение работника или представителя предприятия нарушает законы или нормы кодекса делового поведения, то каковы были эти нарушения? [Перечислите основные типы нарушений]
- Когда вы сообщали о замеченном нарушении, были ли вы удовлетворены реакцией менеджмента?

Таблица 10.1. Широко используемые методы сбора данных

Интервью (включая фокус-группы)	Интервью представляют собой серию вопросов (обычно неструктурированных или частично структурированных), задаваемых лично или по телефону. Интервью фокус-групп — это подход, позволяющий воспользоваться преимуществами динамики малой группы, чтобы провести интервью с небольшой группой людей (обычно от 8 до 12 человек). Интервью полезны для получения всесторонней информации; они особенно подходят для расследования деликатных проблем
Опросы	Опросы представляют собой стандартный инструмент сбора данных. Оформленные в письменном виде, они включают несколько вопросов по проблеме, которую необходимо оценить. Эти вопросы могут комбинироваться, могут быть разного типа — например, единичные простые вопросы; серии вопросов по одной и той же теме; неструктурированные вопросы в свободной форме. Опросы могут проводиться по почте, лично, по телефону, по Интернету или как организованное действие во время какого-либо мероприятия. Опросы обычно считаются эффективной стратегией сбора данных
Анализ документов	Анализ документов — это изучение записей на предприятии, которые дают как описательную, так и оценочную информацию о процессе действия программы и ее результатах. Такой анализ может акцентировать внимание на частоте проявления конкретных моделей поведения
Непосредственное наблюдение	Непосредственное наблюдение — это прямое наблюдение действий и событий, которое дает описательную или оценочную информацию. Наблюдение обычно проводится в соответствии с заранее установленными протоколами или руководствами, чтобы акцентировать внимание на конкретной информации. Наблюдения полезны в ситуациях, когда личные отчеты или существующие данные могут быть неточными, или при обстоятельствах, когда полезным будет суждение профессионала

Источник: Reisman and Mackler, A Field Guide to Outcome — Based Program Evaluation.

Обсуждение вопросов достоверности, обоснованности и восприимчивости к культуре или проблем разработки вопросов для проведения исследований и интервью находится за рамками настоящего Руководства, однако существуют прекрасные работы на эту тему, включая ту, которая легла в основу этого материала¹⁸.

СОСТАВЛЕНИЕ ОТЧЕТА О ВЫПОЛНЕНИИ ПРОГРАММЫ

При разработке плана оценки реализации программы деловой этики собственникам и менеджерам необходимо определить, будут ли результаты оценки предназначаться только для внутреннего пользования или для более широкого распространения. Поскольку предприятие не может предоставлять информацию о своей деятельности, предварительно не оценивая ее, то собственники и менеджеры должны определить те результаты, которые являются объектами внимания заинтересованных сторон на законных основаниях, и использовать методы оценки и составления отчетов, которые вызывали бы доверие у заинтересованных сторон.

Составление отчета для внешних заинтересованных сторон

В связи с растущей активностью гражданского общества у предприятий появилась тенденция отчитываться о влиянии на общество перед более

AA1000S: Определение вовлеченности

Вовлеченность подразумевает отражение надежд и потребностей всех групп заинтересованных сторон на всех этапах процесса.

Точки зрения заинтересованных сторон познаются в процессе их привлечения к работе предприятия, что позволяет им четко и ясно выразить свое мнение без страха или каких бы то ни было ограничений.

Вовлеченность требует принятия во внимание заинтересованных сторон, не имеющих голоса, включая будущие поколения и окружающую среду.

Институт социальной и этической отчетности

широкой аудиторией. Термин «отчет о тройном итоге» используется для обозначения такого рода отчетности. Отчет о тройном итоге требует от предприятий оценки их социальной деятельности и усилий по защите окружающей среды по тем же показателям, по которым они оценивают свою экономическую деятельность и отчитываются о ней¹⁹.

Предоставление отчетов о результатах деятельности предприятий и их влиянии на общество становится все более привычной и ожидаемой практикой. Помимо предоставления общественности информации о роли предприятия в экономическом, социальном и природоохранном развитии общества, такой отчет требует, чтобы предприятие интегрировало в процесс принятия стратегических и тактических решений обсуждение социальных вопросов, а также проблем, связанных с защитой окружающей среды. Обсуждение и учет того, каких результатов ждут и о каких следует информировать, какие показатели подлежат измерению, как анализировать данные и каким образом предоставлять о них информацию, могут вызвать синергетический эффект, который в долгосрочной перспективе может стать источником энергии для предприятия.

Повышение доверия к отчетам

Для составления отчетов о реализации программы деловой этики не существует общепринятых стандартов, особенно для разделов, описывающих социальную и природоохранную деятельность предприятия. Ряд международных инициатив касается процесса разработки таких стандартов, но потребуются годы, чтобы достичь консенсуса, если он вообще возможен.

Предполагалось, что система AA1000S стандартизирует процессы предоставления отчетов и подтверждения их достоверности. Эта система не определяет конкретные рамки для разрешения конфликтов между предприятием и его заинтересованными сторонами (и конфликтов между его заинтересованными сторонами), но предлагает предприятиям способы начать деятельность по привлечению их заинтересованных сторон для поиска точек соприкосновения и построения отношений доверия.

Система AA1000S основана на фундаментальной аксиоме подотчетности заинтересованным сторонам. Из нее выводится ряд принципов и способов оценки (они приведены в примере 10.5). Несмотря на то что AA1000S не предусматривает стандартов для результатов как таковых, однако сам по себе процесс привлечения заинтересованных сторон окажет положительное воздействие на ответственное предприятие и все общество.

Выбор формата

Оценка программы имеет наибольшую ценность для предприятия и его заинтересованных сторон, когда она представлена в качественном и удобном формате. При составлении плана мероприятий по оценке важно помнить, что многие могут усмотреть в оценке программы угрозу, поскольку она может негативно оценить их деятельность. Лица, производящие оценку, должны быть готовы к подобному сопротивлению, которое будет возникать до тех пор, пока на предприятии не сформируется культура непрерывного обучения и распространения информации.

В настоящий момент не существует единого формата для отчета по оценке программы. Наиболее часто используемый формат отчета приведен в примере 10.6²⁰.

П Р И М Е Р 10.5

AA1000S: ПРИНЦИПЫ ПРОЦЕССА

Основной принцип

Подотчетность

Действующий принцип

Содержательность

Рамки и природа процесса

Полнота

Материальность

Регулярность и соответствие временной шкале

Значимость информации

Гарантия качества

Доступность

Качество информации

Управление процессом на непрерывной основе

Интегрированность

Непрерывное улучшение

Институт социальной и этической отчетности

МОДЕЛЬ ФОРМАТА ОТЧЕТА

1. **Резюме руководства.** Изложите кратко (до четырех страниц) ключевые положения отчета. Поскольку большинство читают только резюме, в него необходимо включить все важные моменты отчета. Включите информацию о цели оценки, основные полученные данные, рекомендации и контактную информацию. Для получения остальной информации отошлите к основной части отчета.
2. **Цель.** Объясните, почему проводилась оценка. На какие вопросы она поможет получить ответ? Кто запросил или инициировал оценку?
3. **Предыстория.** Представьте достаточный объем информации о структуре, истории, целях и задачах программы. Что еще необходимо знать для понимания оценки?
4. **Методология.** Объясните структуру процесса оценки, включая инструменты по сбору данных и метод разбивки выборок. (В качестве приложений включите разделы об инструментах по сбору данных.)
5. **Резюме результатов.** Начните с итога: каковы выводы резюме? Каковы ответы на ключевые вопросы, поставленные перед оценкой?
6. **Основные полученные данные.** Детально представьте полученные данные, подтверждающие выводы резюме. Эта часть, вероятно, будет включать графики или таблицы, иллюстрирующие полученные данные.
7. **Соображения или рекомендации.** Покажите значение полученных данных для программы, для предприятия или его заинтересованных сторон.
8. **Приложения.** Включите соответствующие приложения.

Джейн Рейсман и Ричард Моклер
A Field Guide to Outcome-Based Program Evaluation

Содержание отчета

Содержание отчета по оценке программы определяется целью оценки. Глобальная инициатива по отчетности приводит разделы, которые предприятие должно включить в свой отчет (пример 10.7)²¹. Немногие организации, даже среди крупнейших транснациональных корпораций, публикуют столь обширные отчеты, но эти рамки полезны даже в качестве контрольного перечня разделов для планирования целей предприятий малого и среднего бизнеса.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ — И НОВОЕ ВВЕДЕНИЕ

Решение вопроса «Каким образом нам следует вести контроль за деятельностью нашего предприятия, наблюдать и собирать информацию и постоянно учиться в процессе этого?» является для ОП проверкой серьезности его намерений. Зачастую собственники и менеджеры всех звеньев не обладают достаточной уверенностью или мужеством, чтобы узнать, как на самом деле они работают.

СТРУКТУРА ОТЧЕТА (РЕКОМЕНДАЦИИ ГЛОБАЛЬНОЙ ИНИЦИАТИВЫ ПО ОТЧЕТНОСТИ)

1. **Видение и стратегия.** Описание стратегии отчитывающейся организации с точки зрения ее приемлемости (обоснованности), включающее заявление генерального директора.
2. **Профиль.** Обзор структуры и деятельности отчитывающейся организации, а также обзор сферы отчета (22 пункта).
3. **Структура корпоративного управления и системы менеджмента.** Описание организационной структуры, политики, а также систем менеджмента, включая мероприятия по вовлечению заинтересованных сторон (20 пунктов).
4. **Оглавление.** Таблица, представленная отчитывающейся организацией для облегчения поиска в отчете информации, указанной в Руководстве по составлению отчетности по устойчивому развитию 2002 г. (Sustainability Reporting Guidelines 2002).
5. **Показатели деятельности предприятия.** Оценки результатов деятельности отчитывающейся организации разделяются на комплексные; экономические (10 основных, 3 дополнительных); экологические (16 основных, 19 дополнительных) и социальные (24 основных, 25 дополнительных).

Глобальная инициатива по отчетности
Sustainability Reporting Guidelines 2002

Организационное обучение

Ответственное предприятие имеет как минимум четыре причины, чтобы пожелать оценить свою деятельность: необходимость отчетности перед заинтересованными сторонами; отслеживание изменений в организационной культуре; улучшение качества программы деловой этики и перераспределение ресурсов в зависимости от большей или меньшей интенсивности программ.

ОП может использовать рабочие листы, включенные в настоящее Руководство, для разработки плана контроля, наблюдения за деятельностью предприятия, а также составления отчетов о деятельности ОП. В плане также должны быть отражены качественные характеристики самого процесса оценки, как то: насколько хорошо он был спланирован и реализован, была ли собрана необходимая информация, насколько эффективно эта информация была использована и какое влияние оказал процесс оценки на все заинтересованные стороны.

Однако в конечном итоге ОП выигрывает от приобретения знаний о том, как работать с бесчисленными изменениями, с которыми оно встречается. Благодаря программе деловой этики ОП обретает компетентность в сфере организационного обучения. Оно обучается умению конструктивно влиять на свой релевантный контекст, развивать собственную организаци-

онную культуру, совершенствовать свою деятельность, содействовать развитию социального капитала, а также сотрудничать с лидерами местного сообщества для оказания поддержки развитию правовой системы, ориентированной на рынок, и надежных институтов правосудия.

Новое введение

ОП использует программу деловой этики для обучения тому, как помогать развитию социального капитала в развивающейся рыночной экономике. Возможно, это является наиболее ценным вкладом, который каждый гражданин может внести в развитие общества.

Мы надеемся, что данное Руководство побудит собственников и менеджеров относиться к себе как к части решения проблем экономики своих стран. Руководство обеспечит их методами и инструментарием для развития стратегии, с помощью которой они смогут управлять своими работниками и представителями предприятия и удовлетворять разумные ожидания заинтересованных сторон. После того как они определят, что нужно делать их предприятиям в рамках местных сообществ, они могут использовать рабочий лист № 16 и образцы лучшей практики для определения и развития своих базовых убеждений, стандартов и процедур, инфраструктуры, системы информирования и практики менеджмента. Внедрив программу деловой этики, ОП смогут улучшить свою деятельность, получать прибыль и содействовать экономическому прогрессу общества, удовлетворяя обоснованные ожидания своих заинтересованных сторон.



ОТВЕТСТВЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ

Контрольные вопросы

1. **Какие методы у нас есть, чтобы определить, были ли реализованы программы, которые мы разработали и применили?**
2. **Какими методами мы располагаем для контроля и наблюдения за нашей организационной культурой?**
3. **Какими методами мы располагаем, чтобы определить, получены ли в результате введения программы деловой этики ожидаемые от нее результаты?**



Рабочий лист организационной культуры

Лица, проводящие оценку, могут использовать рабочий лист № 14 для разработки плана мониторинга, отслеживания и измерения организационной культуры. Его можно скопировать для использования в вашей организации. Оценщики будут взаимодействовать с заинтересованными сторонами предприятия, чтобы определить, какие факторы культуры следует измерять и каким образом. Например, для измерения того, «заботится ли руководство об этике и ценностях в той же степени, что и об экономическом результате», лица, производящие оценку, могут принять решение на основании трех показателей:

1. Восприятие руководства работниками, определяемое с помощью интервью, фокус-групп и опросов.
2. Мотивировка решений, принятых руководством, через анализ высказываний руководства и интервью, проводимых информационным отделом.
3. Намерения руководства, определяемые с помощью интервью с ключевыми сотрудниками.

	Интервью	Фокус-группы	Опросы	Анализ документации	Непосредственное наблюдение
Фактор организационной культуры:					
Показатель 1:					
Показатель 2:					
Показатель 3:					

Лица, проводящие оценку, могут использовать рабочий лист № 15 для разработки плана сбора и анализа информации о конкретных процессах, таких как стандарты и процедуры передачи и получения информации или тренинги. Его можно скопировать для использования в вашей организации. Рабочий лист содержит ряд вопросов: кто был вовлечен (или на кого оказал воздействие этот процесс), что достигнуто, когда и где. Также в нем задаются вопросы об успехах, трудностях, барьерах, непредвиденных обстоятельствах, понимании («инсайтах»). Используя эту таблицу, лица, производящие оценку, смогут найти лучшие варианты ответов на эти вопросы.

	Интервью	Фокус-группы	Опросы	Анализ документации	Непосредственное наблюдение
Кто: Заинтересованные стороны, вовлеченные в деятельность Заинтересованные стороны, на которых повлияла деятельность					
Что: Деятельность Полученный результат					
Когда: Шкала времени Ключевые этапы					
Где: Место нахождения Подразделение Регион					
События Успехи Трудности Барьеры Непредвиденные обстоятельства Понимание («инсайты»)					

16

Оценка результатов

Лица, проводящие оценку, могут использовать рабочий лист № 16 для разработки плана сбора и анализа информации об ожидаемых результатах программы через логическую модель программы (Рабочий лист № 1). Его можно скопировать для использования в вашей организации. Оценщики должны взаимодействовать с предприятием, чтобы определить измеримые показатели по каждому ожидаемому результату программы. Когда показатели по каждому из ожидаемых результатов будут определены, лица, проводящие оценку, могут разработать план, используя все пять методов сбора информации: интервью, фокус-группы, опросы, анализ документации и непосредственное наблюдение.

	Интервью	Фокус-группы	Опросы	Анализ документации	Непосредственное наблюдение
Ожидаемые результаты программы:					
Показатель 1:					
Показатель 2:					
Показатель 3:					

ПРИЛОЖЕНИЯ

- A** Модель принятия этических решений
- B** Руководство по составлению кодексов делового поведения
- C** Образец договора о честности
- D** Образец декларации честности
- E** Образец анкеты для службы управления поставками
- F** Основная информация о Законе об иностранной коррупционной практике (США)
- G** Борьба с коррупцией и сохранение чести и достоинства
- H** Выдержки из Федерального уложения о наказаниях для организаций
- I** Выдержки из Уголовного кодекса Австралии

Приложение А **Модель принятия этических решений**

Данное приложение поэтапно описывает процедуру принятия этических решений для ответственного предприятия. В основе этой процедуры лежит ряд подходов, подробно изложенных в работах, перечень которых приведен в конце приложения.

Предварительные замечания

До начала формального процесса принятия этических и политических решений должно сложиться ясное представление о следующих пяти сферах:

1. Чем была вызвана потребность в выборе?
2. Формулирует ли тот, кто принимает решение, вопрос, разрабатывает ли аргумент или решает, каким образом действовать?
3. На чем основана уверенность в правильности выбора?
4. Каковы базовые убеждения предприятия, его стандарты, процедуры и ожидания?
5. Что в данных обстоятельствах придает ценность суждению или действию?

Принятие решений на основе предполагаемых результатов

Этап 1. Идентифицируйте желаемый результат.

- Видение желаемого будущего?
- Проблема, которую надо решить?
- Аргумент, который поддерживает позицию?
- Решение дилеммы?
- Разрешение проблемы?

Дайте четкое описание желаемого результата. Если он состоит в разрешении проблемы, убедитесь, что это действительно проблема, но не симптом.

Этап 2. Опишите условия или критерии, которым должен удовлетворять результат. Составьте перечень самых важных критериев успешности результата наряду с другими условиями, выполнение которых желательно, поскольку будет способствовать достижению результата.

- Включите минимальное количество существенных критериев, характеризующих результат как имеющее значимость суждение или действие, которое является выполнимым, адекватным и приемлемым с точки зрения затрат.
- С точки зрения организации важным является требование соответствия результата базовым убеждениям предприятия — его целям, ценностям и желаемому будущему.

Включите конкретные стандарты, процедуры и ожидания предприятия, которые можно применить на всех четырех уровнях идентичности: соблюдение законности, управление рисками, повышение репутации и вклад в развитие общества.

Этап 3. Выявите заинтересованные стороны, т.е. тех, кто вовлечен в процесс принятия решения, на кого он оказывает воздействие или кто в состоянии повлиять на данный процесс или результат.

- Определите их взаимоотношения.
- Проанализируйте культурные различия, используя подход Хофштеде или аналогичный.
- Проанализируйте различия организационной культуры.
- Если решение принято относительно организации или сообщества, распределите заинтересованные стороны по категориям — соответственно внутренним и внешним.
- Определите порядок очередности заинтересованных сторон.

Этап 4. Изучите все приемлемые, открывающие перспективы результаты и составьте их перечень.

- Используйте метод «мозгового штурма».
- Рассмотрите точки зрения максимально возможного числа заинтересованных сторон.
- Используйте различные системы отсчета для разработки новых и лучших способов поиска решения.
- Задайте себе вопрос: «Что еще можно сделать?»

Этап 5. Соберите все имеющие отношение к делу данные о том, в какой степени каждая из предлагаемых альтернатив удовлетворяет, может удовлетворять или не удовлетворяет критериям приемлемости результата. Рассмотрите точки зрения заинтересованных сторон:

- Каковы представления о будущем у заинтересованных сторон?
- Каким образом они представляют факты, относящиеся к делу?
- Что они ценят конкретно и что абстрактно?
- Какой смысл они вкладывают в ключевые концепции?

Этап 6. Оцените все альтернативы, изучив их с точки зрения условий, которым должен соответствовать результат, и определите, какие из них рассматриваются в качестве *необходимых*, а какие — *желаемых*.

- Какие альтернативы наилучшим образом удовлетворяют критериям желаемого результата?
- Какие цифры стоят за этими альтернативами? Сколько это стоит? Насколько это выгодно? На какое время они выбраны? Как долго они будут работать?
- Являются ли они осуществимыми, подходящими и приемлемыми с точки зрения затрат?

После оценки каждой альтернативы задайте себе вопрос: «И что потом?» Ожидается, что должно иметь место по крайней мере одно нежелательное последствие. Подготовьтесь отстоять и обосновать ваши оценки.

Этап 7. Сравните альтернативы и выберите одну, которая наилучшим образом соответствует необходимым и желаемым критериям:

- Сначала исключите все альтернативы, которые не соответствуют необходимым условиям.
- Затем постепенно исключите из них те, которые менее других соответствуют желаемым условиям.
- Учитывайте, что целью является правильный выбор на основе доступной информации, а не идеальный выбор.

Этап 8. Подтвердите свой выбор:

- Присоединитесь к видению.
- Поставьте вопрос.
- Подберите аргумент.
- Действуйте в соответствии с принятым решением.
- Начните внедрять решение.

Этические и политические решения предполагают поступки, хотя решение ничего не предпринимать в то время, когда можно действовать, также является поступком. Имейте мужество принимать трудные решения и поступать в соответствии с ними. Выберите ответственного за выбор. Это необходимо, чтобы подтвердить выбор и определить результаты. Будьте готовы нести ответственность и требовать ответственности от других.

Этап 9. Обдумайте результаты своего выбора и те действия, с помощью которых это решение будет проводиться в жизнь. Изучайте как процессы, так и результаты.

- Какие вопросы возникают?
- Какие аргументы могут обосновать изменение линии поведения или ее постоянство?
- Что можно улучшить в процессе достижения результата?

- Что можно улучшить в процессе претворения решения в жизнь?
- Какие уроки вы извлекли, работая с процессами и результатами?

Использованные работы

- Altier, William J. *The Thinking Manager's Toolbox: Effective Processes for Problem Solving and Decision Making*. Cambridge, United Kingdom: Oxford University Press, 1999.
- Collins, James C., and Jerry I. Porras. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: HarperBusiness, 1994.
- Eccles, Henry E. *Logistics in the National Defense*. Westport, Conn.: Greenwood Publishing Group, 1981.
- Hardin, Garrett. *Filters against Folly: How to Survive Despite Economists, Ecologists, and the Merely Eloquent*. New York: Penguin Books, 1985.
- Hofstede, Geert. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill, 1991.
- Krolick, Sanford. *Ethical Decision-Making Style: Survey and Interpretive Notes*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Training Systems, 1987.
- Leavitt, Harold. «Management and Management Education in the West: What's Right and What's Wrong?» In *The Management of Organizations: Strategies, Tactics, Analyses*, edited by Michael L. Tushman, Charles O'Reilly, and David A. Nadler. New York: Harper & Row, 1989.
- Likert, Rensis, and Jamie Gibson Likert. *New Ways of Managing Conflict*. New York: McGraw-Hill, 1976.
- Paul, Richard W. *Critical Thinking: What Every Person Needs to Survive in a Rapidly Changing World*. 2nd rev. ed. Santa Ana, Calif.: Foundation for Critical Thinking, 1992.
- Robertson, Chris, and Paul A. Fadil, «Developing Corporate Codes of Ethics in Multinational Firms: Bhopal Revisited», *Journal of Managerial Issues* 10, no. 4 (1998): 454, доступно на сайте <<http://www.questia.com>>, информация получена 7 июня 2003 г.
- Mises, Ludwig von. *Human Action: A Treatise on Economics*. 3rd rev. ed. Chicago: Contemporary Books, 1966.

Приложение В **Руководство по составлению кодексов делового поведения**

Этот текст был разработан Министерством торговли США совместно с Российской торгово-промышленной палатой и Американо-Российским Комитетом делового сотрудничества. Данные рекомендации призваны помочь организациям разработать собственный кодекс делового поведения. Свои вопросы вы можете направить по адресу: Igor_Abramov@ita.doc.gov.

Руководство по составлению кодексов делового поведения

Введение

В сегодняшнем мире, где все взаимосвязано и взаимозависимо, где границы государств все более размываются, принципы делового поведения становятся основным фактором создания хорошей репутации в мировом деловом сообществе: на их основе формируется первое впечатление о компании и развиваются дальнейшие отношения.

Цель данного руководства — четко обозначить основные принципы и стандарты, принятые при международных деловых операциях. Хотя эти принципы являются общеприменимыми, они не могут стать всеобъемлющим набором правил деловых отношений. Они должны приниматься и выполняться с учетом особенностей отрасли и конкретного предприятия¹ и учитывать применяемые законы, нормы и многое другое (например, размер предприятия).

Принципы личных и профессиональных отношений

Никакие законы и контракты не могут предусмотреть все превратности жизни. Очень часто предприниматель должен принимать решение, пола-

¹ Термин «предприятие» в контексте данного документа подразумевает как юридических лиц, таких как предприятия, компании, фирмы, организации, так и предпринимателей без образования юридического лица.

гаясь на свой здравый смысл и совесть. Ключевая задача — включить этические и моральные принципы в личные и профессиональные отношения, не забывая о следующем:

- всегда ведите бизнес в соответствии со своими средствами;
- уважайте своих партнеров и участников совместного делового предприятия;
- воздерживайтесь от применения силы и угроз как метода достижения успеха;
- сопротивляйтесь преступности и коррупции, делайте свой вклад в то, чтобы преступность и коррупция перестали быть выгодными для кого-либо, и действуйте согласно доверию, которое вам оказывают: доверие — основа предпринимательства и ключ к успеху;
- постарайтесь заработать репутацию честного, компетентного предприятия, производящего качественную продукцию (услуги).

Корпоративное управление: взаимоотношения с акционерами

Доверительное взаимодействие между руководством и акционерами является решающим. Инвесторов и кредиторов должно устраивать, как акционеры контролируют деятельность руководства и участвуют в принятии ключевых решений.

Принципы корпоративного управления включают:

- описание в уставе предприятия роли и степени ответственности как руководства, так и акционеров;
- прозрачность правил голосования;
- уважение к правам миноритарных акционеров;
- открытый обмен информацией с акционерами путем предоставления проверенных аудиторами счетов и информации о развитии и деятельности компании;
- описание работы совета директоров, члены которого должны обладать навыками, временем и доступом к информации, необходимой для эффективного исполнения ими своих обязанностей. Совет директоров действует на положении доверенного лица от имени всех акционеров.

Взаимодействие с работниками

Предприятия несут ответственность перед работниками. Обычно успешные предприятия следуют ряду основных принципов по отношению к своим работникам:

- должное соблюдение трудового законодательства;
- приверженность необходимым стандартам охраны здоровья и безопасности;

- отсутствие дискриминации при найме, выплата компенсаций, продвижение работников;
- признание права работников участвовать в профсоюзной деятельности;
- эффективные системы консультаций с работниками по вопросам условий труда и другим проблемам, касающимся работников;
- четко определенная и прозрачная политика в области компенсаций, льгот, продвижения и других условий труда;
- участие предприятия в программах пенсионного обеспечения; строгое обеспечение честности финансируемых компанией пенсионных программ.

Эти принципы не ограничивают право предприятия требовать дисциплины от работников или увольнять работников в соответствии с законодательством.

Взаимодействие с другими предприятиями

Взаимное доверие при взаимодействиях, когда все стороны получают выгоду, — наиболее значимый аспект отношений между участниками совместного предприятия, сторонами по договору или при деловых контактах с другими предприятиями. Репутация компании — самый ценный актив. Если она запятнана, очень сложно восстановить доверие. Ниже приведен ряд основных принципов, которые способствуют взаимному доверию:

- стремление обеспечить высокое качество продукции и услуг;
- стремление завоевать уважение и доверие в деловых отношениях;
- признание неприкосновенности контрактов и деловых отношений;
- в случае возникновения торгового спора — готовность вести переговоры и идти на компромисс, чтобы достичь мирного решения;
- признание нерушимости закона, включая своевременное выполнение решений суда, арбитражного суда или других административных органов.

Взаимодействие с мировым сообществом

Поскольку компания является частью общества, в котором она действует, ей необходимы здоровые отношения с ним. Предприятие несет ответственность за охрану окружающей среды перед тем обществом, которому оно непосредственно принадлежит, но эта ответственность распространяется также на все сообщества и территории, на окружающую среду которых может повлиять деятельность предприятия. Предприятия должны:

- чутко реагировать на запросы местного населения;
- обмениваться информацией с местным населением;

- выполнять все экологические законы и нормы;
- демонстрировать терпимость к людям других культур, рас, убеждений и стран.

Взаимодействие с государственными органами

Хорошо управляемые предприятия — это предприятия, действующие в согласии с законом. Для достижения здоровых отношений с государственными органами, предприятия должны:

- платить все налоги;
- соблюдать все обязательные государственные и местные правила;
- получать все необходимые для ведения деятельности государственные разрешения, лицензии и одобрения;
- взаимодействовать с государственными органами «на расстоянии вытянутой руки», не делать попыток незаконно повлиять на принятие государственных решений;
- установить ясные процедуры относительно взаимодействия с любым государственным учреждением или официальным лицом или относительно сделок с любым предприятием, которое принадлежит государству или контролируется государством; и
- при взаимодействии с государственным учреждением или должностными лицами, или с любым предприятием, которое принадлежит или контролируется государством, принять необходимые меры предосторожности, чтобы действовать в соответствии с международным и национальными кодексами противодействия вымогательству и взяточничеству.

Надлежащие проверки и противовесы

Надлежащая система проверок и противовесов нужна для того, чтобы непрерывно обеспечивать честность решений предприятия и его сделок с клиентами. Такая система должна основываться на общих принципах раскрытия информации, подотчетности руководства, разделения ответственности и правильного внутреннего контроля.

Предприятие должно проводить политику полного раскрытия информации относительно:

- стратегических целей предприятия и его политики, о том, как они достигались в предыдущем отчетном периоде и как предприятие будет действовать в будущем;
- событий, которые могут повлиять на материальное состояние предприятия;

- всех важных взаимодействий между должностными лицами предприятия и другими сторонами.

Ключевым элементом системы проверок и противовесов является то, что акционеры могут следить за действиями руководства и наказывать за плохое управление, вплоть до смещения руководителей.

Предотвращение вымогательства и взяточничества

Принципы, касающиеся предотвращения вымогательства и взяточничества, должны стать методом саморегулирования бизнеса. Добровольное принятие этих принципов предприятиями будет не только способствовать продвижению высоких стандартов в деловых операциях (как между предприятиями и общественными учреждениями, так и между самими предприятиями), но и защищать предприятия, которые подвергаются попыткам вымогательства.

Деловое сообщество противостоит всем формам вымогательства и взяточничества. Приоритетной целью должно стать прекращение вымогательства и взяточничества со стороны политиков и высокопоставленных должностных лиц. Взяточничество и вымогательство угрожают демократическим институтам и приводят к экономическим перекосам.

Все предприятия должны действовать согласно духу и букве следующих правил:

- никому не разрешается прямым или косвенным путем требовать или принимать взятки;
- ни одному предприятию не позволено прямым или косвенным путем предлагать или давать взятки, на все требования взятки предприятие должно отвечать отказом;
- предприятия должны принимать разумные меры в пределах своей власти, чтобы все платежи любому агенту представляли собой не более чем адекватное вознаграждение за легальные услуги, оказанные агентом; чтобы никакая часть такого вознаграждения не использовалась агентом в качестве взятки или иным образом, нарушающим данные принципы;
- все финансовые сделки должны быть правильно, точно и объективно отражены в соответствующих книгах бухгалтерского учета, доступных для проверки совету директоров, а также аудиторам. Предприятия должны принять все необходимые меры для установления независимой системы проверок, чтобы выявить все сделки, которые нарушают данные принципы. В последнем случае предприятие должно принять соответствующие корректирующие меры;
- совет директоров предприятия должен периодически пересматривать, соответствуют ли действия менеджмента данным принципам,

и предпринимать необходимые меры против любого руководителя или работника, действия которого нарушают данные принципы;

- взносы в фонды политических партий или отдельных политиков могут делаться только в соответствии с применимым законодательством, а также в соответствии со всеми применимыми требованиями относительно раскрытия информации о таких взносах.

Создание культуры, которая стимулирует разумные стандарты деловых отношений и корпоративные правила

Для того чтобы жить в соответствии с разумными стандартами деловых отношений и этическими правилами, предприятие должно развивать культуру, которая будет стимулировать стандарты честности. Управлять этими усилиями должны руководство и основные заинтересованные стороны. Чтобы способствовать положительному отношению к данным стандартам в компании, руководство и основные заинтересованные стороны могут предпринять следующие шаги:

- подготовка и распространение в компании кодекса поведения;
- обучение работников;
- поощрение надлежащего поведения и наказание за ненадлежащее;
- создание отдела по этике и назначение должностных лиц, которые должны наставлять и консультировать работников в области этики, а также обеспечивать гарантии конфиденциальности при консультировании.

Рекомендации по внедрению данных принципов

Всем предприятиям, стремящимся войти в международное деловое сообщество, рекомендуется:

- создать проект собственного кодекса делового поведения, согласующегося с данными принципами, и применить его к частным обстоятельствам, в которых ведется деятельность предприятия;
- разработать ясную политику, основные положения и обучающие программы для внедрения и выполнения положений кодекса.

Решение, в какой мере воспользоваться перечисленными выше положениями, может зависеть от размера, особых обстоятельств и вида деятельности предприятия.

Приложение **С** **Образец** **договора о честности**

Приложение содержит текст договора о честном сотрудничестве, который был создан при содействии Transparency International и подписан правительством Колумбии в июне 2000 г. Целью документа является увеличение прозрачности при проведении тендеров по проектам, финансируемым государством.

Договор о честном сотрудничестве для усиления прозрачности при проведении тендера № 02/01 MDN-ARC по закупке двух самолетов для охраны морских границ для Министерства обороны Колумбии — Военно-Морских Сил Колумбии

Перед лицом национального и международного сообщества мы, нижеподписавшиеся, с одной стороны, юридический представитель и исполнительные должностные лица организаций, участвующих в тендере, действующие от своего имени и по поручению юридических лиц, которых мы представляем, а также от имени всех служащих и консультантов, (1) напрямую, косвенно, официально или неумышленно участвующих в процессе подачи заявки на подряд № 02/01 MDN-ARC по приобретению двух самолетов для охраны морских границ для Министерства обороны Колумбии — Военно-Морских Сил Колумбии (здесь и далее — Объект Тендера); (2) имеющих отношение к подготовке нашего предложения на участие в тендере или (3) оценивающих наши должностные лица или компании в тендере (здесь и далее — Участники), и, с другой стороны, должностные лица и консультанты Министерства обороны Колумбии, ВМС и ВВС Колумбии, которые напрямую или косвенно, официально или неумышленно участвовали в подготовке технической, экономической и юридической документации по тендеру или в процедурах, продвижении, контроле и определении условий тендера, пришли к решению подписать данный ДОГОВОР о ЧЕСТНОСТИ, принимая во внимание незаконность всех и любых форм коррупции в Колумбии и то, что Правительство Колумбии преследует и будет преследовать нарушителей по закону.

При должном уважении к законодательству Колумбии настоящий Договор обращен к обязательству сторон об отказе от взяток в целях заключения или удержания контракта или любых других незаконных преимуществ. Это включает отказ от участия в тайном сговоре с третьими ли-

цами в целях ограничения конкуренции по заключению контракта на поставку Объекта Тендера, а также обязательство не прибегать к нечестным действиям, противоречащим свободной конкуренции и объективности процесса заключения контракта на поставку (здесь и далее — Обязательство об отказе от взяток).

Обязательство об отказе от взяток включает любые выплаты, подарки или льготы, предлагаемые или предоставляемые напрямую, косвенно или через третьих лиц, служащим или консультантам Министерства обороны Колумбии, ВМС и ВВС Колумбии в целях:

1. Попытки заключить контракт, субконтракт через предоставление преимуществ одному или нескольким Участникам.
2. Предоставления незаконных преимуществ любому Участнику в процессе оценки и выбора подрядчика по контракту.
3. Заключения контракта.
4. Внесения значительных изменений в контракт через корректировку спецификаций, условий или любых других материальных компонентов.
5. Одобрения официальными лицами, консультантами, управляющими или наблюдателями (или их персоналом, советниками и субподрядчиками) отклонений от функциональных параметров, которые уже были предложены Участниками и одобрены Министерством обороны Колумбии.
6. Ограничения официальных лиц, консультантов, управляющих, наблюдателей (их персонал, советников и субподрядчиков) в: (а) осуществлении контроля за выполнением проекта, (б) сообщениях о нарушениях спецификаций, указанных в контракте, или о других формах несоответствия выпускаемой модели; (в) полной подотчетности подрядчика по вопросам выполнения его юридических обязательств.
7. Уклонения от уплаты налогов, обязательных платежей, пошлин, компенсаций, приобретения лицензий или выполнения любых других юридических обязательств.
8. Склонение любых должностных лиц к нарушению любых его обязанностей в любой форме.

Действуя в этих рамках и в полном соответствии с законодательством Колумбии, мы подписываемся в полной приверженности следующему:

1. Участники и Министерство обороны Колумбии осознают важность подачи заявок на свободной, объективной, конкурентной основе, а также на основе безопасности окружающей среды. В рамках этого Участники рады подтвердить, что:

- a. Они не предлагали и не финансировали и не будут предлагать или финансировать как напрямую, так и через агентов, а также иных третьих лиц любой незаконный стимул или награду какому бы ни было работнику или консультанту Министерства обороны Колумбии, Военно-Морских и Военно-Воздушных Сил Колумбии, включая их родственников, деловых партнеров, в целях заключения контракта, его сохранения или получения любых других незаконных преимуществ.
- b. Они не вступили и не вступят в тайный сговор для незаконного ограничения конкуренции по заключению контракта.
- c. Участники осознают существенную важность данных обязательств перед Министерством обороны Колумбии и всю серьезность последствий.

Действуя от своего имени, служащие и консультанты Министерства обороны Колумбии, ВМС и ВВС Колумбии заверяют, что они не требовали и не принимали и не будут требовать или принимать напрямую, косвенно или через третьих лиц любую оплату или привилегии от Участников в обмен на предоставление им незаконного преимущества для получения или сохранения контракта. В этой связи вышеуказанные служащие заявляют, что оказанные услуги и полученные товары точно удовлетворяют описанным спецификациям Объекта Тендера.

2. Настоящим Участники заверяют, что будут этично вести свою деятельность и предпринимать все необходимые шаги для того, чтобы Обязательство об отказе от взяток соблюдалось всеми руководителями и работниками, а также третьими лицами, работающими с данной компанией по проекту, включая агентов, консультантов и субподрядчиков. Эти условия должны быть внесены в Кодексы этики всех Участников, которые должны демонстрировать способность внутренней системы каждого Участника определять коррупционные риски и предотвращать выплату взяток. В качестве условия участия каждый Участник обязуется предоставить свои Кодексы этики Министерству обороны Колумбии.
3. Это обязательство представлено от имени и в интересах президентов и/или генеральных директоров Участников. Все Участники в виде консорциума (понятие «консорциум» взято из статьи 7 Закона 80 от 1993 г.) или временного союза (понятие «временной союз» приведено в соответствии со статьей 7 Закона 80 от 1993 г.) подписали данный Договор от имени и в интересах всех и каждого президента и/или генерального директора компаний-компаньонов.
4. Международные фирмы, участвующие в тендере, настоящим дают свое обязательство от имени и в интересах президента и/или генерального директора материнской компании, и данное обязательство будет

распространяться на всех руководителей и работников филиала в Колумбии, если таковой существует.

5. В отношении предлагаемых цен настоящим Договором Участники обязуются четко сформулировать серьезное предложение, включающее достоверную информацию, и не предлагать искусственно заниженную цену в целях компенсации такой цены во время выполнения контракта за счет требования дополнительной оплаты. Данное обязательство не является ограничивающим возможность внесения дополнений к контрактам по другим пунктам, когда таковые справедливы и надлежащим образом обоснованы.
6. В отношении платежей, связанных с данным контрактом, все Участники пришли к соглашению о том, что:
 - a. Выплаты агентам и другим третьим лицам будут ограничены до разумного вознаграждения и будут производиться только за те услуги, которые напрямую связаны с данным контрактом.
 - b. В случае возникновения претензий, связанных с нарушением Обязательства об отказе от взяток, и при наличии серьезного доказательства такого нарушения, которое будет рассмотрено Арбитром, назначенным в соответствии с пунктом 10 данного документа, настоящим Договором Участник обязуется по запросу предоставить для проверки всю прямую и косвенную информацию о: (1) выплатах, связанных с подготовкой к участию в тендере и/или контракте; (2) бенефициариях контракта, (3) любую другую документацию, связанную с контрактом.
 - c. После выполнения контракта законный представитель победителя тендера официально заявит о том, что им не давались никакие взятки и не производились никакие незаконные платежи, чтобы получить или сохранить этот контракт. Окончательный финансовый отчет должен включать краткое описание предоставленных товаров и услуг, достаточное для установления законности произведенных выплат.
7. В случае нарушения этических обязательств, допущенных служащими и Участниками, Арбитр должен издать приказ о назначении «Защитника Открытого Ведения Тендера», решения которого будут соответствовать Закону 446 от 1998 г.

Арбитр будет слушать вышеуказанные дела по просьбе Правительства, Transparency International или любого Участника.

Арбитр будет иметь те же права, которые указаны в национальной конституции для судьи Верховного или Конституционного Суда, и будет отобран из списка арбитров Торговой палаты г. Богота по существующей процедуре выбора присяжных.

8. Заявление о виновности будет вынесено Арбитром за нарушение Участником любого пункта Обязательства об отказе от взяток и следующие юридические действия будут инициированы в дополнение ко всем другим действиям, предусмотренным законодательством Колумбии и любым другим применимым законодательством:
- a. В случае если Участник, нарушивший обязательства (Нарушитель), выиграл тендер, то любой оставшийся Участник настоящего Договора должен подать иск компетентному судье о признании сделки недействительной.
 - b. В случае если Участник, нарушивший обязательства, выиграл тендер, то контракт с ним должен быть немедленно расторгнут и к нему будут применены все последствия ничтожной сделки. Настоящим Нарушитель обязуется немедленно после издания соответствующего постановления Арбитра безусловно и безвозвратно признать расторжение контракта со всеми последствиями признания ничтожной сделки.
 - c. С Нарушителя будет взыскан штраф в размере 10% (десять процентов) от стоимости контракта в качестве возмещения причиненного ущерба в пользу Участников, не нарушавших Обязательства об отказе от взяток. В случае если иски будут поданы несколькими Участниками, то средства от штрафа будут разделены между Участниками в равных долях.
 - d. Нарушитель будет отстранен от участия в заключении государственных заказов на срок 5 (пять) лет.

Для того чтобы обеспечить эффективное выполнение вышеуказанных положений, это положение является неотъемлемой частью контракта на поставку. Санкции, указанные в подпунктах а) и b) данного пункта, применимы только к победителю тендера. Санкции, указанные в подпунктах c) и d), применимы как к победителю тендера, так и к любому Участнику.

9. Руководство Министерства обороны Колумбии, ВМС и ВВС Колумбии обязано предпринимать любые действия, необходимые для обеспечения расследований компетентными органами, которые могут быть предприняты по отношению к любому Участнику или его внешнему консультанту, нарушившему положения данного Договора или применимого законодательства.
10. В случае доказанности нарушения Обязательства об отказе от взяток, установленного в пункте 8 настоящего Договора о честности, Министерство обороны Колумбии должно лишить Нарушителя права участия в заключении прямых контрактов на закупку.
11. Участники тендера публично заявляют, что признают и принимают условия прозрачности и справедливости, указанные в документах тенде-

ра и во всех дополнениях. Таким образом, они обязуются не использовать во время оценки конкурентных тендеров аргументы, относящиеся к несоблюдению условий, отличных от изложенных в документах тендера, с целью дисквалифицировать других покупателей.

12. Участники принимают условие, по которому во время оценки конкурентных тендеров основным критерием будет предпочтение содержания над формой, что способствует свободной конкуренции и участию как можно большего числа заявок в процессе.
13. В дополнение Правительство Колумбии вводит Президентскую Программу по борьбе с коррупцией, которая включает расследование по любым видам вымогательства или взяточничества в государственных поставках. Участники тендера обязуются докладывать органам данной Программы о любом безнравственном деянии в связи с данным тендером, о котором им стало известно.

В подтверждение чего должностные лица Министерства обороны Колумбии, Военно-Воздушных и Военно-Морских Сил подписали настоящий документ _____

Служащие и консультанты Министерства обороны Колумбии

Подпись Министра обороны Колумбии и других чиновников высшего ранга

Служащие и консультанты Военно-Морских Сил Колумбии

Имена и должности в дополнение к подписям прилагаются

Служащие, участвовавшие в техническом обосновании проекта со стороны ВВС

Имена и должности в дополнение к подписям прилагаются

Юридические представители и служащие участвующих организаций

Подписывают в день подачи заявок

Свидетели

Имена и должности нескольких государственных чиновников, исполнительного директора Transparencia por Colombia и директора Президентской Программы по борьбе с коррупцией.

Приложение D **Образец декларации честности**

Приложение воспроизводит текст Декларации ведения добросовестной деловой практики в Санкт-Петербурге, Россия. Декларация подготовлена американской фирмой Sovereign Ventures, Inc. и НП «Центр деловой этики и корпоративного управления» при финансовой поддержке Американского агентства по международному развитию, осуществленной через Фонд Евразия. Для получения более подробной информации о декларации см. <www.cfbe.ru/declaration.htm>.

Декларация ведения добросовестной деловой практики в Санкт-Петербурге, Россия

Принципы

Присоединившийся к настоящей Декларации ведения добросовестной деловой практики в Санкт-Петербурге («Декларации») представитель делового сообщества Санкт-Петербурга («Участник Декларации») разделяет следующие принципы делового поведения:

Открытый доступ к информации. Рыночная экономика предполагает открытое ведение дел каждым ее участником и информационный обмен с учетом норм конфиденциальности между всеми участниками рынка.

Уважение договора. Соблюдение договорных обязательств и следование данному слову способствует приобретению доброго имени и высокой деловой репутации, установлению крепких деловых отношений, построенных на доверии.

Конкуренция. Добросовестная конкуренция основана на взаимном уважении конкурирующих сторон и соблюдении общих для всех участников рынка правил поведения и предполагает отказ от недостойных и незаконных методов ведения дел и получения преимуществ.

Отказ от коррупционной практики. Коррупция наносит серьезный ущерб рыночным отношениям и экономике в целом. Отказ от коррупции как метода деловой практики способствует процессу стабилизации рынка.

Разрешение споров правовыми путями. Цивилизованный рынок предполагает отказ от использования незаконных и опасных способов отстаивания экономических интересов. Любые формы разрешения конфликтных ситуаций, связанные с насилием над человеком, в том числе с физическим и психическим принуждением, признаются недопустимыми.

Декларация

Добиваясь признания изложенных принципов частью деловой культуры Санкт-Петербурга и последовательно применяя их в своей ежедневной практике, участник Декларации провозглашает следующее:

Статья I. Кодекс делового поведения

- А. Участник Декларации объявляет о том, что им уже принят или будет принят Кодекс делового поведения («Кодекс»), основу которого составят принципы настоящей Декларации.
- Б. Участник Декларации, который на момент подписания Декларации уже принял такой Кодекс, предоставляет его копию в Секретариат Совета по содействию инвестициям при губернаторе Санкт-Петербурга («Депозитарий») одновременно с Декларацией.
- В. Участник Декларации, принявший Кодекс в соответствии с настоящей Декларацией, предоставляет Депозитарию копию принятого Кодекса в разумный срок, не превышающий девяносто (90) дней со дня подписания Декларации. Разрабатывая Кодекс, Участник Декларации может использовать приложенные к Декларации Примерные положения Кодекса делового поведения в целях соответствия Кодекса изложенным в Декларации принципам.
- Г. Участник Декларации знакомит своих работников с положениями Кодекса и системой выявления и предупреждения действий работников, противоречащих положениям принятого Кодекса.
- Д. Участник Декларации ежегодно направляет Депозитарию письмо о добросовестном ведении своего бизнеса в соответствии с Кодексом Участника.

Статья II. Опубликование

- А. Подписывая настоящую Декларацию, Участник тем самым выражает согласие на включение его в Реестр Участников Декларации («Реестр»), который ведется и публикуется Депозитарием. Данный Реестр включает в себя название Участника и дату подписания Участником настоящей Декларации.
- Б. Депозитарий регулярно обновляет Реестр, включая в него каждого нового Участника Декларации.

Статья III. Заключительные положения

- А. Настоящая Декларация подписывается и исполняется Участником добровольно.
- Б. Два (2) экземпляра настоящей Декларации заверяются подписями двух полномочных представителей Участника и печатью. Один экземпляр остается у Участника, а второй передается Депозитарию.

Приложение **Е** **Образец анкеты для службы управления поставками**

Американская компания Hewlett-Packard требует от поставщиков ответить на вопросы данной анкеты, касающиеся соответствия их действий Кодексу поведения поставщика компании. Компания также требует от поставщиков заполнить три другие анкеты: анкету по охране окружающей среды, по технике безопасности на производстве и охране здоровья и по вопросам труда и найма. (Текст предоставлен Отделом сетевых поставок компании Hewlett-Packard. Для получения более подробной информации см. <<http://www.hp.com/hpinfo/globalcitizenship/environment/supplychain/index.html>>.)

Анкета из Кодекса поведения поставщика HP

Поставщиков просят дать достоверные ответы на следующие вопросы. HP приветствует со стороны поставщиков точное указание любых областей, в которых их деятельность не соответствует требованиям Кодекса поведения поставщиков HP. Как указано в Кодексе поведения поставщиков, HP ожидает от своих поставщиков сотрудничества в достижении этих стандартов:

Дата:	Номер(а) контракта(ов) с HP, если есть:
Название компании:	Контактное имя:
Адрес:	
Телефон:	
Факс:	
E-mail:	

<p>3.1. Если «да», пожалуйста, приложите копию процедуры или укажите адрес сайта.</p>	<p>Приложение: URL:</p>
<p>4. Существует ли в вашей компании кодекс поведения или подобный свод правил, которого, согласно вашим ожиданиям, должны придерживаться ваши поставщики?</p> <p><input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет</p>	
<p>4.1. Если «да», пожалуйста, приложите копию кодекса или укажите адрес своего сайта.</p>	<p>Приложение: URL:</p>
<p>5. Находится ли ваша компания в процессе какого-либо судебного разбирательства, инициированного государством, за нарушение правил по защите окружающей среды, охране труда или техники безопасности на одном из ваших заводов, где выпускается продукция для НР?</p> <p><input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет</p>	
<p>5.1. Если «да», пожалуйста, приведите краткую информацию о природе разбирательства и мерах, предпринимаемых вашей компанией для его разрешения.</p>	

Основная информация о Законе об иностранной коррупционной практике (США)

*Данный материал впервые был опубликован как Приложение А к руководству *Fighting Global Corruption: Business Risk Management* — брошюра, опубликованная в мае 2001 г. Бюро Государственного департамента США по борьбе с международным наркобизнесом и правоприменению. (Полный текст вы можете найти на сайте <<http://www.state.gov/g/inl/rls/rpt/fgcrpt/2001>>.) За более подробной информацией о Законе об иностранной коррупционной практике обращайтесь на сайт Министерства торговли США, а также на сайт Министерства юстиции США: <www.ita.doc.gov/legal>; <www.usdoj.gov/criminal/fraud.html>.*

Приложение А: Закон об иностранной коррупционной практике — положения о взяточничестве (Министерство юстиции США и Министерство торговли США)

Данный документ представляет собой общее описание FCPA и не заменяет собой рекомендации частного юриста по конкретным вопросам, связанным с FCPA. Более того, данный документ не ставит своей целью излагать текущие правоприменительные намерения Министерства юстиции США, Комиссии по ценным бумагам и биржам США (SEC) и любых других правительственных агентств США в отношении возникших нарушений.

Введение

Закон о торговле 1988 г. наделил Министра юстиции полномочиями по оказанию Министерством юстиции США правовой поддержки в рамках Закона об иностранной коррупционной практике от 1977 г. (FCPA), 15 U.S.C., §§78dd-1 и все последующие, потенциальным экспортерам и малым предприятиям, которые не имеют возможности получить специальную консультацию по вопросам Закона. Правовая поддержка ограничивается ответами на запросы в рамках Процедуры экспертной оценки (см. описание ниже) в отношении Закона Министерства юстиции США об иностранной корруп-

ционной практике, общими пояснениями в отношении соблюдения обязанностей, а также потенциальной правовой ответственности. Данный документ содержит общие пояснения Министерства юстиции к FCPA.

Американские компании, желающие вести бизнес на зарубежных рынках, должны быть знакомы с FCPA. В общем случае FCPA запрещает производить незаконные платежи иностранным официальным представителям с целью получения разрешения на создание или сохранение бизнеса. Министерство юстиции США является главным правовым агентством, в котором координирующую роль играет SEC. Управление Генерального Советника Министерства торговли также предоставляет ответы на общие вопросы американских экспортеров об основных требованиях и ограничениях FCPA.

Предпосылки

В результате расследований SEC в середине 1970-х годов более 400 американских компаний признались в сомнительных или незаконных платежах на сумму, превышающую 300 млн. долл., иностранным чиновникам, политикам и политическим партиям. Были выявлены нарушения разного рода — начиная от подкупа высокопоставленных чиновников с целью добиться того или иного благоприятного решения иностранного правительства и заканчивая так называемыми способствующими платежами, которые были якобы предназначены для того, чтобы удостовериться, что государственные функционеры выполняют определенные административные или канцелярские обязанности. Конгресс ввел в силу FCPA, чтобы покончить с взятками иностранным чиновникам и восстановить общественное доверие к американской системе ведения дел.

FCPA должен оказать существенное влияние на то, как американские фирмы ведут свой бизнес. Несколько фирм, которые давали взятки иностранным чиновникам, подверглись уголовному преследованию и гражданским судебным разбирательствам, результатом которых стали большие штрафы, временное или постоянное отстранение от возможности участвовать в федеральных поставках, а также уголовное преследование их сотрудников и чиновников. Для того чтобы избежать таких последствий, многие компании ввели программы соответствия FCPA, направленные на то, чтобы предупредить и выявить любые незаконные платежи сотрудниками или представителями предприятия.

После принятия FCPA Конгресс был обеспокоен тем фактом, что американские компании оказались в невыгодных условиях по сравнению с иностранными фирмами, которые продолжали давать взятки и которым в некоторых странах разрешалось вносить суммы взяток в статью торговых издержек компании при налогообложении. Соответственно в 1988 г. Конгресс дал указание Исполнительному Отделу начать переговоры с ОЭСР для получения согласия основных торговых партнеров США на введение правового акта, подобного FCPA. В 1997 г., почти десять лет спустя, на Конвенции ОЭСР США и тридцать три страны подписали Соглашение о борь-

бе со взяточничеством зарубежных государственных чиновников в международных торговых сделках. Соединенные Штаты ратифицировали данное Соглашение и ввели его в действие в 1998 г.

Положения о взяточничестве FCPA указывают на незаконность любой формы оплаты в виде коррупционных выплат иностранным чиновникам гражданином США, а также определенными зарубежными организациями, выпускающими ценные бумаги, с целью получения, сохранения или передачи своего бизнеса другому лицу. С 1998 г. данные статьи также применимы по отношению к иностранным фирмам и лицам, которые предпринимают попытки подкупа, находясь на территории США.

FCPA также требует от компаний, чьи ценные бумаги зарегистрированы в США, обязательного соответствия нормам бухгалтерского учета (см. 15 U.S.C. §78m). Данные бухгалтерские нормы разработаны для поддержки соответствия положениям о взяточничестве FCPA. Они требуют от корпораций, на которые распространяется действие этих норм, создавать и вести бухгалтерскую отчетность так, чтобы в ней точно и достоверно были указаны все сделки корпорации, а также разработать и вести надлежащую систему рычагов внутреннего контроля. Информация, приведенная ниже, комментирует только положения о взяточничестве.

Правоприменение акта

Министерство юстиции отвечает за надлежащее применение всех положений о взяточничестве в соответствии с гражданским или уголовным правом в отношении местных или иностранных компаний или лиц. SEC отвечает за надлежащее применение положений о взяточничестве в соответствии с Гражданским кодексом в отношении организаций, выпускающих ценные бумаги.

Основные положения о взяточничестве

Основные запретительные нормы

FCPA указывает на незаконность любого подкупа иностранного государственного чиновника с целью получения или сохранения бизнеса. Согласно основным запретительным нормам, существуют пять критериев, которые позволяют установить нарушение FCPA:

- А. Субъект** — FCPA потенциально применим к любому лицу, фирме, исполнительному лицу, директору, служащему или представителю фирмы и любому акционеру, действующему от имени фирмы. Лица и фирмы могут быть наказаны также в случае, если они приказали, уполномочили или способствовали кому бы то ни было нарушить положения о взяточничестве или если они вступили в сговор с целью их нарушить.

В соответствии с FCPA юрисдикция США распространяется на дела о коррупционных выплатах иностранным чиновникам и зависит от того, является ли нарушитель «эмитентом», «резидентом» или иностранным лицом

или предприятием.

«Эмитент ценных бумаг» — это корпорация, которая выпустила ценные бумаги, зарегистрированные в США, или которая обязана предоставлять регулярные отчеты в SEC.

«Резидент» — это любое лицо, являющееся гражданином, подданным или имеющее постоянное место жительства в США, или любая корпорация, партнерство, ассоциация, акционерная компания, трастовая компания, предприниматель без образования юридического лица, индивидуальный предприниматель, основное место деятельности которого находится на территории США или которое создано и зарегистрировано в соответствии с законами штата, территории, владения или содружества США.

Эмитенты ценных бумаг и резиденты могут быть привлечены к юридической ответственности в соответствии с FCPA по принципу территориальной или гражданской юрисдикции. За действия, предпринятые на территории США, эмитенты ценных бумаг и резиденты несут ответственность в случае, если они совершили коррупционные выплаты с целью подкупа иностранного чиновника, используя американскую почту или другие средства связи, принятые в торговых отношениях между штатами и странами. Такие средства включают в себя телефонные звонки, факсимиле, электронные переводы, а также поездки между штатами и странами. В дополнение эмитенты ценных бумаг и резиденты могут быть привлечены к ответственности за любые незаконные выплаты за пределами США. Таким образом, американская компания или подданный могут быть привлечены к ответственности за незаконные выплаты с разрешения сотрудников или посредников, действующих исключительно за пределами США, используя деньги со счетов иностранного банка и без участия сотрудников, находящихся в США.

До 1998 г. иностранные компании, за исключением тех, что входят в категорию «эмитентов ценных бумаг», и иностранные подданные не попадали под действие FCPA. Принятые в 1998 г. поправки расширили полномочия FCPA в плане применения территориальной юрисдикции по отношению к иностранным компаниям и подданным. Сейчас иностранная компания или лицо попадают под действие FCPA, если таковые напрямую или через посредников совершили незаконные выплаты на территории США. Не оговаривается, однако, что такое действие должно быть совершено через почту США или другие способы или средства связи, принятые в торговых отношениях между штатами.

Наконец, американские материнские корпорации могут быть привлечены к ответственности за действия своих зарубежных филиалов, где они разрешили, дали указание или руководили сомнительной деятельностью, также это касается граждан или подданных США, резидентов, которые были наняты или действовали от лица таких зарубежных филиалов.

В. Умысел на совершение подкупа — лицо, совершающее или разрешившее платеж, должно иметь порочный умысел, и такой платеж должен быть

направлен на то, чтобы склонить получателя к злоупотреблению своим должностным положением с целью передать бизнес плательщику или другому лицу на незаконных условиях. Вы должны помнить, что Закон не принимает во внимание, *привело ли* порочное действие к конечному результату. *Предложение* или *обещание* подкупа само по себе уже составляет нарушение законодательного акта. FCPA запрещает проведение любого незаконного платежа с *намерением повлиять* на какое-либо действие или решение иностранного чиновника при исполнении им обязанностей, *склонить* чиновника к нему или пренебречь каким-либо действием в нарушение своих обязанностей, чтобы получить незаконное преимущество, или *побудить* иностранного чиновника использовать свое влияние на принятие незаконного решения или выполнение действия.

- C. **Платеж** — FCPA запрещает платить, предлагать, обещать оплатить (или разрешить оплатить, или предлагать) деньги или еще что-либо, имеющее ценность.
- D. **Получатель** — Запрет распространяется только на коррупционные выплаты *иностранному чиновнику, иностранной политической партии* или ее представителю, или любому кандидату на *политический пост* иностранного государства. Термин «иностраный чиновник» подразумевает любого чиновника или служащего иностранного государства, международной общественной организации, а также любой отдел или агентство вышеуказанных структур, или любое лицо, наделенное официальными полномочиями.

Вы должны помнить о Процедуру экспертной оценки в рамках FCPA Министерства юстиции США, по которой вы можете получить ответ на такой заслуживающий особого внимания вопрос в отношении определения «иностраный чиновник», как: будет ли считаться «иностраным чиновником» член королевской семьи, член законодательного органа или служащий государственного предприятия. В дополнение вам следует свериться со списком международных общественных организаций, подлежащих действию FCPA; список находится на сайте FCPA Министерства юстиции.

Принципы FCPA относятся к платежам *любому* должностному лицу вне зависимости от ранга или должности. Постановление берет во внимание цель платежа, а не конкретные обязанности чиновника, получающего платеж, предложение или обещание платежа, и существуют исключения в положениях о взяточничестве в отношении «платежей для ускорения обычных действий правительства» (см. ниже).

- E. **Проверка целей деятельности** — FCPA запрещает платежи для оказания помощи фирме для *получения* или *сохранения бизнеса* любым человеком, или *передачи* его таковому. Министерство юстиции толкует «получение или сохранение бизнеса» широко, так что это понятие гораздо шире, чем просто вознаграждение или возобновление контракта. Следует отметить, что бизнес, который необходимо получить или сохранить, необязательно должен быть связан с иностранным правительством или его структурой.

Платежи третьим лицам

FCPA запрещает коррупционные выплаты через посредников. Незаконным является платеж третьей стороне, если известно, что весь платеж или его часть будет направлена напрямую или косвенно иностранному чиновнику. Термин «известно» включает сознательное пренебрежение или преднамеренное игнорирование. Элементы состава преступления, в сущности, те же самые, что и вышеописанные, за исключением того, что в этом случае «получатель» является посредником, который выполняет платеж нужному «чиновнику».

Посредники могут включать в себя партнеров по совместному предприятию или представителей. Для того чтобы избежать юридической ответственности за незаконные платежи третьей стороне, американские компании должны проявлять должное усердие и предпринимать все необходимые меры предосторожности, чтобы удостовериться, что они вступили в деловые отношения с подходящими партнерами и агентами с хорошей репутацией. Такое должное усердие может означать проверку потенциальных иностранных представителей и партнеров по совместному предприятию, чтобы определить, являются ли они правомочными, есть ли у них личные или профессиональные связи с правительством, численность и репутацию их клиентов и их собственную репутацию; проверку следует осуществлять в Посольстве или Консульстве США и у местных банкиров, клиентов или других деловых партнеров.

В дополнение при ведении переговоров по созданию бизнеса американская фирма должна учитывать так называемые «красные флажки», т.е. необычные платежные схемы или финансовые операции, историю коррупции в стране, отказ иностранного партнера или представителя по совместному предприятию предоставить заверение, что не будут предприниматься никакие действия в поддержку незаконных предложений, обещаний или платежей иностранному чиновнику и не будут предприниматься никакие действия, которые повлекли бы за собой нарушение FCPA со стороны американской фирмы, необычайно высокие комиссионные, недостаточную прозрачность отчетов о затратах и бухгалтерских отчетов, явный недостаток квалификации или ресурсов со стороны партнера или представителя совместного предприятия для выполнения предлагаемых услуг и возможность рекомендации партнера или представителя совместного предприятия должностным лицом потенциального государственного клиента.

Вам следует обращаться за советом к юристу или воспользоваться Процедурой экспертной оценки в рамках FCPA Министерства юстиции США по определенным вопросам, относящимся к платежам третьим сторонам.

Допустимые платежи и позитивная защита

FCPA ясно описывает исключения к положениям о взяточничестве, а именно те, которые сделаны в рамках «платежей» по ускорению «обычных

действий правительства», и включает в себе механизм защиты, который можно использовать в случае мнимых нарушений FCPA.

Платежи для «обычных действий правительства»

В положении о взяточничестве существует исключение для платежей по продвижению или ускорению выполнения «обычных действий правительства». FCPA перечисляет следующие примеры: получение разрешений, лицензий или других официальных документов; оформление официальных документов, таких как визы или заказ на выполнение работы; предоставление защиты правоохранительных органов; прием и доставка почты; предоставление телефонных услуг; обеспечение электроэнергией и водой; погрузка и разгрузка груза или хранение скоропортящихся продуктов; проведение проверок, связанных с выполнением контракта или транзитом товара через страну.

Действия, «подобные» этим, также входят в список исключений. Если у вас возникают вопросы о том, относятся ли платежи к исключениям, вам следует обратиться к юристу. Вам также следует принять к сведению Процедуру экспертной оценки в рамках FCPA Министерства юстиции США, описанную ниже.

«Обычные действия правительства» не включают в себя никакие решения иностранного чиновника о выдаче разрешения на новый бизнес или его продолжение с определенной стороны.

Позитивная защита

Лицо, обвиненное в нарушении положений FCPA о взяточничестве, может утверждать в качестве защиты, что платеж был правомочным в силу писаных законов иностранного государства или что деньги были затрачены на демонстрацию продукции или выполнение контрактного обязательства.

Решение, был ли платеж правомочным в силу писаных законов иностранного государства, может составлять трудность. Сталкиваясь с вопросом законности такого платежа, вам следует обратиться к юристу или воспользоваться Процедурой экспертной оценки в рамках FCPA Министерства юстиции США.

Более того, из-за того, что это является «позитивной защитой», подзащитный должен доказать, прежде всего, что платежи отвечают данным требованиям. В задачи обвинения входит продемонстрировать в первую очередь то, что платежи не отвечали всем требованиям.

Санкции против взяточничества

Уголовные

Следующие уголовные наказания могут быть применены за нарушения положения FCPA о взяточничестве: корпорации и другие коммерческие

организации подлежат штрафу до 2 млн. долл.; исполнительные лица, директора, акционеры, сотрудники и представители фирмы подлежат штрафу до 100 тыс. долл. и тюремному заключению до 5 лет. Более того, в соответствии с положением FCPA об альтернативных штрафах эти штрафы могут быть на практике значительно выше — фактический штраф может быть вдвое выше выгоды, которую обвиняемый намеревался получить с помощью незаконной выплаты. Вы должны также знать, что налагаемые на отдельные лица штрафы не могут быть оплачены их работодателем или руководителем фирмы.

Гражданские

Министр юстиции или SEC могут возбудить гражданский иск о взыскании штрафа до 10 тыс. долл. против любой фирмы, а также любого должностного лица, директора, сотрудника или представителя фирмы или акционера, действующего от имени фирмы, который нарушает положения о взяточничестве. В дополнение к решению SEC о применении санкций суд может наложить дополнительный штраф, не превышающий (i) общую сумму денежной выгоды подзащитного в результате нарушения или (ii) указанного ограничения в долларах. Указанные ограничения в долларах определяются по степени тяжести нарушения в сумме от 5 тыс. до 100 тыс. долл. для физического лица и от 50 тыс. до 500 тыс. долл. для любого другого лица.

Министр юстиции или SEC могут также предъявить гражданский иск, запретив любое действие или деятельность фирмы, когда оказывается, что фирма (или ее должностное лицо, директор, сотрудник, представитель или акционер, выступающий от имени фирмы) нарушает (или собирается нарушить) положения о взяточничестве.

Другие действия правительства

В директивах, выпущенных Отделом управления и бюджетирования, лицу или фирме, признанными виновными в нарушении FCPA, могут запретить вести бизнес с федеральным правительством. *Само обвинение может привести к временному отзыву права вести торгово-коммерческую деятельность с правительством.* Президент издал указание, согласно которому никакое правительственное агентство не имеет права разрешать какой бы то ни было стороне участвовать в любых поставках или прочей деятельности, если любое другое агентство запретило, приостановило или другим образом исключило сторону из участия в поставках или прочей деятельности.

В дополнение лицу или фирме, признанным виновными в нарушении FCPA, может быть отказано в праве на получение лицензии на экспорт; SEC за нарушение FCPA может приостановить или наложить запрет на ведение операций с ценными бумагами и наложить гражданские штрафы на лица, занимающиеся ценными бумагами; Комиссия по торговле фьючерсами и Корпорация по зарубежным частным капиталовложениям предусматрива-

ют возможное приостановление или исключение из программ за нарушение FCPA; а платеж, сделанный иностранному чиновнику, являющийся незаконным по положениям FCPA, не может быть вычтен в качестве производственных издержек по правилам налогообложения.

Иск, подаваемый частным лицом

Поведение, которое нарушает положения о взяточничестве FCPA, может также повлечь за собой предъявление иска, подаваемого частным лицом за тройные убытки в соответствии с Законом об организациях, подвергающихся вымогательству и подкупу (RICO), или иска по другим федеральным законам или законам штата. Например, иск может быть предъявлен со ссылкой на данный закон конкурентом, который обосновывает свои требования тем, что взятка помогла обвиняемому получить иностранный контракт.

Руководство со стороны правительства

В рамках FCPA Министерство юстиции разработало Процедуру экспертной оценки, по которой любая американская компания или лицо может запросить официальное заявление о существующих правоприменительных намерениях Министерства юстиции в связи с FCPA в отношении конкретного дела. Подробности Процедуры экспертной оценки можно найти в 28 CFR (часть 80). По данной процедуре Министр юстиции дает оценку в ответ на запрос от человека или фирмы в течение тридцати дней со дня запроса. (Тридцатидневный срок начинается только после того, как Министерство юстиции получило всю необходимую информацию для предоставления оценки.) Дело, по которому Министерство юстиции выдало оценку, гласящую, что оно соответствует всем действующим нормам правовой политики, будет считаться имеющим презумпцию соответствия FCPA в любом последующем разбирательстве.

Приложение **Г** **Борьба с коррупцией и сохранение чести и достоинства**

*Данный материал впервые был опубликован как Приложение С к руководству *Fighting Global Corruption: Business Risk Management* — брошюра, изданная в мае 2001 г. Бюро Государственного департамента США по борьбе с международным наркобизнесом и правоприменению. (Полный текст вы можете найти на сайте <<http://www.state.gov/g/inl/rls/rpt/fgcprt/2001>>.)*

Приложение С: Руководящие Принципы борьбы с коррупцией, сохранения чести и достоинства служащими органов правосудия и безопасности

Следующие принципы борьбы с коррупцией были разработаны и одобрены правительством Соединенных Штатов в ходе подготовки Первого Всемирного Форума по борьбе с коррупцией и сохранению чести и достоинства служащими органов правосудия и безопасности, прошедшего в Вашингтоне, округ Колумбия, в феврале 1999 г. Большинство из них были предметом обсуждения участников Форума. По сей день они продолжают эффективно служить в качестве руководящего материала по борьбе с коррупцией и в целях сохранения чести и достоинства правительственных служащих.

ПРИМЕЧАНИЕ: В этом документе описание каждого метода сопровождается пояснительное письмо или письма, где указано, из каких источников взята информация о методе, включая соглашения, документы и другие письменные источники, в том числе и международные, а также практические материалы по борьбе с коррупцией, сохранению чести и достоинства или связанные с этой темой. Перечень источников, включая материалы ООН, ОЭСР, Организации американских государств, Глобальной коалиции в поддержку Африки, Евросоюза и Совета Европы, приведен в конце документа.

Коррупция, нечестное и неэтичное поведение государственных служащих представляет серьезную угрозу основным принципам и ценностям государства, подрывая веру общества в демократию и попирая примат закона. Руководящие Принципы способствуют укреплению веры общества в честь государственных чиновников тем, что предотвращают, выявляют, преследуют или наказывают коррупцию и противозаконное, нечестное и неэтичное поведение.

Ожидается, что подобные Руководящие Принципы будут приняты каждым правительством с учетом политических, юридических, экономических и культурных условий в стране. Из-за различия в функциях и задачах различных категорий служащих органов правосудия и безопасности не все методы применимы без исключения. Этот документ не дает точного рецепта для решения вопроса коррупции служащих органов правосудия и безопасности. Он скорее предлагает к рассмотрению ряд потенциально эффективных методов борьбы с коррупцией.

Список методов, которые можно применить не только к служащим органов правосудия и безопасности, но к служащим органов власти, приведен в помощь правительствам, стремящимся сделать все для укрепления общественного доверия.

1. Установить и поддерживать такую систему приема на государственную службу в органы правосудия и безопасности, которая обеспечит открытость, равенство и действенность, а также стимулировать отбор максимально компетентных и порядочных людей.

Эффективная практика включает:

- системы справедливого вознаграждения, необходимого для поддержания должного уровня жизни без коррупции (I, K, O);
- системы открытого найма и повышения по службе государственных служащих в соответствии с объективными стандартами и реальными заслугами (C, I, J);
- системы, обеспечивающие достойную пенсию при уходе в отставку, без необходимости прибегать к коррупции (I, K, O);
- системы по тщательному отбору служащих на должности, связанные с государственной тайной или засекреченной информацией (M);
- системы испытательного срока после предварительного приема на работу (M);
- системы, сочетающие в себе принципы прав человека с эффективными мерами по предупреждению и выявлению коррупции (M).

2. Ввести меры государственного управления, позитивно способствующие сохранению чести и достоинства служащих органов правосудия и безопасности.

Эффективная практика включает:

- создание беспристрастного и специализированного государственного ведомства по введению кодексов этичного поведения (C, D, I, J, K);
- обучение и консультирование служащих в вопросах должного понимания ими своих обязанностей и этических норм в сфере их деятельности, а также повышения профессионализма и компетенции (C);

- обучение надлежащему поведению при столкновении со случаями жестокого обращения и другими нарушениями гражданских прав, которые часто характерны для коррумпированных служащих органов правосудия и безопасности (О; материалы по правам человека);
 - механизмы управления этическими и административными нормами поведения (В, D, Н, I, J, К);
 - системы вознаграждения служащих, проявивших высокие моральные качества или внесших свой вклад в выполнение задач по борьбе с коррупцией в своих ведомствах (О);
 - системы работы, предусматривающие постоянную ротацию персонала, чтобы не прикреплять конкретного служащего к выполнению определенной задачи, что открывает возможности для подкупа (В, D, J, К, О);
 - системы обеспечения надлежащего контроля над дискреционными решениями и персоналом, который уполномочен принимать решения на свое усмотрение (В, D, J, К, О);
 - системы, согласно которым руководители отвечают за контроль за проведением антикоррупционных мероприятий (В, D, J, К, О);
 - позитивное лидерство, которое активно практикует и продвигает высокие стандарты честности и осуществляет на деле обязательство предотвращать и раскрывать случаи коррупции и неэтичного поведения (I, О);
 - системы, развивающие более глубокое понимание и применение этических ценностей и норм поведения (I, О);
 - механизмы поддержки служащих государственного сектора при доказательстве их несправедливого обвинения (О).
3. **Установить этические и административные кодексы поведения, осуждающие конфликт интересов, обеспечивающие надлежащее потребление государственных ресурсов и поддержание высокого уровня профессионализма и честности.**

Эффективная практика включает:

- запрет или ограничение на участие государственных служащих в официальных делах, где они имеют значительный прямой или косвенный интерес (I, J, О);
- запрет или ограничение на участие государственных служащих в делах, где лица или организации, с кем они ведут переговоры, имеют финансовый интерес (I, J, О);
- ограничение деятельности бывшего служащего в представлении интересов частного или личного характера в своем бывшем государ-

ственном учреждении или департаменте, а именно запрет на участие таких служащих в делах, в которых бывший служащий был ответственным лицом, так как есть опасность использования незаконным образом его влияния на свое бывшее государственное учреждение, конфиденциальных знаний или информации, собранной во время работы в качестве служащего государственного сектора (O);

- запрет и ограничение на получение подарков и других преимуществ (F, I, J, O);
- запрет на незаконное личное пользование государственным имуществом и ресурсами (C, F, O).

4. Ввести уголовные законы и санкции, запрещающие взяточничество, незаконное использование государственного имущества и служебного положения в личных целях.

Эффективная практика включает:

- законы, называющие противозаконным дачу, предложение или обещание какой-либо стороной («активная сторона») и получение или вымогательство каким-либо служащим («пассивная сторона») взятки и считающие противозаконным и предусматривающие меру наказания за дачу или получение незаконного вознаграждения или подарка (A, C, E, F, G, J и пр.);
- законы, называющие противозаконным и предусматривающие меру наказания за использование служебной информации в нелегитимных целях (C, F);
- законы, которые предписывают служащим органов правосудия и безопасности честно служить обществу, а также называют противозаконным и предусматривают меру наказания за нарушение служебного долга (J);
- законы, согласно которым использование служебного положения или полномочий в целях причинения ущерба государству или личного обогащения считается противозаконным.

5. Принять законы, ввести методы управления и аудиторские процедуры, при которых случаи коррупции становятся более заметными, и таким образом создать больше возможностей для того, чтобы расследовать и докладывать о случаях коррупции.

Эффективная практика включает:

- систему, которая будет способствовать дальнейшему развитию прозрачности, например предоставление открытой информации о финансовом положении высокопоставленных чиновников (C, I, J, K);

- систему, в рамках которой служащие обязаны докладывать о случаях коррупции, предусматривающую меры, обеспечивающие безопасность, жизненный уровень и работу тем, кто сообщил об этом, включая сохранение конфиденциальности их личности, максимально возможную в рамках закона (F, I, J);
 - меры и систему, обеспечивающие защиту частных лиц, которые добровольно доложили о случаях коррупции (C, D, E, F, I, J, M);
 - систему сбора доходов государством, которая выявляла бы случаи коррупции, особенно при внесении сумм, потраченных на взятки, или иных расходов, связанных с коррупцией, в статьи издержек, не облагаемых налогом (B, C, D, K);
 - органы, отвечающие за предупреждение, выявление и искоренение коррупции, а также за исполнение наказания и дисциплинарного взыскания в отношении коррумпированных чиновников; этими органами могут быть независимые омбудсмены, ревизоры и иные лица и организации, ответственные за прием и расследование заявлений в связи с коррупцией (B, D, I, J);
 - соответствующие аудиторские процедуры, применимые к государственным органам управления и государственному сектору (D, I, J, K);
 - необходимая прозрачность процедур, связанных с государственными закупками, что обеспечивает справедливую конкуренцию и предотвращает коррумпированные деяния (B, C, D, F, I, K);
 - система проведения регулярной оценки опасности от коррумпированных деяний (O).
- 6. Наделить следователей и прокуроров надлежащей и достаточной властью и ресурсами для эффективного раскрытия и преследования в судебном порядке преступлений, связанных с коррупцией.**

Эффективная практика включает:

- наделение судов и других компетентных органов правом требовать предоставления или изъятия банковских, финансовых и коммерческих документов, при этом банковские правила сохранения тайны клиента не должны препятствовать этим действиям (C, E, K, L, M);
- разрешение под четким надзором прослушивать телефонные разговоры и использовать прочие электронные средства перехвата, записывающие устройства в расследовании нарушений закона, связанных с коррупцией (E, F, K, M);
- разрешение при необходимости использовать улики, зафиксированные электронным способом или иными записывающими устройствами, при расследовании уголовных дел о коррупции (E, F, K, M);

- использование там, где возможно, системы, когда люди, обвиненные в коррупции или других связанных с коррупцией криминальных преступлениях, могли рассчитывать на более привилегированное обращение в знак признательности за их помощь в раскрытии и расследовании преступлений, связанных с коррупцией (E, F, L, M);
- создание необходимых механизмов сбора информации в целях предупреждения, выявления и искоренения коррупции и нечестности служащих (O).

7. Обеспечить достаточную беспристрастность следователей, прокуроров и судебных служащих, чтобы эффективно и справедливо вести дела, связанные с коррупцией.

Эффективная практика включает:

- системы найма и удержания следователей, обладающих высокой квалификацией в области расследования дел, связанных с коррупцией (O);
- системы повышения профессиональной квалификации лиц и организаций, борющихся с коррупцией (D, E, K);
- создание независимого ведомства внутри органов правосудия и безопасности для расследования обвинений в коррупции, которому все сотрудники органов обязаны беспрекословно предоставлять любую информацию и документы (I, O);
- кодексы поведения и другие меры, требующие от следователей, прокуроров и судей, ведущих дела о коррупции, заявления о самоотводе в делах, в которых их политические, финансовые или личные интересы вполне могут служить поводом для сомнения в их способности быть беспристрастными (O);
- системы, позволяющие при необходимости назначать особое уполномоченное лицо или комиссию для урегулирования или контроля над расследованием и приведением в исполнение приговора суда по делу о коррупции (O);
- нормы, четко определяющие возможность возбуждения дела о коррупции, которые не позволят преследовать государственных служащих по политическим мотивам (O).

8. Обеспечить в уголовном и гражданском праве наличие санкций и решений, достаточных для эффективной деятельности по искоренению коррупции.

Эффективная практика включает:

- законы, предусматривающие значительное уголовное наказание за отмывание доходов, полученных в результате коррупции (A, C, E, K, M);

- законы, предусматривающие длительное заключение и конфискацию имущества в качестве потенциально возможного наказания за серьезные преступления, связанные с коррупцией (А, С, Е, G, и пр.);
- условия для поддержки и защиты информаторов и пострадавших частных лиц (В, D, I, K).

9. Обеспечить условия для того, чтобы общественность и средства массовой информации могли получать и предоставлять информацию, связанную с коррупцией, подчиняясь при этом тем ограничениям, которые установлены и необходимы в демократическом обществе.

Эффективная практика включает:

- разработку требований к отчетности органов правосудия и безопасности перед обществом, включая предоставление информации о мерах по борьбе с коррупцией и укреплению честного отношения к служебным обязанностям (D, H, J, K);
- введение законов и других мер, обеспечивающих право граждан на доступ к информации о коррумпированной деятельности и мерах контроля над ней (D, H, I, J, K).

10. Как можно шире развивать международное сотрудничество во всех областях борьбы с коррупцией.

Эффективная практика включает:

- процедуру, обеспечивающую скорейшую и эффективную экстрадицию для того, чтобы коррумпированные госчиновники могли скорее предстать перед судом (А, С, Е, G, I, M и пр.);
- систему, обеспечивающую международную юридическую помощь государствам, стремящимся расследовать и выносить судебные решения в отношении преступлений, связанных с коррупцией (А, С, Е, G, I, M и пр.);
- систему, которая способствует и ускоряет наложение ареста и репатриацию конфискованного имущества в связи с решением суда по делам о коррупции (А, С, Е, F, G, I, M и пр.);
- включение положений о борьбе с коррупцией в двусторонние и многосторонние соглашения между странами (I, O).

11. Продвигать, стимулировать и поддерживать продолжение исследования и обсуждения в обществе всех аспектов проблемы соблюдения порядочности, предупреждения коррупции чиновников органов правосудия и безопасности и других государственных служащих, чьи обязанности связаны с поддержанием закона.

Эффективная практика включает:

- назначение независимых комиссий или других органов для изучения и предоставления отчета об эффективности мер по борьбе с коррупцией в конкретных структурах, связанных с правосудием и безопасностью (O);
- поддержка усилий различных общественных и неправительственных организаций для соблюдения порядочности и предупреждения коррупции (O);
- проведение образовательной работы с общественностью относительно опасности коррупции и роли общества в борьбе с коррупцией (C, I, J, K, O).

12. Содействовать усилиям региональных и международных организаций в борьбе с коррупцией.

Эффективная практика включает:

- присоединение к соответствующим многосторонним юридическим актам, содержащим положения о решении проблем, связанных с коррупцией (I);
- сотрудничество в области проведения программ постоянного наблюдения, развития и исполнения в полном масштабе мер по борьбе с коррупцией путем общей оценки государствами их юридических и практических мер в соответствии с относящимися к делу международными соглашениями (A, E, L, I, O);
- активное участие в международных конференциях по вопросам сохранения чести и достоинства служащими органов правосудия и безопасности, а также по борьбе с коррупцией среди них.

Источники

- A. Конвенция ОЭСР по борьбе со взяточничеством среди иностранных государственных служащих в международных деловых операциях.
- B. Рекомендации Совета ОЭСР по борьбе с коррупцией, май 1997.
- C. Конвенция Организации американских государств (ОАГ) по борьбе с коррупцией.
- D. Комитет министров Европейского Совета: 20 рекомендаций по борьбе с коррупцией, ноябрь 1997.
- E. Конвенция Совета Европы по вопросам применения уголовного права в делах о коррупции.
- F. Резолюции Второй Европейской конференции спецслужб по борьбе с коррупцией, Совет Европы, октябрь 1997.
- G. Конвенция против коррупции среди служащих стран — членов ЕС или официальных лиц Евросоюза; ЕС, май 1997.

- Н. Резолюция Европейского парламента по борьбе с коррупцией в Европе, 1995.
- И. Глобальная коалиция в поддержку Африки: Принципы борьбы с коррупцией в африканских странах, февраль 1999.
- Ж. Секретариат ООН: Руководство по практическим мерам против коррупции, июль 1990.
- К. Комиссия ООН по предотвращению преступности и уголовному правосудию: отчет экспертной группы по действиям против коррупции и взяточничества, март 1997.
- Л. Конвенция ООН против незаконной перевозки наркотических или психотропных веществ.
- М. Конвенция ООН против транснациональной организованной преступности, 2000.
- Н. Рабочая группа по финансовым мероприятиям: 40 рекомендаций.
- О. Существующий опыт государств («здравый смысл»).

Приложение Н **Выдержки из Федерального уложения о наказаниях для организаций**

Данные положения о наказаниях, предназначенные для организаций, выступающих в роли подзащитных, были опубликованы в качестве главы 8 «Наказание организаций» Руководящих принципов Американской Комиссии по вынесению приговора (Washington, D.C.: U.S. Sentencing Commission, November 2002). Полный текст доступен на сайте <<http://www.ussc.gov/2002guid/TABCON02.htm>>.

Глава 8. Наложение наказания на организацию

Вступительный комментарий

Настоящее уложение и политика поведения применимы тогда, когда обвиняемой стороной является организация. Организации могут действовать только через агентов и, согласно федеральному уголовному праву, несут косвенную ответственность за преступления, совершенные их представителями. Сами представители тоже несут ответственность за свое преступное поведение. Федеральные суды по делам организаций часто рассматривают дела, где в качестве подзащитных выступают как организации, так и отдельные лица. Представители организаций приговариваются в соответствии с уложением и политикой поведения, изложенными в предыдущих главах. Данная глава предназначена для того, чтобы санкции, налагаемые на организации и их представителей, вместе взятые, обеспечивали наказание и являлись адекватной мерой упреждения и стимулом для организаций в поддержке внутреннего контроля для предупреждения, выявления и информирования о преступной деятельности.

Данная глава отражает следующие общие принципы: во-первых, суд должен, по мере необходимости, обязать организации возместить любой ущерб, понесенный в результате преступного деяния. Средства, потраченные на покрытие ущерба, не должны рассматриваться как наказание, а скорее как способ возмещения утраченного потерпевшей стороне. Во-вторых, если организация действовала в основном с преступной целью и преступными методами, то сумма штрафа должна быть существенной, чтобы лишить компанию всего капитала. В-третьих, уровень штрафа для организации должен отражать тяжесть преступления и виновность организации. Тяжесть

преступления обычно определяется величиной полученной денежной выгоды, понесенным денежным ущербом или суммой, указанной в таблице штрафов, зависящих от тяжести преступления, из которых выбирается максимальная. При определении виновности суд обычно рассматривает все шаги, предпринятые организацией по предупреждению и выявлению преступного поведения, уровень и степень участия или терпимости к нарушению со стороны определенных сотрудников, действия организации после того, как было совершено преступление. В-четвертых, условное наказание является подходящим приговором для организации, когда необходимо обеспечить выполнение другой санкции, или для того, чтобы организация предприняла меры по снижению вероятности преступного поведения в будущем.

Раздел 8A1.2. Инструкции по применению — Организации

Комментарии

Примечания:

3. Далее приводятся определения терминов, часто используемых в этой главе:

...

b) Термин «персонал высшего звена» относится к работникам, которые обладают значительной властью в организации или играют значительную роль в разработке политики организации. Понятие включает: директора; исполнительного директора; работника, ответственного за основную бизнес или функциональную единицу организации, такую как продажи, управление, финансы; частное лицо, имеющее значительную долю собственности в организации.

c) Термин «персонал с широким кругом полномочий» относится к работникам, которые в пределах своей компетенции обладают значительной свободой действий от имени организации. Понятие включает: персонал высшего звена, работников, обладающих значительной властью (например, руководитель завода, директор по продажам), и любых других работников, которые, хотя не входят в руководство организацией, однако обладают значительной свободой в пределах своих полномочий (например, работник, уполномоченный вести переговоры по ценам или устанавливать их либо уполномоченный вести переговоры или утверждать важные контракты). Относится ли работник к данной категории, решается в каждом конкретном случае.

d) Термин «представитель» относится к любому лицу, включая директора, исполнительное лицо, работника или независимого подрядчика, уполномоченного действовать от имени организации.

e) Термин лицо, «потворствующее» преступлению, означает, что человек знал о нарушении и не предпринял необходимых мер для того, чтобы его

предотвратить или остановить.

f) Термин «подобное преступное действие» означает, что в прошлом произошло действие, похожее в своем общем описании на данное, без указания на то, относится ли данное преступление к той же самой статье закона. Например, в случае с компанией Medicare мошенничество было бы подобным должностным преступлением, похожим на данное нарушение, только другого вида.

...

к) Термин «эффективная программа по предупреждению и выявлению нарушений закона» относится к программе, которая была надлежащим образом разработана, внедрена и осуществляется для эффективного предупреждения и выявления будущих должностных преступлений. Неспособность предотвратить или выявить текущее нарушение сама по себе не значит, что программа неэффективна. Признаком эффективности программы по предупреждению и выявлению нарушений закона является тот факт, что организация приложила должное усердие в предупреждении и раскрытии преступных действий со стороны работников и других представителей. Должное усердие предполагает как минимум, что организация должна предпринять следующие шаги:

- (1) Организация должна разработать нормы и процедуры соответствия, которым должны следовать ее работники и другие агенты, обладающие достаточными полномочиями и способные предотвратить совершение противозаконного действия.
- (2) На отдельных работников организации из категории персонала высшего звена должен быть возложен контроль за соблюдением данных норм и процедур.
- (3) Организация должна проявить особую осторожность в том, чтобы не наделять полномочиями, предполагающими определенную свободу действий, работников, о которых организации было известно или должно быть известно, что у них есть склонность к нелегитимной деятельности.
- (4) Организация должна предпринять все меры, чтобы довести до сведения всех своих работников и представителей принятые нормы и процедуры, например через участие в программах тренинга или распространение печатных материалов, где на практике разъясняется, как должно поступать.
- (5) Организация должна предпринять разумные меры для того, чтобы соответствовать своим нормам, например использовать систему рекомендаций и проверок, которая предназначена для выявления преступных действий со стороны работников и других представителей, или внедрить систему отчетности, в рамках которой работ-

ники или представители могут информировать о преступных действиях, не опасаясь мести.

- (6) Нормы должны последовательно вводиться с помощью соответствующих дисциплинарных методов, в число которых при необходимости может входить и наложение взыскания на работников, ответственных за такого рода действия. Соответствующее взыскание, накладываемое на конкретного работника, несущего ответственность за данное действие, — это необходимая часть исполнения судебного решения; однако форма дисциплинарного взыскания всегда выбирается индивидуально, исходя из каждого конкретного случая.
- (7) После того как преступное действие было выявлено, организация должна предпринять все разумные меры, чтобы соответствующим образом отреагировать на нарушение и предотвратить подобные преступные действия в будущем: возможно, даже внести необходимые изменения в свою программу по предупреждению и выявлению нарушений закона.

Конкретные действия в рамках эффективной программы по предупреждению и выявлению нарушений закона будут зависеть от ряда факторов, среди которых можно выделить следующие:

- (i) **Размер организации** — необходимая степень официального статуса программы по предупреждению и выявлению нарушений закона будет варьироваться в зависимости от размера организации: чем крупнее организация, тем, как правило, официальнее статус программы. Более крупная организация обычно в письменной форме устанавливает политику, определяющую нормы и процедуры, которых должны придерживаться ее работники и представители.
- (ii) **Вероятность того, что определенные преступные действия могут быть совершены вследствие специфики деятельности** — если по природе деятельности существует значительный риск определенных нарушений закона, руководство должно заранее предпринять меры по предупреждению и выявлению таковых. Например, если организация занимается токсичными веществами, в ней должны быть приняты нормы и процедуры, обеспечивающие надлежащее обращение с такими веществами. Если организация нанимает работников по продажам, которые будут обладать определенной свободой в установлении цен, в ней должны быть приняты нормы и процедуры, которые предупреждают и выявляют незаконное установление цен. Если организация нанимает работников по продажам, которые будут обладать определенными правами на внесение изменений в технические характеристики продукта, в ней должны быть приняты нормы и процедуры по предупреждению мошенничества.

- (iii) **Предыстория организации** — предыстория организации может указывать на типы преступлений, в отношении которых должны быть приняты предупреждающие меры. Повторное возникновение должностного преступления, подобного тому, что уже совершалось в организации, рождает сомнения в том, предприняла ли организация все необходимые меры по предупреждению такового.

Неспособность организации ввести и следовать применяемой в отрасли практике или нормам и процедурам, предусмотренным каким-либо действующим постановлением правительства, свидетельствует о необходимости ввода эффективной программы по предупреждению и выявлению нарушений закона.

Раздел 8С2.5. Степень виновности

(a) Используйте 5-балльную шкалу для оценки подразделов (b) — (g).

(b) Участие или терпимость по отношению к преступной деятельности.

Если имеется более одной оценки, то укажите самую высокую:

(1) Если —

(A) организация насчитывала более 5000 работников и (i) работник из категории персонала высшего звена участвовал, или потворствовал, или умышленно не замечал преступления или (ii) терпимость по отношению к совершению преступления работника из категории персонала с широким кругом полномочий распространилась на всю организацию;

(B) подразделение организации, внутри которого произошло преступление, насчитывало более 5000 работников и (i) работник из категории персонала высокого уровня этого подразделения участвовал, или потворствовал, или умышленно не замечал преступления или (ii) терпимость по отношению к совершению преступления работника из категории персонала с широким кругом полномочий распространилась на все подразделение, то добавьте 5 баллов; или...

...

(f) Эффективная программа по предупреждению и выявлению нарушений закона.

Если преступление произошло, несмотря на существование эффективной программы по предупреждению и выявлению нарушений закона, то вычтите 3 балла.

Примите во внимание, что данный подраздел не применим к случаю, когда организация или подразделение организации, в котором совершено преступление работником из категории персонала высшего звена, насчитывает

не более 200 работников, или если лицо, ответственное за руководство или осуществление программы по предупреждению или выявлению нарушений закона, участвовало, потворствовало или умышленно не замечало преступления. Участие лица из категории персонала с широким кругом полномочий в преступлении ясно показывает, что организация не имеет эффективной программы по предупреждению и выявлению нарушений закона.

Также примите во внимание, что данный раздел не применим, если после выявления преступления организация необоснованно задержала предоставление информации о нарушении в соответствующие государственные органы.

Приложение I **Выдержки из Уголовного кодекса Австралии**

Приведенный здесь раздел Уголовного кодекса Австралии 1995 г. (часть 2.5 «Корпоративная уголовная ответственность», раздел 12) касается вопросов корпоративной ответственности. Полный текст можно найти на сайте Департамента Генерального Прокурора Австралии, Канберра, по адресу: <www.ausimm.com/ohs/crimcode.pdf.

Часть 2.5. Корпоративная уголовная ответственность: раздел 12

12.1. Общие принципы

- (1) Данный Кодекс применим к юридическим лицам так же, как и к физическим. Он применим с определенными изменениями, которые оговорены в данной части, а также связанными с тем, что в данном случае уголовную ответственность несут главным образом юридические, а не физические лица.
- (2) Юридическое лицо может быть признано виновным в совершении любого преступления, включая и те, которые наказываются тюремным заключением.

12.2. Вещественный элемент

Если вещественный элемент преступления совершен сотрудником, представителем или должностным лицом юридического лица, действующим в рамках своих действительных или предполагаемых служебных обязанностей или своих действительных или предполагаемых полномочий, то вещественный элемент состава преступления должен быть признан за юридическим лицом.

12.3. Элементы вины, за исключением халатности

- (1) Если намерение, осведомленность или небрежность являются элементом вины в связи с вещественным элементом преступления, тогда элемент вины должен быть признан за юридическим лицом, которое прямо, с молчаливого согласия или косвенно санкционировало или допустило совершение преступления.

(2) Существование таких санкций или разрешений можно установить с помощью следующих мер:

- (a) доказать, что совет директоров данного юридического лица преднамеренно, сознательно или по небрежности совершил определенные действия или прямо, с молчаливого согласия или косвенно санкционировал или допустил совершение преступления; или
- (b) доказать, что представитель высокого ранга данного юридического лица преднамеренно, сознательно или по небрежности совершил определенные действия или прямо, с молчаливого согласия, или косвенно санкционировал или допустил совершение преступления; или
- (c) доказать, что существующая корпоративная культура юридического лица направляла, поощряла, была терпимой или привела к несоблюдению соответствующей нормы; или
- (d) доказать, что юридическое лицо не было способно сформировать и поддерживать корпоративную культуру, которая требовала бы соблюдения соответствующих норм.

(3) Параграф (2)(b) не применим, в случае если юридическое лицо докажет, что проявило должное усердие по предупреждению такого поведения, или санкционирования, или разрешения.

(4) Факторы, относящиеся к применению параграфа (2)(c) или (d), отражают:

- (a) были ли ранее со стороны представителя высокого ранга данного юридического лица случаи санкционирования совершения таких же или аналогичных преступных действий; и
- (b) были ли у сотрудника, представителя или должностного лица данного юридического лица, совершившего преступление, справедливые основания или же он имел обоснованные ожидания, что представитель высокого ранга данного юридического лица санкционирует или разрешит совершение такого действия.

(5) Если небрежность не является элементом вины в связи с вещественным элементом состава преступления, подраздел (2) не позволяет доказать существование элемента вины тем, что совет директоров или представитель высокого ранга данного юридического лица необдуманно участвовал в действии, или санкционировал, или допустил совершение преступления.

(6) В данном разделе:

совет директоров — орган данного юридического лица (может иметь другое название), обладающий исполнительной властью;

корпоративная культура — отношения, политика, правила, модель поведения или практики, характерные полностью или частично для того юридического лица, где были совершены соответствующие действия;

представитель высокого ранга — сотрудник, представитель или должностное лицо данного юридического лица, обладающие полномочиями, согласно которым их поведение может быть вполне признано за линию поведения данного юридического лица.

12.4. Халатность

(1) Проверка наличия халатного отношения юридического лица оговорена в разделе 5.5.

(2) Если:

(а) халатность является элементом состава преступления в связи с вещественным элементом, и

(б) ни за каким сотрудником, представителем или должностным лицом организации нет такого элемента вины;

такой элемент вины может быть присущ какой-то части юридического лица, если поведение юридического лица сопровождалось халатностью в целом (т.е. путем приобщения целого ряда сотрудников, представителей или должностных лиц юридического лица к такой линии поведения).

(3) О халатности может свидетельствовать тот факт, что запрещенное действие было в значительной мере отнесено на счет:

(а) не соответствующего требованиям корпоративного управления, контроля или наблюдения за действиями одного или более сотрудников, представителей или должностных лиц; или

(б) несостоятельности юридического лица наладить надлежащую работу системы для передачи соответствующей информации соответствующим лицам.

12.5. Фактическая ошибка (объективная ответственность)

(1) Юридическое лицо может опираться только на раздел 9.2 (фактическая ошибка (объективная ответственность)) в отношении действия, которое везде, за исключением данного раздела, рассматривается как преступление, если:

(а) сотрудник, представитель или должностное лицо юридического лица, совершивший действие, находился под влиянием ошибочного, но имеющего основания убеждения, что действие не включает в себе состава преступления; и

(б) юридическое лицо докажет, что было проявлено должное усердие по предупреждению такого действия.

(2) Об отсутствии должного усердия может свидетельствовать тот факт, что запрещенное действие было в значительной мере отнесено на счет:

- (a) не соответствующего требованиям управления, контроля или наблюдения за действиями одного или более сотрудников, представителей или должностных лиц; или
- (b) неспособности корпоративной организации наладить надлежащую работу системы для передачи соответствующей информации соответствующим лицам.

12.6. Вмешательство третьей стороны или события

Юридическое лицо не может опираться на раздел 10.1 (вмешательство третьей стороны или события) в отношении вещественного элемента состава преступления со стороны другого лица, если лицо, вступившее с ним в действие, является сотрудником, представителем или должностным лицом данного юридического лица.

ПРИМЕЧАНИЯ

Глава 1

¹ Peter F. Drucker, «The Delusion of 'Profits': A Company That Loses Money Is Socially Irresponsible», *OpinionJournal* (June 2, 2003), доступно на сайте <<http://www.opinion-journal.com/extra/?id=110003570>>, информация получена 2 июня 2003 г.

² См., например, Richard R. Ellsworth, *Leading with Purpose: The New Corporate Realities* (Stanford, Calif.: Stanford University Press, 2002), и James C. Collins and Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (New York: HarperBusiness, 2002).

³ Ellsworth, *Leading with Purpose*, p. 122.

⁴ Этот вопрос обсуждается подробнее в главе 3.

⁵ См., например, SustainAbility, *Developing Value*, доступно на сайте <<http://www.sustainability.com/developing-value/contents.asp>>, информация получена 4 июня 2003 г.

⁶ Maria Livanos Cattai, «Responsible Business Conduct in a Global Economy», доступно на сайте <http://www.iccwbo.org/home/global_compact/business_conduct.asp>, информация получена 23 мая 2003 г.

⁷ См., например, Muhammad Musleh-Ud-Din, *Economics and Islam*, 2nd ed. (Lahore, Pakistan: Islamic Publications, 1980).

⁸ См., например, Bodo V. Schlegelmilch and Diana G. Robertson, «The Influence of Country and Industry on Ethical Perceptions of Senior Executives in the U.S. and Europe», *Journal of International Business Studies* 26, no. 4 (1995). База данных доступна на сайте <<http://www.questia.com>>, информация получена 7 июня 2003 г.

⁹ Для обсуждения понятий *riba* — «превышение над начальником» и *mudaraba* — тип отношений на предприятии см. Musleh-Ud-Din, *Economics and Islam*, pp. 66–69.

¹⁰ Cattai, «Responsible Business Conduct».

¹¹ Существует много определений предприятий малого и среднего бизнеса, особенно малого предприятия. Всемирный Банк определяет *малое предприятие* как организацию, где работает менее 300 человек, а, например, Американское агентство по малому бизнесу говорит о штате в 500 человек. С другой стороны, в Узбекистане различают микрофирму (с количеством до 10 работников в промышленности и 5 — в других отраслях); малое предприятие (не превышающее 40 работников в промышленности, 20 — в строительстве, сельском хозяйстве и других производственных секторах и 10 — в прочих отраслях) и среднее предприятие (менее 100 работников). См. International Finance Corporation, *Business Environment in Uzbekistan* (Washington, D.C.: International Finance Corporation, 2002), p. 15, доступно на сайте <http://wwwl.ifc.org/pep/files/pdf/Uzbek/SME_survey_eng.pdf>, информация получена 23 мая 2003 г.

¹² См., например, Judith Kenner Thompson and Howard L. Smith, «Social Responsibility and Small Business: Suggestions for Research», *Journal of Small Business Management* 29, no. 1 (1991). База данных доступна на сайте: <<http://www.questia.com>>, информация получена 6 июня 2003 г.

¹³ Там же, р. 23.

¹⁴ Hubbards Foods, Ltd., «CEO's Statement», Triple Bottom Line Report: Financial Web page, доступно на сайте <http://www.hubbards.co.nz/triple_bottom_line/triple_financial.html>, информация получена 9 июля 2003 г.

¹⁵ См. Saul Estrin, «Competition and Corporate Governance in Transition», William Davidson Institute Working Paper Series 431 (William Davidson Institute, 2001), доступно на сайте <<http://eres.bus.umich.edu/docs/workpap-dav/wp431.pdf>>, информация получена 23 мая 2003 г.

¹⁶ Наследие централизованного планирования было не везде одинаковым. Оно зависело от: (а) масштаба и эффективности планирования, (б) открытости рынков и (в) ведомственных структур и правовых традиций. См. Estrin, «Competition and Corporate Governance in Transition», pp. 5–7.

¹⁷ Mark K. Dietrich, *Legal and Judicial Reform in Central Europe and the Former Soviet Union: Voices from Five Countries* (Washington, D.C.: World Bank, 2000), доступно на сайте <http://www4.worldbank.org/legal/publications/LJR_ECA.pdf>, информация получена 23 мая 2003 г.

¹⁸ Steven J. Norton and Lynda L. Maillet, «Mistakes Were Made: The 'Tabula Rasa Syndrome' and Russian Reform», перепечатано из *East-West Letter* 7 (September 1998), доступно на сайте <<http://www.okno.com/ewltr/archive/vol7/ru-trsyn.pdf>>, информация получена 23 мая 2003 г.

¹⁹ См., например, Estrin, «Competition and Corporate Governance in Transition», Table 3: Cost of Entry.

²⁰ Там же, р. 19. В соответствии с исследованием, которое приводит в пример автор, уровень потенциального предпринимательства велик в Польше (80%); для сравнения: США (70,8%), Германия (64%), Великобритания (45%), Чешская Республика (36,8%), Россия (33,2%), Норвегия (26,9%).

²¹ Ellsworth, *Leading with Purpose*, p. 110.

²² Всемирный банк, *Anticorruption in Transition: A Contribution to the Policy Debate* (Washington, D.C.: World Bank, 2000), pp. xv–xvi; Joel Hellman and Daniel Kaufmann, «Confronting the Challenge of State Capture in Transition Economies», *Finance & Development* (сентябрь 2001), p. 31.

²³ Dietrich, *Legal and Judicial Reform*, p. 18.

²⁴ См., например, там же.

²⁵ Там же, р. 21.

²⁶ U.S. Department of Commerce, U.S. — Russia Intergovernmental Business Development Committee, *Handbook on Commercial Dispute Resolution in Russian Federation* (Washington, D.C.: Department of Commerce, 2000), p. 1.

²⁷ См., например, Estrin, «Competition and Corporate Governance in Transition,» p. 4.

²⁸ Всемирный Банк, *Anticorruption in Transition*, p. xvii.

²⁹ Там же, р. 9.

³⁰ Ludwig von Mises, *Human Action: A Treatise on Economics*, 3rd rev. ed (Chicago: Contemporary Books, 1963), pp. 257–59.

³¹ Arthur Seldon, *Capitalism* (London: Basil Blackwell, 1990), p. 107.

³² См. обсуждение в Estrin, «Competition and Corporate Governance in Transition», pp. 16–17; Michael Camdessus, «Challenges Facing the Transition Economies of Central Asia», доступно на сайте: <<http://www.imf.org/external/np/speeches/1998/052798.htm>>, информация получена 23 мая 2003 г.; Carana Corporation, *The Environment for Business in Tajikistan — A Disincentive to Private Sector Growth and Investment* (Arlington, Va., март 2001).

³³ Всемирный Банк, *Anticorruption in Transition*, p. 25.

³⁴ См. также Ellsworth, *Leading with Purpose*, pp. 30–34.

³⁵ Estrin, «Competition and Corporate Governance in Transition», p. 1.

³⁶ Stanley Kober, «The Purpose of NGOs», доступно на сайте <<http://www.civnet.org/journal/issue6/ftskober.htm>>, информация получена 23 мая 2003 г.

³⁷ F. Neil Brady, *Ethical Managing: Rules and Results* (New York and London: Macmillan, 1990), pp. 2–3.

Глава 2

¹ Существует множество причин, позволяющих утверждать, что ответственное деловое поведение, так как мы его определили, обеспечивает получение большей прибыли. Пэйн приводит исчерпывающий обзор исследований различных аспектов деловой этики и коммерческой деятельности. См. Lynn Sharp Paine, *Value Shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance* (New York: McGraw-Hill, 2003), Chapters 2–3.

² См, например, Anita Roddick, «A Third Way for Business, Too», *New Statesman* (3 апреля 1998), доступно на сайте: <<http://www.questia.com>>, информация получена 6 июня 2003 г.

³ Paine, *Value Shift*, p. 8, цитата из Association of Certified Fraud Examiners, «Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse 1996», доступно на сайте: <<http://www.cfenet.com/media/2002RttN>>, информация получена 23 мая 2003 г. См. также Joseph T. Wells, «Protect Small Business: Small Companies without Adequate Internal Controls Need CPAs to Help Them Minimize Fraud Risk», *Journal of Accountancy* 195, no. 3 (2003), доступно на сайте: <<http://www.questia.com>>, информация получена в июне 2003 г.

⁴ Paine, *Value Shift*, p. 36. Пэйн также отмечает активность клиентов, которая зарегистрирована в Millennium Poll. См. pp. 110–11.

⁵ Gap Inc., «Our Vendor Code of Conduct», доступно на сайте: <http://www.gapinc.com/social_resp/sourcing/vendor_code.htm>, информация получена 23 мая 2003 г.

⁶ Linda K. Treviño, et al., «Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts», *California Management Review* 41 (Winter 1999): 131–51, pp. 142–43.

⁷ Joshua Joseph, *National Business Ethics Survey 2000* (Washington, D.C.: Ethics Resource Center, 2000), pp. 42–44.

⁸ Эти уровни социальной ответственности заимствованы у Kenneth W. Johnson, «Ethical Complexity or Ethical Chaos? A Prescription for Integrating Applied Ethics», *Ethical Management* 7 (август 1997): 1, 3–4. Доступно на сайте: <http://www.Ethics-Policy.net/Integrating_Applied_Ethics.html>, информация получена 23 мая 2003 г.

⁹ Susan A. Aaronson and James T. Reeves, *Corporate Responsibility in the Global Village: The Role of Public Policy* (Washington, D.C.: National Policy Association, 2002), p. 2.

¹⁰ «Komatsu Ltd., «Komatsu Code of Worldwide Business Conduct», доступно на сайте: <<http://www.komatsu.co.jp/en/CompanyInfo/profile/conduct>>, информация получена 23 мая 2003 г.

¹¹ См, например, Muhammad Musleh-Ud-Din, *Economics and Islam*, 2nd ed. (Lahore, Pakistan: Islamic Publications, 1980), pp. 77–79.

¹² Stephen S. Cohen and Gary Fields, «Social Capital and Capital Gains in Silicon Valley», *California Management Review* 41 (Winter 1999): 108–130.

¹³ Социолог Джеймс Колеман, цитата из Francis Fukuyama, *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity* (New York: Free Press, 1995), p. 10. См. также Robert D. Putnam, «The Prosperous Community: Social Capital and Public Life», *American Prospect* 13 (Spring 1993): 37–38.

¹⁴ Fukuyama, *Trust*, p. 31.

¹⁵ Paine, *Value Shift*, pp. 42–43.

¹⁶ Ludwig von Mises, *Human Action: A Treatise on Economics*, 3rd rev. ed. (Chicago: Contemporary Books, 1963), p. 165; Paine, *Value Shift*, p. 79 («общество, в котором царит доверие, — рай для воров»).

¹⁷ *Предприятие* в настоящем документе означает как юридическое лицо (такое как предприятие, компания, фирма или организация), так и физическое лицо или частного предпринимателя.

¹⁸ Caux Round Table, *Principles for Business*, доступно на сайте: <<http://www.caux.org>>, информация получена 23 мая 2003 г.

¹⁹ Международная торговая палата, доступно на сайте <<http://www.iccwbo.org>>, информация получена 23 мая 2003 г.

²⁰ Коалиция за экологически ответственный бизнес, «CERES Principles», доступно на сайте: <<http://www.ceres.org>>, информация получена 23 мая 2003 г.

²¹ Институт инженеров по электротехнике и электронике, «Code of Ethics», доступно на сайте: <http://www.ieee.org/portal/index.jsp?pageID=corp_level1&path=about/whatis&file=code.xml&xsl=generic.xsl>, информация получена 23 мая 2003 г.

²² Институт инженеров по электротехнике и электронике, «Software Engineering Code of Ethics and Professional Practice», доступно на сайте: <<http://computer.org/certification/ethics.htm>>, информация получена 23 мая 2003 г.

²³ *An Interfaith Declaration: A Code of Ethics on International Business for Christians, Muslims, and Jews*, доступно на сайте: <http://astro.ocis.temple.edu/~dialogue/Codes/cmj_codes.htm>.

информация получена 23 мая 2003 г.

²⁴ Рабочая группа по вероисповеданиям и корпоративной ответственности, «Principles for Global Corporate Responsibility: Benchmarks for Measuring Business Performance», доступно на сайте: <<http://www.web.net/~tccr/benchmarks/index.html>>, информация получена 7 июня 2003 г.

²⁵ Глобальная инициатива по отчетности, *Sustainability Reporting Guidelines*, доступно на сайте: <<http://www.globalreporting.org>>, информация получена 23 мая 2003 г.

²⁶ Организация международной социальной отчетности, доступно на сайте: <<http://www.ceraa.org>>, информация получена 23 мая 2003 г.

²⁷ «Global Sullivan Principle», доступно на сайте: <<http://www.globalsullivanprinciples.org/>>, информация получена 23 мая 2003 г.

²⁸ International Corporate Governance Network, доступно на сайте: <<http://www.icgn.org/>>, информация получена 23 мая 2003 г.

²⁹ Институт директоров Южной Африки, доступно на сайте: <<http://www.iodsa.co.za>>, информация получена 23 мая 2003 г.

³⁰ Институт социальной и этической отчетности, доступно на сайте: <<http://www.AccountAbility.org.uk>>, информация получена 23 мая 2003 г.

³¹ Международная организация труда, доступно на сайте: <<http://www.ilo.org/>>, информация получена 23 мая 2003 г.

³² Более подробную информацию см. Kathryn Gordon, *The OECD Guidelines and Other Corporate Responsibility Instruments: A Comparison*, доступно на сайте: <<http://www.oecd.org>>, информация получена 23 мая 2003 г.; David Grayson and Adrian Hodges, *Everybody's Business: Management Risks and Opportunities in Today's Global Society* (London and New York: DK Publishing, 2002), p. 294. Таблица мировых стандартов отчетности создана в Центре интеграции этики и политики. Таблица постоянно обновляется и доступна на сайте: <<http://www.Ethics-policy.net/global/index.html/>>.

³³ Таблица 2.2 любезно предоставлена Кеннетом Джонсоном. Более подробную информацию и аналогичные материалы можно найти на сайте: <http://Ethics-Policy.net/SGO_questions.html>, информация получена 23 мая 2003 г.

Глава 3

¹ В определении бизнес-целей, а также принятии решений существует значительная культурная составляющая. См., например, Geert Hofstede and others, «What Goals Do Business Leaders Pursue? A Study in Fifteen Countries», *Journal of International Business Studies* 33, no. 4 (2002), доступно на сайте: <<http://www.questia.com>>, информация получена 6 июня 2003 г.

² См., например, Judith Kenner Thompson and Howard L. Smith, «Social Responsibility and Small Business: Suggestions for Research», *Journal of Small Business Management* 29, no. 1 (1991), доступно на сайте: <<http://www.questia.com>>, информация получена 6 июня 2003 г. Томсон и Смит рассмотрели относительно небольшое число исследований социальной ответственности малых и средних предприятий.

³ Рабочие таблицы ОП любезно предоставлены Кеннетом Джонсоном, Центр

интеграции этики и политики.

⁴ Linda K. Treviño, et al., «Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts», *California Management Review* 41 (Winter 1999): 131–51, p. 131.

⁵ Там же, pp. 141 (последовательность) и 143–44 (системы вознаграждений).

⁶ Там же, p. 139.

⁷ См., например, Diana E. Murphy, «The Federal Sentencing Guidelines for Organizations: A Decade of Promoting Compliance and Ethics», 87 *Iowa Law Review* 697 (2002), доступно на сайте: <<http://www.uscc.gov/corp/Murphy.pdf>>, информация получена 23 мая 2003 г.

⁸ Treviño, et al., «Managing Ethics and Legal Compliance», pp. 135–38.

⁹ Там же, p. 139.

¹⁰ Министерство юстиции США обращает особое внимание на то, есть ли у фирмы «корпоративная программа соблюдения правил». В меморандуме от 20 января 2003 г. Министерство обязывает прокуроров задавать два вопроса: (а) «Хорошо ли построена корпоративная программа соблюдения правил?» и (б) «Работает ли корпоративная программа соблюдения правил?» Хотя у Министерства нет формального руководства по корпоративному соблюдению правил, оно ссылается на «Guideline for Sentencing Organizations» из United States Federal Sentencing Guidelines, *Guidelines Manual*, §8A1.2, Commentary (n.3[k]) (November 1997). См. также United States Sentencing Commission §8C2.5(f).

¹¹ Lori Tansey, «Corporate Compliance Programs: International Implications», *Corporate Conduct Quarterly* 4, no. 2 (1995). Цит. по: Dove Izraeli and Mark S. Schwartz, «What Can We Learn from the U.S. Federal Sentencing Guidelines for Organizational Ethics», доступно на сайте: <<http://www.itcilo.it/English/acttrav/telearn/global/ilo/code/whatcan.htm>>, информация получена 23 мая 2003 г.

¹² См., например, Murphy, «The Federal Sentencing Guidelines for Organizations».

¹³ Предприятие должно добровольно сообщать в соответствующую организацию о нарушениях. Сотрудничество приветствуется, но не требуется. У FSGO другие, более четкие требования, которые определяют, что значит иметь «эффективную программу».

¹⁴ Уголовный кодекс Австралии (Criminal Code Bill 1994, Part 2.5, Division 12, Section 12.3[2] [c and d]). Австралия также приняла стандарт соответствия AS 3086.

¹⁵ Dawn-Marie Driscoll and W. Michael Hoffman, *Ethics Matter: How to Implement Values-Driven Management* (Waltham, Mass.: Center for Business Ethics, 2000).

¹⁶ Linda K. Treviño and Katherine A. Nelson, *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It*, 2nd ed. (New York: John Wiley & Sons, 1999), pp. 33–35, 144–45.

¹⁷ См., например, пять последних публикаций: Lynn Sharp Paine, *Value Shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance* (New York: McGraw-Hill, 2003); Sandra Waddock, *Leading Corporate Citizens: Vision, Values, Value Added* (Boston: McGraw-Hill, 2002); Simon Zadek, *The Civil Corporation: The New Economy of Corporate Citizenship* (London and Sterling, Va.: Earthscan, 2001); David Grayson and Adrian Hodges, *Everybody's Business: Management Risks and Opportunities in Today's Global Society*

(London and New York: DK Publishing, 2002); Malcolm McIntosh, et al., *Corporate Citizenship: Successful Strategies for Responsible Companies* (London: Financial Times Management, 1998).

¹⁸ John Carver with Caroline Oliver, *Corporate Boards That Create Value: Governing Company Performance from the Boardroom* (San Francisco: Jossey-Bass, 2002), pp. xxi–xxii.

¹⁹ Frances Hesselbein, «When the Roll Is Called in 2010», in *On Creativity, Innovation, and Renewal*, edited by Frances Hesselbein and Rob Johnson (San Francisco: Jossey-Bass, 2002), p. 2; James C. Collins and Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (New York: HarperBusiness, 2002); James C. Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap ... and Others Don't* (New York: HarperBusiness, 2001).

²⁰ David L. Bradford and Allan R. Cohen, *Power Up: Transforming Organizations through Shared Leadership* (New York: John Wiley & Sons, 1998), цит. по: Janet Zich, «Ideas: We're All in This Together», доступно на сайте: <<http://www.gsb.stanford.edu/community/bmag/sbsm9809/ideas.html>>, информация получена 23 мая 2003 г.

²¹ Archie B. Carroll and Ann K. Buchholtz, *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*, 4th ed. (Cincinnati, Ohio: South-Western, 2000).

²² Robert C. Solomon, *A Better Way to Think About Business: How Personal Integrity Leads to Corporate Success* (New York and Oxford, England: Oxford University Press, 1999), p. 46. См. также R. Edward Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (New York: Basic Books, 1984); Brian K. Burton and Craig P. Dunn, «Feminist Ethics as Moral Grounding for Stakeholder Theory», *Business Ethics Quarterly* (April 1996): 133–47.

²³ Данный подход к разработке и внедрению программы деловой этики является практическим применением трех лучших публикаций в этой области: David A. Nadler, *Champions of Change: How CEOs and Their Companies Are Mastering the Skills of Radical Change* (San Francisco: Jossey-Bass, 1998). Работа Надлера — отличное руководство по теории организационных изменений с точки зрения системного подхода. Tony Grundy, *Implementing Strategic Change* (London: KoganPage, 1993) — отличное практическое руководство по организационным изменениям. Robert W. Jacobs, *Real Time Strategic Change: How to Involve an Entire Organization in Fast and Far-Reaching Change* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1994) — предлагает процесс для вовлечения всей организации в стратегические изменения.

Глава 4

¹ Joshua Joseph, «Integrating Business Ethics Programs: A Study of Ethics Officers in Leading Organizations», *Business and Society Review* (Fall 2002): 309–47, p. 310.

² Там же, pp. 310–11.

³ Geert Hofstede, *Cultures and Organizations: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival* (New-York: McGraw-Hill, 1997), p. 3.

⁴ Kenneth W. Johnson, «The Role of Culture in Achieving Organizational Integrity, and Managing Conflicts between Cultures», доступно на сайте: <http://www.Ethics-Policy.net/quest_5.html>, информация получена 27 мая 2003 г.

⁵ Этот список основан на опыте автора. Некоторые пункты обсуждаются более под-

робно в следующих работах: Linda K. Treviño, et al., «Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts», *California Management Review* 41 (Winter 1999): 131–51, p. 141–51; Joshua Joseph, *National Business Ethics Survey 2003* (Washington, D.C.: Ethics Resource Center, 2003).

⁶ Данные результаты программы основаны на опыте автора и являются переработкой и более совершенным вариантом результатов, представленных в работах Treviño, et al., «Managing Ethics and Legal Compliance», и Joseph, *National Business Ethics Survey 2003*.

⁷ Joseph, *National Business Ethics Survey 2003*, pp. 27–28.

⁸ План действий и его основные этапы включают конкретные шаги и временной элемент «когда».

⁹ Представленный вывод основывается на исследовании «Program Planning and Development — Program Logic Model», проведенном Университетом Миссури, доступно на сайте: <<http://outreach.missouri.edu/staff/programdev/plm>>, информация получена 23 мая 2003 г.

¹⁰ Bong-Ahn Yoo, «Korea's Police Anti-Corruption Plan», in *Progress in the Fight against Corruption in Asia and the Pacific* (Manila: Asian Development Bank, 2001), pp. 93–96.

¹¹ См., например, Chris Robertson and Paul A. Fadil, «Developing Corporate Codes of Ethics in Multinational Firms: Bhopal Revisited», *Journal of Managerial Issues* 10, no. 4 (1998): 454., доступно на сайте: <<http://www.questia.com>>, информация получена 6 июня 2003 г.

¹² См., например, Miroslav Prokopijevic, editor, *Two Years of Reform in Serbia: A Wasted Opportunity* (Belgrade: Free Market Center Team, 2002), p. 8, доступно на сайте: <<http://www.fmc.org.yu/studies/en/atlas-eng.pdf>>, информация получена 23 мая 2003 г.

¹³ Zygmunt J.B. Plater, Robert H. Abrams and William Goldfarb, *Environmental Law and Policy: Nature, Law, and Society* (St. Paul, Minn.: West Publishing, 1992).

¹⁴ Hofstede, *Cultures and Organizations*, стр. 13–14, 164–65. См. также Christopher J. Robertson and James J. Hoffman, «How Different Are We? An Investigation of Confucian Values in the United States», *Journal of Managerial Issues* 12, no. 1 (2000): 34, доступно на сайте: <<http://www.questia.com>>, информация получена 7 июня 2003 г.

¹⁵ См., например, Richard D. Lewis, *When Cultures Collide: Managing Successfully across Cultures* (London: Nicholas Brealy, 1996).

¹⁶ Эта таблица периодически обновляется и доступна на сайте: <http://www.Ethics-Policy.net/SGO_questions.html>, информация получена 23 мая 2003 г.

¹⁷ См., например, James C. Collins and Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (New York: HarperBusiness, 2002), pp. 46–79.

Глава 5

¹ Эти вопросы в деталях освещены в главах 2 и 4 данного Руководства.

² См., например, рабочие таблицы главы 4.

³ См., например, «Nucor's Management Philosophy», доступно на сайте: <<http://www.nucor-fastener.com/nucor.html>>, информация была получена 5 июня 2003 г.

⁴ См. также Dawn-Marine Driscoll and W. Michael Hoffman, *Ethics Matters: How to Implement Values-Driven Management* (Waltham, Mass.: Center for Business Ethics, 2000), p. 78.

⁵ John Carver with Caroline Oliver, *Corporate Boards That Create Value: Governing Company Performance from the Boardroom* (San Francisco: Jossey-Bass, 2002), p. 22. Примечание относится к понятию ответственного управления как к подходу, обеспечивающему согласование с базовыми убеждениями направлений операционной деятельности, решений и действий, определяемых и выполняемых работниками предприятия. См. также Lynn Sharp Paine, *Value Shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance* (New York: McGraw-Hill, 2003), p. 142.

⁶ Carver with Oliver, *Corporate Boards That Create Value*, p. 23 (пример 2.2).

⁷ Заявления, представленные в примерах 5.1–5.4, любезно предоставлены Джоном Карвером и Кэролайн Оливер. Более подробно они представлены в книге Carver with Oliver, *Corporate Boards That Create Value*, pp. 40–41 (пример 3.2).

⁸ Любезно предоставлено Джоном Карвером и Каролин Оливер. См. Carver with Oliver, *Corporate Boards That Create Value*, p. 53, выдержки из примера 4.1 «Положение о делегировании полномочий совету директоров» (Полномочия генерального директора).

⁹ Там же, p. 63.

¹⁰ Там же.

¹¹ Там же.

¹² Там же, pp. 74–75

¹³ Там же, pp. 61–62.

¹⁴ Там же, pp. 66–67.

¹⁵ Там же, p. 67.

¹⁶ См., например, Chris Robertson and Paul A. Fadil, «Developing Corporate Codes of Ethics in Multinational Firms: Bhopal Revisited», *Journal of Managerial Issues* 10, no. 4 (1998): 454, доступно на сайте: <<http://www.questia.com>>, информация получена 6 июня 2003 г.

¹⁷ James C. Collins and Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (New York: HarperBusiness, 2002), pp. 219–39.

¹⁸ Там же, p. 234.

¹⁹ Там же, pp. 226–27.

²⁰ Там же, Chapter 11.

²¹ «Guided by Values», доступно на сайте: <http://www.novonordisk.com/sustainability/sustainability_strategy/guided_by_values.asp>, информация была получена 7 июня 2003 г.

²² Collins and Porras, *Built to Last*, p. 237.

²³ Понятие *кодекс поведения* относится к руководству для работников, в котором описываются стандарты, которые должны соблюдаться при принятии решений в работе на благо предприятия, с уважением к базовым ценностям предприятия, обязательствам перед заинтересованными сторонами и специальными требованиями в отношении соблюдения правил. Подобное руководство может быть определено как *стандарты поведения, кодекс этики, корпоративное кредо* или *кодекс поведения в бизнесе*.

²⁴ Royal Dutch/Shell, «Statement of General Business Principles», доступно на сайте: <<http://www.shell.ca/code/values/commitments/principles.html>>, информация была получена 23 мая 2003 г. Эти принципы подкрепляются «примерами управления», которые «предоставляют базу для ключевых обязательств, описываемых в принципах, и руководство по их применению».

²⁵ Глобальный договор ООН, доступно на сайте: <<http://www.unglobalcompact.org>>, информация получена 23 мая 2003 г.

²⁶ Royal Dutch/Shell, «Statement of General Principles».

²⁷ Там же.

²⁸ Там же.

²⁹ Там же.

³⁰ Концепция социальной ответственности в бизнесе подробно описана в главе 2.

³¹ Royal Dutch/Shell, «Statement of General Principles».

³² Amnesty International and Pax Christi Netherlands, пресс-релиз, «Shell's Revised 'Statement of General Business Principles': A Significant But First Step Ahead», доступно на сайте: <<http://www.paxchristi.net/PDF/AF02E97.pdf>>, информация получена 23 мая 2003 г.

³³ Chiquita Brands International, «Corporate Responsibility: Living Our Core Values», доступно на сайте: <<http://www.Chiquita.com>>, информация получена 23 мая 2003 г.

³⁴ United Technologies Corporation, «Our Commitments», доступно на сайте: <<http://www.utc.com/profile/profile/commitments/index.html>>, информация получена 23 мая 2003 г.

³⁵ Caux Round Table, «Principles for Business», доступно на сайте: <<http://www.caux-roundtable.org/PRIN4.HTM>>, информация получена 23 мая 2003 г.

³⁶ Этот вопрос выходит за рамки данного Руководства, но принятие кодекса поведения должно быть оговорено в трудовом договоре или коллективном соглашении (Европейский Союз) или с профсоюзами (Соединенные Штаты). Информацию, касающуюся Европейского Союза, см. в Lori Tansey Martens and William Miller, «Ethics and Compliance: European Update», *Ethikos* (July/August 1999): 4–5. О США см. American Electric Power Co., Decisions of the National Labor Relations Board, 302 NLRB No. 161 (1991).

³⁷ См., например, M. Cash Mathews, *Strategic Intervention in Organizations; Resolving Ethical Dilemmas* (Thousand Oaks, Calif: Sage, 1988); Joshua Joseph, *National Business*

Ethics Survey 2003 (Washington, D.C.: Ethics Resource Center, 2001); Linda K. Trevino, et al., «Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts», *California Management Review* 41 (Winter 1999):131–51.

³⁸ Phil Watts, генеральный директор Royal Dutch/Shell, цит по: Ronald E. Berenbeim, *Global Corporate Ethics Practices: A Developing Consensus* (New York: Conference Board, 1999).

³⁹ Информацию о европейском законодательстве и инициативах, касающихся корпоративной социальной ответственности, по состоянию на октябрь 2002 г., см. United States Council for International Business, «Corporate Responsibility Initiatives in Europe», доступно на сайте: <<http://www.uscib.org/docs/EUCSRMatrix.pdf>>, информация получена 25 июня 2003 г.

⁴⁰ New York Stock Exchange, «Final NYSE Corporate Governance Rules», доступно на сайте <<http://www.nyse.com/pdfs/finalcorpgovrules.pdf>>, информация получена 23 января 2004 г. Показывая тесную связь между государственным регулированием и свободным рынком, эти правила отражают новые требования законодательства США в связи с принятием закона Сайнбэнса–Оксли 2002 г., доступно на сайте: <<http://news.findlaw.com/hdocs/docs/gwbush/sarbanesoxley072302.pdf>>, информация получена 23 мая 2003 г.

⁴¹ NTT Group, «NTT Group Ethical Code on Environmental Issues», доступно на сайте: <http://www.ntt.co.jp/kankyo/e/2002report/qa/chapter1/q04_2.html>, информация получена 23 мая 2003 г.

⁴² См., например, Robertson and Fadil, «Developing Corporate Codes of Ethics in Multi-national Firms», p. 454.

⁴³ W. Michael Hoffman, «Writing a Company's Code of Ethics», доступно на сайте: http://www.iit.edu/departments/csep/perspective/persp_v19_fall99_5.htm, информация получена 23 мая 2003 г.

⁴⁴ WMC Resources, Ltd., «Code of Conduct», доступно на сайте: <<http://www.wmc.com.au/about/conduct/index.htm>>, информация получена 23 мая 2003 г.

⁴⁵ NTT Group, «NTT Group Ethical Code on Environmental Issues».

⁴⁶ Guardsmark LLC, «Ethics», доступно на сайте: <http://www.guardsmark.com/approach/approach_sec.asp?nav=1&subnav=3&content_id=8>, информация получена 23 мая 2003 г.

⁴⁷ HCA Inc., «Introduction to Ethics, Compliance and Corporate Responsibility», доступно на сайте: <<http://ec.hcahealthcare.com>>, информация получена 23 мая 2003 г.

⁴⁸ United Technologies Corporation, «Welcome to Social Responsibility», доступно на сайте: <<http://www.utc.com/social/ethics>>, информация получена 23 мая 2003 г.

⁴⁹ Более детально о стиле кодекса см. Driscoll and Hoffman, *Ethics Matters*, Chapter 8.

⁵⁰ Ronald E. Berenbeim, «Codes of Conduct», in *Compliance Programs and the Corporate Sentencing Guidelines: Preventing Criminal and Civil Liability*, edited by Jeffrey M. Kaplan, Joseph E. Murphy, and Winthrop M. Swenson (Deerfield, Ill., New York, and Rochester, N.Y.: Clark Boardman Callaghan, 1993–2003), Chapter 7, § 7.4.

⁵¹ William P. Birkett, «Ethical Codes in Action», in «Articles and Speeches», International

Federation of Accountants, доступно на сайте: <<http://www.ifac.org/Library/SpeechArticle.tpl?NID=96261008030>>, информация получена 23 мая 2003 г.

⁵² HCA Inc., «Code of Conduct», доступно на сайте: <<http://ec.hcahealthcare.com/>>, информация получена 23 мая 2003 г.

⁵³ См. также Stephen B. Page, *Establishing a System of Policies and Procedures* (Mansfield, Ohio: Bookmasters, 1998).

⁵⁴ Эти образцы включены как репрезентативные примеры. Каждое предприятие должно само решить для себя, какие положения должны быть включены в его кодекс и стратегии.

⁵⁵ Motorola, «Code of Business Conduct», доступно на сайте: <<http://www.motorola.com/code/code.html>>, информация получена 23 мая 2003 г.

⁵⁶ См., например, Berenbeim, «Codes of Conduct», § 7.5.

⁵⁷ Carver with Oliver, *Corporate Boards That Create Value*, pp. 66–67.

Глава 6

¹ Этот вопрос описан в деталях в главах 2 и 4 данного Руководства.

² HCA Inc., «Ethics and Compliance Web Site», доступно на сайте: <<http://ec.hcahealthcare.com/>>, информация получена 23 мая 2003 г.

³ Lori Tansey Martens and William Miller, «Ethics and Compliance: European Update», *Ethikos* (July/August 1999): 4–6.

⁴ Joseph T. Wells, «Protect Small Business: Small Companies without Adequate Internal Controls Need CPAs to Help Them Minimize Fraud Risk», *Journal of Accountancy* 195, no. 3 (2003). Доступно на сайте <<http://www.questia.com>>, информация получена 6 июня 2003 г.

⁵ Linda K. Trevino, et al., «Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts», *California Management Review* 41 (Winter 1999): 131–51, pp. 141–42.

⁶ В 1996 г., в *In re Caremark* (С.А. 13670), Суд справедливости штата Делавер постановил: «В обязанности директора входит: убедиться, что корпоративная система отчетности... существует и что за ошибки, допущенные под воздействием определенных обстоятельств, директор... может нести ответственность за убытки, возникшие в результате несоблюдения применимого законодательства». Этот стандарт был одобрен Министерством юстиции США в вопросе о том, может ли предприятие подавать в суд на своих работников и представителей за ненадлежащее поведение. Меморандум Министерства юстиции «Principles of Federal Prosecution of Business Organizations», датированный 20 января 2003 г., можно найти на сайте: <http://www.ethics-policy.net/prosecution_2003.html>, информация получена 23 мая 2003 г.

⁷ Комиссия по ценным бумагам и биржам США опубликовала положения, регулирующие поведение комитета по аудиту и кодекс этики финансового директора. Securities and Exchange Commission, «Final Rule: Disclosure Required by Sections 406 and 407 of the Sarbanes-Oxley Act of 2002, 17 CFR Parts 228, 229, and 249, Release Nos. 33-8177; 34-47235», доступно на сайте: <<http://www.sec.gov/rules/final/33-8177.htm>>, ин-

формация получена 23 мая 2003 г.

⁸ Также могут быть учреждены другие комитеты, в том числе и комитеты по выплате компенсаций.

⁹ Это положение (пример 6.2) получено по электронной почте от Джона Карвера, который (совместно с Каролин Оливер) является автором *Corporate Boards That Create Value: Governing Company Performance from the Boardroom* (San Francisco: Jossey-Bass, 2002).

¹⁰ См., например, International Corporate Governance Network. Это также касается комитета по выплате компенсаций. Доступно на сайте: <<http://www.icgn.org>>, информация получена 23 мая 2003 г.

¹¹ Из: Christopher Martin Bennett and Graydon R. Wood, «Assigning Compliance Responsibility», in *Compliance Programs and the Corporate Sentencing Guidelines: Preventing Criminal and Civil Liability*, edited by Jeffrey M. Kaplan, Joseph E. Murphy, and Winthrop M. Swenson (Deerfield, Ill., New York, and Rochester, N.Y.: Clark Boardman Callaghan, 1993–2002), Chapter 8, §§ 8.1–8.5. См. также Joshua Joseph, «Integrating Business Ethics and Compliance Programs: A Study of Ethics Officers in Leading Organizations», *Business and Society Review* (Fall 2003): 309–47.

¹² Существуют также обязанности, вытекающие из Федерального уложения о наказаниях для организаций США.

¹³ Bennett and Wood, «Assigning Compliance Responsibility», § 8.4.

¹⁴ Согласно Федеральному уложению о наказаниях для организаций, ответственным лицом высшего звена руководства может быть директор, но это размывает границу, проведенную данной книгой между корпоративным и общим управлением.

¹⁵ Получено из Richard P. Kusserow and Andrew H. Joseph, *Corporate Compliance Policies and Procedures: A Guide to Assessment and Development* (Marblehead, Mass.: Opus Communications, 2000), p. 20. См. также HCA Inc., «Policy on Business Ethics Offices», доступно на сайте: <<http://ec.hcahealthcare.com/CPM/EC010.doc>>, информация получена 23 мая 2003 г.

¹⁶ Joseph, «Integrating Business Ethics and Compliance Programs», pp. 323–24.

¹⁷ Там же, pp. 330–31.

¹⁸ Bennett and Wood, «Assigning Compliance Responsibility», § 8.8. См. также Treviño, et al., «Managing Ethics and Legal Compliance», pp. 146–47.

¹⁹ Когда совет по профессиональной этике занимается и общими вопросами, мировой опыт рекомендует создать два отдельных совета — совет по общим вопросам этики, соблюдению законов и норм и социальной ответственности и более специализированный профессиональный совет. Каждый из них может иметь общих членов при независимых каналах отчетности высшему руководству и совету директоров.

²⁰ Treviño, et al., «Managing Ethics and Legal Compliance», pp. 142–43.

²¹ См., например, Memorial Hermann Healthcare System, «Standards of Conduct», доступно на сайте: <<http://www.mhhs.org/aboutus/StandardsofConduct100401.doc>>, информация получена 23 мая 2003 г.

Глава 7

¹ Lyuba Zarsky, «Beyond Good Deeds: For Multinational Corporations to Adopt Socially Responsible Business Practices, Voluntary Measures Are Not Enough», *Forum for Applied Research and Public Policy* 16, no. 4 (2002), доступно на сайте <<http://www.questia.com>>, информация получена 7 июня 2003 г.

² Более подробно эти вопросы рассматриваются в главах 2 и 4 настоящего Руководства.

³ См. также главы 4 и 10.

⁴ «Corporate Recruiters Face the 'Enron Effect'», доступно на сайте <<http://www.epolitic.com/data/companies/images/Companies/Work-Foundation/191202.htm>>, информация получена 16 апреля 2003 г.

⁵ В качестве примера можно привести Better Banana Project, разработанный Rainforest Coalition and Chiquita Brands: Rainforest Alliance, «Profiles in Sustainable Development Partnerships: Chiquita Reaps Better Bananas», доступно на сайте: <<http://www.rainforest-alliance.org/programs/profiles/ag-chiquita-profile-11-14-02horizon.pdf>>, информация получена 23 мая 2003 г.

⁶ Jon Entine, «Shell, Greenpeace and Brent Spar: The Politics of Dialogue», in *Case Histories in Business Ethics*, edited by Chris Megone and Simon J. Robinson (London and New York: Routledge, 2002), pp. 59–95. Этот пример содержит цитаты из отчета National Environmental Research Council.

⁷ British Broadcasting, «World: Europe Brent Spar Gets Chop», доступно на сайте: <<http://news.bbc.co.uk/1/hi/world/europe/221508.stm>>, информация получена 23 мая 2003 г.

⁸ British America Tobacco, «Corporate Social Responsibility», доступно на сайте <http://www.bat.com/oneweb/sites/uk_3mnfen.nsf/vwPagesWebLive/DO52AD7G?open-document&TMP=>>, информация получена 23 мая 2003 г.

⁹ В главе 10 мы подробно рассматриваем, как используется такая система.

¹⁰ Ожидаемые результаты работы программы обсуждаются в главах 4 и 10.

¹¹ Global Reporting Initiative, доступно на сайте <<http://www.globalreporting.org/>>, информация получена 23 мая 2003 г. AA1000 разработана компанией AccountAbility, Великобритания, доступно на сайте: <<http://www.accountability.org.uk>>, информация получена 23 мая 2003 г.

¹² В отношении Европейского Союза см.: Lori Tansey Martens and William Miller, «Ethics and Compliance: European Update», *Ethikos* (July/August 1999): 4–6. В отношении США см.: American Electric Power Co., Decisions of the National Labor Relations Board, 302 NLRB No. 161 (1991).

¹³ Michael J. Marquardt, *Action Learning in Action: Transforming Problems and People for World-Class Organizational Learning* (Palo Alto, Calif.: Davies-Black, 1999), pp. 57–67.

¹⁴ См., например, Michael MacDonald, «A Framework for Ethical Decision-Making», доступно на сайте: <<http://www.ethics.ubs.ca/mcdonald/decisions.html>>, информация получена 23 мая 2003 г.; Josephson Institute of Ethics, «The Seven Step Path to Ethical Decisions», доступно на сайте: <<http://www.josephsoninstitute.org/MED/MED-4sevensteppath.htm>>, информация получена 23 мая 2003 г.; Kenneth W. Johnson, «An Ethics and Policy Decision Making Tool», доступно на сайте: <<http://www.Ethics-Policy.net/ethi>

cal_decisions.html>, информация получена 23 мая 2003 г.

¹⁵ «Primary Sources», *Atlantic Monthly* 290, no. 4: 46, цит. по Brookings Institution: «The Bigger They Are, the Harder They Fall: An Estimate of the Costs of the Crisis in Corporate Governance», доступно на сайте: <<http://www.brookings.edu/views/papers/gramham/20020722.htm>>, информация получена 9 июля 2003 г.

¹⁶ Lori Tansey Martens, «Transatlantic Perspectives on Business Ethics Training», International Business Ethics Institute, неопубликованная работа, информация получена 22 апреля 2003 г.

¹⁷ Некоторые игры описываются в работе Linda K. Treviño and Katherine A. Nelson, *Managing Business Ethics*, 2nd ed. (New York: John Wiley & Sons, 1999), pp. 265–67.

¹⁸ См., например, «Boeing Ethics Challenge», доступно на сайте компании Boeing: <<http://active.boeing.com/companyoffices/ethicschallenge/cfm/initial.cfm>>, информация получена 23 мая 2003 г.

¹⁹ См., например, Martens, «Transatlantic Perspectives on Business Ethics Training».

²⁰ Joshua Joseph, *National Business Ethics Survey 2000* (Washington, D.C.: Ethics Resource Center, 2001), pp. 22–23. См. также Lori Tansey Martens and Amber Crowell, «Whistleblowing: A Global Perspective» (Part I), *Ethikos* (May/June 2002): 6–8.

²¹ Christine A. Wardell and Jacqueline P. Minor, «Protecting Whistleblowers from Retaliation: The Corporate Ombuds Office», in *Compliance Programs and the Corporate Sentencing Guidelines: Preventing Criminal and Civil Liability*, edited by Jeffrey M. Kaplan, Joseph E. Murphy and Winthrop M. Swenson (Deerfield, Ill., New York, and Rochester, N.Y.: Clark Boardman Callaghan, 1993–2002), Chapter 13, § 13.1.

²² Joshua Joseph, *National Business Ethics Survey 2003* (Washington, D.C.: Ethics Resource Center, 2003), p. 42. Четыре элемента, используемых в программе деловой этики для проведения дифференциации, обсуждаются в работе этого же автора в *National Business Ethics Survey*, Chapter 2. Эта позитивная связь между наличием программы деловой этики и ожидаемыми результатами программы действительно также для следующих результатов программы: ощущение меньшего давления, заставляющего нарушать стандарты, большее удовлетворение от ответных действий руководства на сообщаемую информацию, больший смысл ответственности руководителей и начальников отделов, большее удовлетворение от общей деятельности организации.

²³ Guy Dehn, цит. по Lori Tansey Martens and Amber Crowell, «Whistleblowing: A Global Perspective (Part II)», *Ethikos* (June/August 2002): 9–12, p. 10.

²⁴ Joseph, *National Business Survey 2000*, pp. 23–24.

²⁵ Более подробную информацию о мировом опыте защиты тех, кто сообщает о недостатках, см.: Martens and Crowell, «Whistleblowing: A Global Perspective (Part II)».

²⁶ См., например, Kenneth W. Johnson, «Confidentiality, Privilege, and an Effective Ethics Program», доступно на сайте: <http://www.Ethics-Policy.net/confidentiality_Privilege.html>, информация получена 4 июня 2003 г.

²⁷ Более подробную информацию о работе омбудсмена можно получить на сайте Ombudsman Association: <http://www.ombuds-toa.org/all_about_toa.htm>, информация получена 27 мая 2003 г.

²⁸ Anita Roddick, «A Third Way for Business, Too», *New Statesman* 3 (April 1998), доступно на сайте <<http://www.questia.com>>, информация получена 6 июня 2003 г.

Глава 8

¹ См., например, Larry Bossidy and Ram Charan, *Execution: The Discipline of Getting Things Done* (New York: Crown Business, 2002); James C. Collins and Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (New York: HarperBusiness, 2002), pp. 201–18; Joshua Joseph, *National Business Ethics Survey 2000* (Washington D.C.: Ethics Resource Center, 2001); Linda K. Treviño, et al., «Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts», *California Management Review* 41 (Winter 1999): 131–51, pp. 141–44.

² Эти вопросы подробнее рассматриваются в главах 2 и 4 настоящего Руководства.

³ Treviño, et al., «Managing Ethics and Legal Compliance», pp. 141–42.

⁴ Joshua Joseph, *National Business Ethics Survey 2003* (Washington D.C.: Ethics Resource Center, 2003), p. 31. Элементы, используемые для проведения дифференциации этических действий высшего руководства, менеджеров среднего звена и рядовых работников предприятия, рассматриваются в работе этого же автора, опубликованной в *National Business Ethics Survey*, Chapter 3.

⁵ Там же, p. 31. Эта взаимосвязь между этическими действиями руководства, менеджеров среднего и низшего звена и ожидаемыми результатами работы программы существует и в отношении воздействия релевантного контекста на возможности совершения нарушений (p. 37), удовлетворения работников, сообщающих руководству о нарушениях, ответными действиями руководства (p. 48), значения подотчетности руководителей и менеджеров (p. 54) и удовлетворения работников от деятельности предприятия (p. 57).

⁶ James C. Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap ... and Others Don't* (New York: HarperBusiness, 2001), p. 50.

⁷ «Заполнение» каналов сбыта — это договоренность с клиентом или предложение заказать большее количество товаров, чем было бы заказано в обычных условиях.

⁸ Treviño, et al., «Managing Ethics and Legal Compliance», p. 155.

⁹ Joseph, *National Business Ethics Survey 2000*, pp. 22–23.

¹⁰ Treviño, et al., «Managing Ethics and Legal Compliance», pp. 136–39. Наиболее губительной, по выводам автора, является корпоративная культура, предполагающая беспрекословное подчинение. См. pp. 136–37 и 143–44.

¹¹ Joseph L. Badaracco Jr., *Leading Quietly: An Unorthodox Guide to Doing the Right Thing* (Boston: Harvard Business School Press, 2002), p. 11.

¹² Anton R. Valukas and Robert R. Stauffer, «Investigation and Disclosure of Violations», in *Compliance Programs and the Corporate Sentencing Guidelines: Preventing Criminal and Civil Liability*, edited by Jeffrey M. Kaplan, Joseph E. Murphy, and Winthrop M. Swenson (Deerfield, Ill., New York, and Rochester, N.Y.: Clark Boardman Callaghan, 1993–2003), § 14.16.

¹³ Lynn Sharp Paine, «Managing for Organizational Integrity», *Harvard Business Review* (March/April 1994): 106–117, p. 109.

¹⁴ Кредо компании Johnson & Johnson есть на ее сайте. Кредо представлено на всех языках, начиная от национального языка Аргентины и заканчивая национальным языком Зимбабве. Доступно на сайте: <<http://www.jnj.com>>, информация получена 23 мая 2003 г.

¹⁵ Paine, «Managing for Organizational Integrity», p. 109.

Глава 9

¹ Государственный департамент США, «Recognizing and Making Anticorruption Issues Part of the Business-Government Dialogue», in *Fighting Global Corruption: Business Risk Management*, доступно на сайте <<http://www.state.gov/g/inl/rls/rpt/fgcrpt/2001>>, информация получена 3 июня 2003 г.

² Joel S. Hellman and others, «Measuring Governance, Corruption, and State Capture: How Firms and Bureaucrats Shape the Business Environment in Transition Economies», Policy Research Working Paper 2312 (Washington, D.C.: World Bank, 2000), p. 36. Доступно на сайте <<http://www.worldbank.org/wbi/governance/pdf/measure.pdf>>, информация получена 4 июня 2003 г.

³ Также были оказаны юридические услуги нескольким предприятиям, права которых были нарушены. В Азербайджане несколько ассоциаций предпринимателей, включая Фонд развития предпринимательства и Конфедерацию предпринимателей (работников), выступили за ограничение числа видов деятельности, подлежащих лицензированию. С 1 января 2003 г. количество таких видов деятельности сократилось с 240 (куда входил и сбор дикорастущих растений и ягод) до 30.

⁴ См., например, Juliette Bennett, «Multinational Corporations, Social Responsibility and Conflict», *Journal of International Affairs* 55, no. 2 (2002), доступно на сайте: <<http://www.questia.com>>, информация получена 7 июня 2003 г.

⁵ Joel Hellman and Daniel Kaufmann, «Confronting the Challenge of State Capture in Transition Economies», *Finance & Development* (September 2001): 31.

⁶ См., например, Joel Hellman, Geraint Jones, and Daniel Kaufmann, «Seize the State, Seize the Day», Policy Research Working Paper 2444 (Washington, D.C.: World Bank Institute, 2000), доступно на сайте: <<http://www.worldbank.org/wbi/governance/pdf/seize.pdf>>, информация получена 23 мая 2003 г.; Joel Hellman, Geraint Jones, Daniel Kaufmann, and Mark Schankerman, «Measuring Governance and State Capture: The Role of Bureaucrats and Firms in Shaping the Business Environment», World Bank Working Paper 2312 (Washington, D.C.: World Bank Institute, 2000); Hellman and Kaufmann, «Confronting the Challenge of State Capture in Transition Economies». Для общей информации см.: <<http://www.worldbank.org/wbi/governance>>, информация получена 23 мая 2003 г.

⁷ Barry Z. Posner and Warren H. Schmidt, «The Values of Business and Federal Government Executives: More Different Than Alike», *Public Personnel Management* 25, no. 3 (1996), доступно на сайте: <<http://www.questia.com>>, информация получена 7 июня 2003 г.

⁸ Ion Anton, «From Entrepreneurship Education to Policy Advocacy», доступно на сайте <<http://www.cipe.org/publications/fs/ert/e30/antoe30.htm>>, информация получена 23 мая 2003 г.

⁹ Michael H. Wiehen, «Citizens against Corruption: Calling Government to Account», in *No Longer Business as Usual: Fighting Bribery and Corruption* (Paris: OECD Publications,

2000), pp. 199–213.

¹⁰ Там же, pp. 199–200.

¹¹ Всемирный Банк, «World Bank Procurement Policy», доступно на сайте: <<http://www.worldbank.org/html/opr/propage.html>>, информация получена 6 июня 2003 г. Также см. Европейский Банк Инвестиций, «Guide to Procurements», доступно на сайте: <http://www.eib.org/Attachments/thematic/procure_en.pdf>, информация получена 21 июля 2003 г.

¹² Текст Соглашения о государственных закупках доступен на сайте: <http://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/grp_94.pdf>, информация получена 6 июня 2003.

¹³ Более подробную информацию см. Wiehen, «Citizen's against Corruption», pp. 206–8.

¹⁴ Для более подробной информации о Договоре честности, см. «The Integrity Pact: The Concept, the Model, and the Present Applications — As of 31 December 2002», доступно на сайте: <http://www.transparency.org/building_coalitions/integrity_pact/i_pact.pdf>, информация получена 23 мая 2003 г.

¹⁵ См., например, «A New Development Agenda: Outlining the Challenges to Development in the 21st Century», A Conversation with Louise Frechette, *Harvard International Review* (Spring 2003): 40–41, p. 40.

¹⁶ Vijay Pothukuchi, et al., «National and Organizational Culture Differences and International Joint Venture Performance», *Journal of International Business Studies* 33, no. 2 (2002), доступно на сайте: <<http://www.questia.com>>, информация получена 7 июня 2003 г.

¹⁷ Financial Action Task Force on Money Laundering, «Basic Facts about Money Laundering», доступно на сайте: <http://www1.oecd.org/fatf/MLaundering_en.htm#How%20does%20money%20laundering%20affect%20business?>, информация получена 6 июня 2003 г.

¹⁸ См. Todd Doyle, «Cleaning Up Anti-Money Laundering Strategies: Current FATF Tactics Needlessly Violate International Law», *Houston Journal of International Law* 24, no. 2 (2002), доступно на сайте: <<http://www.questia.com>>, информация получена 6 июня 2003 г.

¹⁹ Lyuba Zarsky, «Havens, Halos, and Spaghetti: Untangling the Evidence about Foreign Direct Investment and the Environment», Nautilus Institute for Security and Sustainable Development, доступно на сайте <http://www.nautilus.org/papers/enviro/zarsky_oecd-di.html>, информация получена 23 мая 2003 г.

Глава 10

¹ Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (New York: Doubleday/Currency, 1990), p. 14.

² Peter Kline and Bernard Saunders, *Ten Steps to a Learning Organization*, 2nd rev ed. (Arlington, Va.: Great Ocean Publishers, 1998), p. 23.

³ Эти вопросы детально рассмотрены в главах 2 и 4 настоящего Руководства.

⁴ См., например, Michael J. Marquardt, *Action Learning in Action: Transforming Problems and People for World-Class Organizational Learning* (Palo Alto, Calif.: Davies-Black, 1999); Richard P. Nielsen, *The Politics of Ethics: Methods for Acting, Learning, and Sometimes Fighting with Others in Addressing Ethics Problems in Organizational Life* (New York: Oxford University Press, 1996).

- ⁵ Детально обсуждается в главе 5.
- ⁶ Детально обсуждается в главах 6 и 7.
- ⁷ Детально обсуждается в главах 8 и 9.
- ⁸ Richard R. Ellsworth, *Leading with Purpose: The New Corporate Realities* (Stanford, Calif.: Stanford University Press, 2002), p. 129.
- ⁹ См. Kline and Saunders, *Ten Steps to a Learning Organization*, p. 24.
- ¹⁰ Simon Zadek, «The Era of Stakeholder Engagement», *Ethical Corporation Magazine* (February 2003): 10–12.
- ¹¹ Jane Reisman and Richard Mockler, *A Field Guide to Outcome-Based Program Evaluation* (Seattle, Wash.: Evaluation Forum, 1994), p. 10. Подход, который мы используем для программы оценки на основе результатов, основан на этой работе и еще одной работе, доступной благодаря любезности издателя. Источник, затрагивающий процесс составления отчетов по социальной ответственности, — AccountAbility AA1000S (модель заинтересованных сторон). См. AA1000S, разработанную AccountAbility, Великобритания, доступно на сайте: <<http://www.accountability.org.uk>>, информация получена 23 мая 2003 г. ©1994 The Evaluation Forum.
- ¹² Эти вопросы обсуждаются в главе 4.
- ¹³ Linda K. Treviño, et al. «Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts», *California Management Review* 41 (Winter 1999): 131–151, p. 141.
- ¹⁴ Global Reporting Initiative, доступно на сайте: <<http://www.globalreporting.org>>, информация получена 23 мая 2003 г.
- ¹⁵ AccountAbility, AA1000S, доступно на сайте: <<http://www.accountability.org.uk>>, информация получена 23 мая 2003 г.
- ¹⁶ Табл. 10.1 взята из Reisman and Mockler, *A Field Guide to Outcome-Based Program Evaluation*, p. 41, благодаря любезности издателя.
- ¹⁷ Пример 10.4 любезно предоставлен Кеннетом Джонсоном, Центр интеграции этики и политики.
- ¹⁸ На Форуме по оценке (Сиэтл, штат Вашингтон) был представлен прекрасный набор материалов по оценке программы: Reisman and Mockler, *A Field Guide to Outcome-Based Program Evaluation*; Jane Reisman and Judith Clegg, *Outcomes for Success* (Seattle, Wash.: Organizational Research Services and Clegg & Associates, 1999); Marc Bolan, Kimberly Francis, and Jane Reisman, *How to Manage and Analyze Data for Outcome-Based Evaluation* (Seattle, Wash.: Organizational Research Services, 2000). См. также: Writing@CSU, доступный по адресу: <<http://writing.colostate.edu/references/research/survey/index.cfm>>, информация получена 23 мая 2003 г.
- ¹⁹ Прекрасную коллекцию отчетов по корпоративной социальной ответственности можно найти на сайте CSR Wire: <<http://www.csrwire.com/csr/home.mpl>>, информация получена 23 мая 2003 г.
- ²⁰ Reisman and Mockler, *A Field Guide to Outcome-Based Program Evaluation*, любезно

Глоссарий

Базовые ценности. Базовые ценности — это ценности, разделяемые руководством, работниками, заинтересованными сторонами, которые придают индивидуальный характер и определяют организационную культуру предприятия.

Взятничество. Взятничество — одна из форм коррупции. В случае политической коррупции взяточничеством называют прямое или косвенное предоставление незаконной компенсации работникам государственных органов или любые действия в их пользу. В ответ государственные служащие действуют таким образом, чтобы обеспечить компании преимущества, или воздерживаются от негативных по отношению к компании действий. Предприятия используют взяточничество для приобретения или сохранения бизнеса, получения покровительства или неоправданных преимуществ.

Внешние заинтересованные стороны. Внешние стороны, заинтересованные в успехе предприятия, — это клиенты и потребители, поставщики товаров и услуг, общественные и неправительственные организации, государственные органы, представители местных сообществ, СМИ и окружающая среда. Цель внешних заинтересованных сторон заключается в том, чтобы бизнес добивался успеха, укрепляя экономику и гражданское общество. Эти заинтересованные стороны могут обеспечивать обратную связь при обсуждении ценностных, политических, экономических и социальных вопросов, которые предприятие должно интегрировать в собственную этическую идентичность*.

Внутренние заинтересованные стороны. Внутренние заинтересованные стороны — это все, кто так или иначе причастен к успешной деятельности предприятия, включая акционеров, членов совета директоров, менеджеров и служащих.

Декларация честности. Декларация честности — это общественное соглашение между работающими в какой-либо отрасли или местности предприятиями о том, что в целях улучшения делового климата отрасли или местности они будут соблюдать те нормы, ценности и стандарты, по поводу которых достигли согласия. Декларация честности отличается от договора о честности прежде всего тем, что правительство необязательно

* Термин «этическая идентичность» предприятия развивает и дополняет термин «корпоративная идентичность», который обозначает описание корпоративной индивидуальности («личности») предприятия и последовательное воспроизведение в его деятельности характерных черт этой индивидуальности для поддержания имиджа и укрепления бренда предприятия. Этическая идентичность компании — выявление и осмысление тех этических стандартов и ценностей, которыми на самом деле руководствуется предприятие, и приведение их в соответствие с теми стандартами и ценностями, которые оно провозглашает. — *Прим. пер.*

участвует в данном соглашении, и это соглашение имеет более широкую сферу применения, чем любое соглашение о государственных поставках. В отличие от договора о честности декларация не несет в себе риска немедленной потери возможности участия в тендере. Декларация честности может иметь большое значение, когда общественный фонд намеревается финансировать проект, инициированный конкретным сообществом.

Деловая этика. Деловая этика — неотъемлемая часть ответственного делового поведения. Она характеризует приверженность организации совокупности общепризнанных базовых ценностей и принципов, которые обеспечивают основу деловых решений и делового поведения. Как правило, деловая этика предполагает, что решения будут соответствовать стандартам, указанным в законодательстве и нормативных документах; внутренней политике и процедурам предприятия; совокупности базовых ценностей, установленных собственниками и менеджерами, включающей честность, порядочность, уважение, справедливость, а также коммерческие принципы, такие как рентабельность, удовлетворенность клиентов, качество продуктов, комфортные условия труда, безопасность и эффективность. Вопросы, которыми занимается деловая этика, варьируют от имеющих практический характер и требующих безотлагательного решения, таких как обязанность предприятия быть честным с работниками и клиентами, до широких социальных и философских, таких как обязанность компании вносить вклад в благополучие общества и участвовать в защите окружающей среды.

Дисциплина. Дисциплина — это соединение теории и практики, которое требует, чтобы и мысли, и действия были переведены в практику. Дисциплина ответственного делового поведения — это обучение, которое идет в течение всей жизни. По определению предприятие является системой и частью еще более широких систем. Дисциплина допускает, что есть богатый опыт, представленный в традициях, законах и нормах, лучшей практике отраслей, действующих мировых стандартах, на овладение и распространение которых предприятию следует тратить время. И те, кто на практике использует подобную дисциплину, генерируют новое знание для развития самой этой дисциплины.

Договор о честности. Договор о честности — это соглашение между предприятиями, входящими в одну группу, которое обязывает их участвовать в государственном тендере или процессе закупок, соблюдая принципы законности и прозрачности. По условиям договора о честности стороны не могут обещать, предлагать, платить, принимать или добиваться каких-либо взяток во время тендера. Ключевым положением договора о честности является прозрачность. Предприятие, участвующее в договоре, также должно выполнять все санкции, наложенные на него другими участниками договора.

«Захват государства». «Захват государства» — это усилия, предпринимаемые предприятием для формирования законов, политики и постановлений правительства в целях достижения конкурентного преимущества

путем предоставления незаконных, нелегитимных и непрозрачных выплат государственным чиновникам.

Индивидуальные интервью. Индивидуальные интервью используются менеджерами предприятия в целях обеспечения обратной связи, что позволяет с помощью интенсивных опросов отдельных лиц усовершенствовать программу этики. Интервью представляет собой активный диалог, во время которого работник может идентифицировать и выявить проблемы, которые не всегда можно выявить с помощью опроса.

Кодекс этики. Кодекс этики представляет собой план развития культуры ценностей предприятия. Кодекс состоит из четко сформулированной и письменно зафиксированной совокупности директив, которым менеджеры, работники и представители предприятия должны следовать. Он является инструментом, к которому необходимо постоянно обращаться и который дает работникам и менеджерам ориентиры по внедрению принципов деловой этики на рабочих местах. Кодекс должен содержать как стандарты ведения дел (например, удовлетворение клиентов, высокое качество продукции, безопасность и права работников), так и ценности (например, взаимное доверие, уважение, честность).

Комитет по аудиту. На крупных предприятиях со сложной структурой, а с недавнего времени и в соответствии с Законом об акционерных обществах совет директоров создает Комитет по аудиту в целях обеспечения финансовой прозрачности предприятия. Комитет по аудиту изучает финансовую документацию предприятия и обеспечивает соблюдение прозрачности и точности во всех его финансовых операциях. Комитет предоставляет членам совета директоров информацию о финансовых и деловых операциях предприятия, что позволяет совету директоров осуществлять надзор за реализацией финансового плана и бизнес-плана предприятия, а также обеспечивать эффективность систем внутреннего контроля и управления рисками — двух ключевых элементов любой программы деловой этики.

Комитет по этике. На крупных предприятиях со сложной структурой зачастую создают Комитет по этике, который в целом несет ответственность за внедрение программы этики и соблюдения законов и норм. Комитет по этике оказывает содействие в разработке и реализации программы этики и кодекса этики предприятия. Комитет обеспечивает введение на предприятии стандартов в сфере этики, регулирования и политики и их повсеместное распространение. Он также ведет контроль за ходом программы этики, предлагает мероприятия по ее совершенствованию, работая в тесном контакте со всеми сторонами, которые несут ответственность за нормальную работу данной программы, включая отдел деловой этики, уполномоченного по этике и совет директоров.

Конфликт интересов. Конфликт интересов имеет место во всех случаях, когда частные интересы отдельных лиц, работающих на предприятии, вступают либо могут вступить в противоречие с интересами предприятия

в целом. Конфликт возникает, когда работник, служащий или директор предприятия предпринимает действия, которые будут препятствовать выполнению их личных должностных обязанностей.

Корпоративное управление. Корпоративное управление — это система, которую корпорации устанавливают для того, чтобы структурировать отношения между менеджерами, директорами и акционерами, а также между предприятием и гражданским обществом. Подобные механизмы управления необходимы, когда государственное регулирование предусматривает ограниченную ответственность акционеров, отделяя владение предприятием от ответственности за его повседневную деятельность. Практика корпоративного управления строится на этических принципах, в соответствии с которыми действия руководителей предприятия обязаны быть справедливыми, прозрачными и подотчетными и руководители должны нести ответственность за свое поведение перед акционерами и гражданским обществом.

Коррупция. Коррупция — это любое преднамеренное решение или действие, подрывающее обоснованные ожидания заинтересованных сторон предприятия относительно получения прибыли или доходов предприятия, которое до известной степени несет ответственность за удовлетворение подобных ожиданий. Государственный сектор коррупции легко выявляется, когда политик или чиновник принимает крупную сумму за передачу государственного контракта конкретному предприятию. Однако коррупция имеет место и в том случае, когда собственник или менеджер сознательно выбирает путь нарушения обоснованных ожиданий заинтересованных сторон в целях личной выгоды. Ущерб, нанесенный репутации предприятия и социальному капиталу, может быть столь же серьезным, как и ущерб от коррупции в государственном секторе. См. также **Enron и WorldCom**.

«Линия помощи». «Линия помощи», или «горячая линия», — это защищенная телефонная линия связи с отделом этики или омбудсменом. С помощью этого инструмента работники могут сообщить о нарушениях или получить консультацию по вопросам, вызывающим их беспокойство. В лучшем случае ни один звонок работника по «линии помощи» не останется без внимания, за исключением жалоб в отношении трудового коллективного договора.

Механизм обратной связи. Механизм обратной связи — это инструмент, который предприятие может использовать для своевременного получения информации о ходе реализации и эффективности программы этики. Механизм обратной связи может выступать в различных формах: в виде опросов, фокус-групп, индивидуальных интервью или «линии помощи».

Обучающаяся организация. Обучающаяся организация — это предприятие, которое совершенствуется в генерировании, получении и передаче знаний о своем релевантном контексте, своей организационной культуре и ожиданиях своих заинтересованных сторон, а также в использовании

этих знаний, чтобы его собственники, менеджеры, служащие и представители предприятия могли вести такой образ жизни, который их действительно устраивает.

Омбудсмен. Должность омбудсмена предполагает абсолютную независимость от менеджмента предприятия и вводится для того, чтобы предоставить возможность работникам и представителям предприятия свободно обращаться за советом и информировать о проблемах, вызывающих их беспокойство. В рамках программы деловой этики — это независимая, нейтральная, альтернативная позиция. Должность является независимой, поскольку омбудсмен не является ни штатным сотрудником отдела по работе с персоналом, ни одним из менеджеров. Это нейтральная должность, поскольку омбудсмен не выполняет функций защитника предприятия или частного лица. Она является альтернативной, поскольку омбудсмен не дублирует ни одну из функций предприятия, в том числе и не проводит расследований. С небольшими оговорками омбудсмен уполномочен только передавать сведения о ненадлежащем поведении на рассмотрение с согласия того, кто сообщил о нарушении.

Опросы работников. Опросы работников представляют собой механизм, который предприятие может использовать для обеспечения обратной связи и оценки эффективности и влияния программы этики предприятия. Подобные опросы поднимают проблемы организационной культуры; способа реализации программы этики; измеряемых результатов, ожидаемых от программы (например, информация о случаях ненадлежащего поведения, готовность обратиться за советом и сообщить о нарушениях, осознание проблем, удовлетворенность работников и приверженность целям предприятия). Собственники и менеджеры используют данные опросов наряду с другой информацией для определения правильности установленных и распространяемых ими стандартов, процедур, а также поддерживаемых ими обоснованных ожиданий заинтересованных сторон.

Организационная культура. Организационная культура может трактоваться так же, как и культура общества, национальная культура или культура страны. На организационную культуру оказывают воздействие история предприятия в той же степени, в какой на нее влияют ценности, нормы, установки руководителей предприятия и его заинтересованных сторон. Культура находит свое отражение в том, каким образом в организации принимаются решения и осуществляются процедуры взаимодействия и передачи информации. Она также отражается в методах производства и в политике в отношении обслуживания покупателей и клиентов. Организационная культура является основным показателем успешности или неудачи программы деловой этики. Существует несколько поддающихся измерению элементов организационной культуры, которые должны быть составной частью регулярной оценки программы деловой этики, осуществляемой собственниками и менеджерами.

Ответственное деловое поведение. В ответственном деловом поведении отражается понимание релевантного контекста предприятия, его организационная культура, разумные ожидания его заинтересованных сторон. С одной стороны, ответственное деловое поведение носит чрезвычайно практический характер и основывается на конкретной для отдельного человека или предприятия ситуации. Однако, с другой стороны, ответственное деловое поведение является признанием того, что все мы объединены рамками этой ситуации и что никто не перестает быть членом сообщества просто потому, что занимается бизнесом.

Ответственное предприятие. Ответственное предприятие — это обучающаяся организация, которая понимает свой релевантный контекст, свою организационную культуру и свои базовые убеждения. С помощью этих знаний усилиями его собственников, менеджеров, работников и представителей создается предприятие, располагающее надлежащими стандартами, процедурами и ожиданиями, структурами и системами, системой коммуникаций и обратной связи, что дает возможность предприятию формировать разумные ожидания заинтересованных сторон. Удовлетворяя разумные ожидания заинтересованных сторон, ответственное предприятие обретает способность совершенствовать свою экономическую деятельность, получать прибыль и вносить вклад в экономическое развитие общества.

Ответственный руководитель. Ответственный руководитель — лицо, находящееся на высшем уровне управления предприятием, которое несет ответственность за осуществление надзора над программой деловой этики. Ответственный руководитель должен назначаться из числа собственников, директоров или топ-менеджеров. Он может выполнять функции уполномоченного по этике, но не обязательно. На практике, если предприятие является крупным или имеет сложную структуру, ответственный руководитель часто выполняет обязанности руководителя высшего звена и опирается на уполномоченного по этике для управления текущими операциями.

Отдел этики. Многие предприятия учреждают отдел этики, в функции которого входит постоянное сопровождение программы деловой этики предприятия. Отдел обеспечивает прозрачность и руководство в сфере соблюдения кодекса этики, а также политики и процедур предприятия, относящихся к информированию и проведению расследований по заявлениям о случаях ненадлежащего поведения. В состав этого отдела обычно входят уполномоченный по этике, вспомогательный персонал и «линия помощи».

Отмывание доходов. Под «отмыванием доходов» подразумевается существование нелегального источника или использования доходов и маскировка этих доходов таким образом, чтобы они выглядели легальными. Из книги Andrew J. Camelio and Benjamin Pergament, «Money Laundering», *American Criminal Law Review* 35, no. 3 (1998), доступно на сайте: www.questia.com.

Отраслевые стандарты. Отраслевые стандарты — это стандарты, которые различные предприятия, работающие в конкретной отрасли, разрабатывают и согласуют между собой, или настолько распространенные в данной отрасли или профессии, что считаются традиционными. Подобные стандарты помимо существующих законов и норм продвигают принципы свободной, справедливой и честной конкуренции среди предприятий, принадлежащих к данной отрасли.

«Парад ужасов». «Парад ужасов», как правило, включает подборку анонсов и историй о предприятиях, которые потерпели крах, а также о руководителях высшего звена, которые попали в тюрьму за нарушение закона. Это один из способов побудить предприятие и его собственников, менеджеров, работников и представителей соблюдать дисциплину ответственного делового поведения. См. также: **Enron и WorldCom**.

Положение о видении. Положение о видении отражает представление предприятия о его будущем успехе. Это положение включает краткосрочные и долгосрочные цели предприятия и обеспечивает ему возможность публично заявить о своей позиции на рынке и в гражданском обществе и определить стандарт, в соответствии с которым оно будет действовать.

Положение о цели. Основные причины существования предприятия, помимо получения прибыли, перечисляются в положении о цели. Цель в отличие от видения желаемого будущего носит обобщенный, существенный, долговременный и даже духовный характер. Цель воодушевляет и направляет работников и представителей предприятия. К ней стремятся, но она никогда окончательно не достигается. Исследователи предлагают такой способ выявления цели предприятия: нужно описать, что делает предприятие или намеревается делать, и пять раз задать себе вопрос «Почему это важно?».

Положение о ценностях. В положении о ценностях в ясной и последовательной форме определяются базовые ценности, которые позиционируют предприятие на рынке как уникальное. Каждая ценность объясняется в рамках релевантного контекста и культуры предприятия. Процесс установления базовых ценностей требует от руководителей предприятия учитывать ценности и ожидания внутренних и внешних заинтересованных сторон.

Релевантный контекст. Все предприятия прилагают усилия к тому, чтобы достичь краткосрочных и долгосрочных целей, действуя в рамках правового, экономического, политического, экологического, социокультурного и технологического контекстов. Каждый элемент «релевантного контекста» предприятия может стать источником угроз, возможностей, требований, ограничений и неопределенностей, которые собственники, менеджеры, рабочие и представители предприятия должны уметь распознавать и правильно реагировать на них.

Система поощрений. С помощью системы поощрений предприятие обеспечивает вознаграждение тех работников, которые поддерживают базовые ценности и добиваются целей, поступая при этом этично. Поощрения могут носить официальный характер и выступать в форме повышения в должности, прибавки к жалованию, премии, публичного признания. Поощрения также могут носить неформальный характер, выступая в форме индивидуального выражения благодарности или отдельных встреч с президентом предприятия. Система поощрений усиливает приверженность предприятия этике и способствует тому, чтобы работники и менеджеры вели себя в соответствии с принципами кодекса этики предприятия.

Совет директоров. Совет директоров предприятия — это основной орган, представляющий акционеров и отвечающий за защиту их интересов. В этих целях совет директоров учреждает специальные комитеты — такие как Комитет по аудиту, Комитет по вознаграждениям и Комитет по этике. Все большее число корпораций также учреждают Комитеты по социальной ответственности. Эти комитеты предоставляют советам директоров отчеты, которые используются для принятия решений по поводу разработки, реализации и модификации программы по соблюдению законов и норм. Совет директоров принимает окончательные решения по поводу любого направления политики, любой программы или инициативы, которые могут осуществляться предприятием.

Социальный капитал. Социальный капитал — это взаимное доверие и ценности, разделяемые сотрудниками внутри организации, общие для организации и внешних заинтересованных сторон и позволяющие всем участникам вести совместную деятельность на основе сотрудничества. Социальный капитал возрастает посредством деятельности на базовом уровне в рамках предприятия и с помощью создания организаций гражданского общества, таких как профессиональные группы, деловые ассоциации, клубы по интересам, благотворительные и неправительственные организации.

Стратегия тройного итога. Отчетность по принципу тройного итога требует, чтобы предприятия оценивали свою социальную и природоохранную деятельность в той же степени, в какой они оценивают свою экономическую деятельность, и так же отчитывались о ней.

Уполномоченный по этике. Должность уполномоченного по этике вводится в целях осуществления текущих мероприятий программы деловой этики. Уполномоченный по этике может назначаться из числа лиц, несущих ответственность за программу деловой этики на самом высоком уровне, но не обязательно. Он обеспечивает консультирование по вопросам этического поведения, предоставления информации о проблемах этического характера, вызывающих беспокойство, проведение исследований и контроль за расследованиями возможных нарушений, ведет контроль за разработкой программы этики и осуществляет свою деятельность совместно с другими подразделениями предприятия, способствуя соблюдению за-

конов и норм. Уполномоченный по этике обеспечивает гарантию того, что все уровни организации в своей повседневной работе удовлетворяют этическим правовым ожиданиям, а также ожиданиям со стороны гражданского общества, или превосходят эти ожидания. Уполномоченный по этике, как правило, наделен правом отчитываться непосредственно перед генеральным директором и советом директоров, а часто и перед Комитетом по аудиту.

Управление рисками. Система управления рисками помогает собственникам и менеджерам предприятия вести планирование, управление, контроль повседневной деятельности предприятия в целях минимизации риска для капитала и прибыли. Управление рисками включает, но не ограничивается рисками, связанными как со случайными потерями, финансовыми злоупотреблениями со стороны менеджмента, мошенничеством, хищениями, коррупцией, потерей репутации, здоровьем и безопасностью работников, так и с другими операционными рисками.

Фидуциарные обязанности. Каждый член совета директоров предприятия является доверенным лицом, в чьи обязанности входит быть лояльным и проявлять заботу о предприятии. Обязанность быть лояльным требует от члена совета директоров, в первую очередь, блюсти важные интересы предприятия и избегать реализации собственных — финансовых или профессиональных — интересов за счет предприятия. Обязанность проявлять заботу о предприятии требует от члена совета директоров вести себя так, как ведет себя благоразумный и компетентный бизнесмен, чтобы помочь предприятию обеспечить своим акционерам максимальные доходы с минимальным риском.

Фокус-группы. Фокус-группа представляет собой механизм обратной связи, который объединяет небольшую группу работников и внешнюю сторону в целях сбора информации о жизни предприятия. Фокус-группа является чрезвычайно полезным инструментом оценки программы деловой этики. В рамках фокус-группы внешняя сторона задает подробные вопросы и получает обоснованные ответы о программе деловой этики.

Экономический прогресс. По словам Питера Друкера, экономический прогресс — это «устойчивое возрастание способности экономики инвестировать все больший капитал в каждое рабочее место и тем самым создавать рабочие места, которые способствуют повышению уровня и качества жизни, а также повышению качества труда» (Peter F. Drucker, «The Delusion of 'Profits': A Company that Loses Money Is Socially Irresponsible», *Opinion Journal*, доступно на сайте: www.opinionjournal.com/extra/?id+110003570).

Эффективное государственное управление. Эффективное государственное управление в контексте данного Руководства — это процесс, в рамках которого правительство страны принимает и реализует решения в отношении рынка. Выделяют восемь характеристик эффективного управления: выстраивание консенсуса, представление всех интересов, подотчет-

ность, прозрачность, способность к реагированию, эффективность, продуктивность, равноправие, презентативность и, наконец, примат закона. Эффективное государственное управление существует там, где имеются прозрачные отношения между правительством и частным сектором.

Эффективное корпоративное управление. Эффективное корпоративное управление — это процесс, с помощью которого руководство предприятия, особенно предприятия с ограниченной ответственностью, устанавливает стандарты и процедуры для своих работников и представителей, развивает разумные ожидания заинтересованных сторон и удовлетворяет эти ожидания. Об эффективном корпоративном управлении свидетельствует наличие обоснованных базовых убеждений, стандартов, процедур и ожиданий. Для того чтобы управление было эффективным, требуется понимание релевантного контекста предприятия, его организационной культуры, его сильных и слабых сторон. Эффективное корпоративное управление развивает эти сильные стороны и исправляет недостатки, используя инфраструктуру, в том числе и программу деловой этики. Эффективное корпоративное управление является более успешным там, где существуют прозрачные отношения между государством и частным сектором.

Enron и WorldCom. Скандалы и провалы в сфере бизнеса не являются чем-то новым. Однако эти две американские компании стали символом ненадлежащих действий людей, занятых в сфере бизнеса, и продемонстрировали, насколько тесно связаны страны в рамках глобальной экономики. Исследователи подсчитали, что потеря доверия, последовавшая за кризисом Enron и WorldCom, обошлась экономике США потерей от 37 до 42 млрд. долл. за счет сокращения национального валового продукта. Особенно поразил Enron, который в течение нескольких месяцев прошел путь от седьмой по величине компании в США до банкротства и чье положение ухудшалось по мере того, как исчезало доверие к его руководителям.

Источники и дополнительная литература

Часть I: Ответственное предприятие

Aaronson, Susan A., and James T. Reeves. *Corporate Responsibility in the Global Village: The Role of Public Policy*. Washington, D.C.: National Policy Association, 2002.

AccountAbility Web site. Доступно на сайте: <<http://www.AccountAbility.org.uk>> (информация получена 22 августа 2003 г.).

American Society of International Law. «ASIL Guide to Electronic Resources for International Law». Доступно на сайте: <<http://www.asil.org/resource/hum-rtsl.htm>> (информация получена 27 мая 2003 г.).

BISNIS. «US-Russia Code of Conduct Basic Guidelines». Доступно на сайте: <<http://www.bisnis.doc.gov/bisnis/country/codebusen.htm>> (информация получена 22 августа 2003 г.).

Business for Social Responsibility. Доступно на сайте: <<http://www.bsr.org>> (информация получена 22 августа 2003 г.).

Cattaui, Maria Livanos. «Responsible Business Conduct in a Global Economy: Companies Are Now Subject to Intense Public Scrutiny. How Should They Respond?» Доступно на сайте: <<http://www.oecdobserver.org>> (информация получена 22 августа 2003 г.).

Caux Round Table. «Principles for Business». Доступно на сайте: <<http://www.cauxroundtable.org>> (информация получена 22 августа 2003 г.).

Coalition for Environmentally Responsible Economies. Доступно на сайте: <<http://www.ceres.org>> (информация получена 22 августа 2003 г.).

Codes of Conduct. «Interest Groups — Nongovernmental Organizations». Доступно на сайте: <<http://www.codesofconduct.org/interest.htm>> (информация получена 27 мая 2003 г.).

Collins, James C., and Jerry I. Porras. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: HarperBusiness, 2002.

Ellsworth, Richard R. *Leading with Purpose: The New Corporate Realities*. Stanford, Calif: Stanford University Press, 2002.

Global Reporting Initiative. «Sustainability Reporting Guidelines». Доступно на сайте: <<http://www.globalreporting.org>> (информация получена 22 августа 2003 г.).

Global Sullivan Principles Web site. Доступно на сайте: <<http://www.global-sullivanprinciples.org>> (информация получена 22 августа 2003 г.).

Gordon, Kathryn. «The OECD Guidelines and Other Corporate Responsibility Instruments: A Comparison». Доступно на сайте: <<http://www.oecd.org>> (информация получена 22 августа 2003 г.).

Grayson, David, and Adrian Hodges. *Everybody's Business: Management Risks and Opportunities in Today's Global Society*. London and New York: DK Publishing, 2002.

Institute of Directors in South Africa Web site. Доступно на сайте: <<http://www.iodsa.co.za>> (информация получена 22 августа 2003 г.).

Interfaith Center on Corporate Responsibility, Taskforce on Churches and Corporate Responsibility. «Principles for Global Corporate Responsibility: Benchmarks for Measuring Business Performance». Доступно на сайте: <http://www.web.net/~tccr/benchmarks/index.html> (информация получена 7 июня 2003 г.).

Международная торговая палата. Доступно на сайте: <<http://www.iccwbo.org>> (информация получена 22 августа 2003 г.).

_____. «The Business Charter for Sustainable Development — 16 Principles». Доступно на сайте: <http://www.iccwbo.org/home/environment_and_energy/sdcharter/charter/about_charter/about__charter.asp> (информация получена 22 августа 2003 г.).

International Corporate Governance Network Web site. Доступно на сайте: <<http://www.icgn.org>> (информация получена 22 августа 2003 г.).

Институт инженеров по электротехнике и электронике. «Code of Ethics». Доступно на сайте: <http://www.ieee.org/portal/index.jsp?pagelD=corp_level1&path=about/whatis&file=code.xml&xsl=generic.xsl> (информация получена 22 августа 2003 г.).

_____. «Software Engineering Code of Ethics and Professional Practice». Доступно на сайте: <<http://computer.org/certification/et.riics.htm>> (информация получена 22 августа 2003 г.).

Международная организация труда. Доступно на сайте: <<http://www.ilo.org>> (информация получена 22 августа 2003 г.).

Joseph, Joshua. *National Business Ethics Survey 2000*. Washington, D.C.: Ethics Resource Center, 2000.

_____. *National Business Ethics Survey 2003*. Washington, D.C.: Ethics Resource Center, 2003.

Micklethwait, John, and Adrian Wooldridge. *The Company: A Short History of a Revolutionary Idea*. New York: Modern Library, 2003.

Monks, Robert A. G., and Nell Minow. *Corporate Governance*. 2nd ed. Oxford, U.K.: Blackwell, 2001.

Организация экономического сотрудничества и развития. «Home: Corporate Social Responsibility». Доступно на сайте: <<http://www.oecd.org/oecd/pages/home/displaygeneral/0,3380,EN-home-126-3-no-no-no,00.html>> (информация получена 6 июня 2003 г.).

_____. «Home: Guidelines for Multinational Enterprises». Доступно на сайте: <<http://www.oecd.org/EN/home/0,,EN-home-93-3-no-no-no,00.html>> (информация получена 6 июня 2003 г.).

Paine, Lynn Sharp. *Value Shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance*. New York: McGraw-Hill, 2003.

Roddick, Anita. «A Third Way for Business, Too». *New Statesman*, April 3, 1998. Доступно на сайте: <<http://www.questia.com>> (информация получена 8 июня 2003 г.).

Social Accountability International Web site. Доступно на сайте: <<http://www.cepa.org>> (информация получена 22 августа 2003 г.).

Stiglitz, Joseph. *Globalization and Its Discontents*. New York: W. W.Norton, 2002.

SustainAbility. «Developing Value». Доступно на сайте: <<http://www.sustainability.com/developing-value/contents.asp>> (информация получена 4 июня 2003 г.).

Treviño, Linda K., and others. «Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts». *California Management Review* 41 (Winter 1999): 131–51.

United Nations Global Compact Network. «The Global Compact». Доступно на сайте: <<http://www.unglobalcompact.org/Portal>> (информация получена 22 августа 2003 г.).

United Nations Office of the High Commissioner on Human Rights. «The International Bill of Human Rights». Доступно на сайте: <<http://www.unhchr.ch/html/menu6/2/fs2.htm>> (информация получена 27 мая 2003 г.).

Waddock, Sandra. *Leading Corporate Citizens: Vision, Values, Value Added*. Boston: McGraw-Hill, 2002.

Zadek, Simon. *The Civil Corporation: The New Economy of Corporate Citizenship*. London and Sterling, Va.: Earthscan, 2001.

Часть II: Программа деловой этики

Carroll, Archie B., and Ann K. Buchholtz. *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. 4th ed. Cincinnati, Ohio: South-Western, 2000.

Carver, John, and Caroline Oliver. *Corporate Boards That Create Value: Governing Company Performance from the Boardroom*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

Collins, James C. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap ... and Others Don't*. New York: HarperBusiness, 2001.

Freeman, R. Edward. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. New York: Basic Books, 1984.

Grundy, Tony. *Implementing Strategic Change*. London: KoganPage, 1993.

Hesselbein, Frances. «When the Roll Is Called in 2010». In *On Creativity, Innovation, and Renewal*, edited by Frances Hesselbein and Rob Johnson. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

Hofstede, Geert. *Cultures and Organizations: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. New York: McGraw-Hill, 1997.

Hofstede, Geert, and others. «What Goals Do Business Leaders Pursue? A Study in Fifteen Countries». *Journal of International Business Studies* 33, no. 4 (2002). Доступно на сайте: <<http://www.questia.com>> (информация получена 7 июня 2003 г.).

Jacobs, Robert W. *Real Time Strategic Change: How to Involve an Entire Organization in Fast and Far-Reaching Change*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1994.

Johnson, Kenneth W. «The Role of Culture in Achieving Organizational Integrity, and Managing Conflicts between Cultures». Washington, D.C.: Ethics and Policy Integration Centre. Доступно на сайте: <http://www.Ethics-Policy.net/quest_5.html> (информация получена 27 мая 2003 г.).

Kotter, John P., and James L. Heskett. *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press, 1992.

Nadler, David A. *Champions of Change: How CEOs and Their Companies Are Mastering the Skills of Radical Change*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

Robertson, Christopher J., and James J. Hoffman. «How Different Are We? An Investigation of Confucian Values in the United States». *Journal of Managerial Issues* 12, no. 1 (2000): 34. Доступно на сайте: <<http://www.questia.com>> (информация получена 7 июня 2003 г.).

University of Missouri Extension and Outreach. «Program Planning and Development-Program Logic Model». Доступно на сайте: <<http://www.outreach.missouri.edu/staff/programdev/plm>> (информация получена 22 августа 2003 г.).

Министерство здравоохранения США. «Corporate Responsibility and Corporate Compliance: A Resource for Health Care Boards of Directors». Доступно на сайте: <<http://oig.hhs.gov/fraud/docs/complianceguidance/040203CorpRespRscGuid.pdf>> (информация получена 7 июня 2003 г.).

Часть III: Структурирование программы деловой этики

Boeing. «Boeing Ethics Challenge». Доступно на сайте: <<http://www.boeing.com/companyoffices/aboutus/ethics>> (информация получена 22 августа 2003 г.).

Chiquita Brands International. «Corporate Responsibility: Living Our Core Values». Доступно на сайте: <<http://www.Chiquita.com>> (информация получена 22 августа 2003 г.).

Driscoll, Dawn-Marie, and W. Michael Hoffman. *Ethics Matter: How to Implement Values-Driven Management*. Waltham, Mass.: Center for Business Ethics, 2000.

EthicsWeb.ca. «Applied Ethics Resources on the Web». Доступно на сайте: <<http://www.ethicsvweb.ca/resources>> (информация получена 7 июня 2003 г.). [Здесь также вы можете найти прекрасную подборку моделей принятия этически верных решений и кодексы этики.]

HCA Inc. «Introduction to Ethics, Compliance and Corporate Responsibility». Доступно на сайте: <<http://ec.hcahealthcare.com>> (информация получена 22 августа 2003 г.).

Hoffman, W. Michael. «Writing a Company's Code of Ethics». Доступно на сайте: <http://www.iit.edu/departments/csep/perspective/persp_v19_fall99_5.html> (информация получена 22 августа 2003 г.).

Howmet Castings. «Code of Ethics and Standards of Business Behavior». Доступно на сайте: <[http://www.howmet.com/home.nsf/files/booklet/\\$file/booklet.pdf](http://www.howmet.com/home.nsf/files/booklet/$file/booklet.pdf)> (информация получена 22 августа 2003 г.).

International Standards Organization. «The Magical Demystifying Tour for ISO 9000 and ISO 14000». Доступно на сайте: <<http://www.iso.ch/iso/en/iso9000-14000/tour/magical.html>> (информация получена 6 июня 2003 г.).

Joseph, Joshua. «Integrating Business Ethics Programs: A Study of Ethics Officers in Leading Organizations», *Business and Society Review* (Fall 2002): 309–47.

Josephson Institute of Ethics. «The Seven Step Path to Ethical Decisions». Доступно на сайте: <<http://www.josephsoninstitute.org/MED/MED-4sevenstep-path.htm>> (информация получена 22 августа 2003 г.).

Kaplan, Jeffrey M., Joseph E. Murphy, and Winthrop M. Swenson. *Compliance Programs and the Corporate Sentencing Guidelines: Preventing Criminal and Civil Liability*. Eagan, Minn.: West Group, 2002.

Kusserow, Richard P., and Andrew H. Joseph. *Corporate Compliance Policies and Procedures: A Guide to Assessment and Development*. Marblehead, Mass.: Opus Communications, 2000.

LeClair, Debbie Thorne, O. C. Ferrell, and John P. Fraedrich. *Integrity Management: A Guide to Managing Legal and Ethical Issues in the Workplace*.

Tampa, Fla.: University of Tampa Press, 1998.

Machan, Tibor R., and James E. Chester. *A Primer on Business Ethics*. Lanham, Md.: Rowman & Littlefield, 2002.

Martens, Lori Tansey, and Amber Crowell. «Whistleblowing: A Global Perspective» (Part I). *Ethikos* (May/June 2002): 6–8.

_____. «Whistleblowing: A Global Perspective» (Part II). *Ethikos* (July/August 2002), 9–12.

Murphy, Diana E. «The Federal Sentencing Guidelines for Organizations: A Decade of Promoting Compliance and Ethics». 87 *Iowa L. Rev.* 697, 2002. Доступно на сайте: <<http://www.usssc.gov/corp/MurphyL.pdf>> (информация получена 22 августа 2003 г.).

NTT Group. «NTT Group Ethical Code on Environmental Issues». Доступно на сайте: <http://www.ntt.co.jp/kankyo/e/2002report/qa/chapter1/q04_2.html> (информация получена 22 августа 2003 г.).

Ombudsman Association Web site. Доступно на сайте: <http://www.ombuds-toa.org/all_about_toa.htm> (информация получена 27 мая 2003 г.).

Page, Stephen B. *Establishing a System of Policies and Procedures*. Mansfield, Ohio: Bookmasters, 1998.

Rainforest Alliance. «Profiles in Sustainable Development Partnerships: Chiquita Reaps Better Bananas». Доступно на сайте: <<http://www.rainforestalliance.org/programs/profiles/ag-chiquita-profile-11-14-02horizon.pdf>> (информация получена 22 августа 2003 г.).

Robertson, Chris, and Paul A. Fadil. «Developing Corporate Codes of Ethics in Multinational Firms: Bhopal Revisited». *Journal of Managerial Issues* 10, no. 4 (1998): 454. Доступно на сайте: <<http://www.questia.com>> (информация получена 7 июня 2003 г.).

Royal Dutch/Shell. «Statement of General Business Principles». Доступно на сайте: <<http://www.shell.ca/code/values/commitments/principles.html>> (информация получена 22 августа 2003 г.).

Solomon, Robert C. *A Better Way to Think about Business: How Personal Integrity Lends to Corporate Success*. New York and Oxford, U.K.: Oxford University Press, 1999.

Treviño, Linda K., and Katherine A. Nelson. *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It*. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, 1999.

Министерство юстиции США. «Principles of Federal Prosecution of Business Organizations». Доступно на сайте: <http://www.usdoj.gov/dag/cftf/business_organizations.pdf> (информация получена 23 мая 2003 г.).

Часть IV: Внедрение деловой этики в практику

Agreement on Government Procurement. Доступно на сайте: <http://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/gpr-94.pdf> (информация получена 6 июня 2003 г.).

Badaracco, Joseph L. Jr. *Leading Quietly: An Unorthodox Guide to Doing the Right Thing*. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

Bennett, Juliette. «Multinational Corporations, Social Responsibility, and Conflict». *Journal of International Affairs* 55, no. 2 (2002). Доступно на сайте: <<http://www.questia.com>> (информация получена в июне 2003 г.).

Bossidy, Larry, and Ram Charan. *Execution: The Discipline of Getting Things Done*. New York: Crown Business, 2002.

Financial Action Task Force on Money Laundering. «Basic Facts about Money Laundering». Доступно на сайте: <http://www1.oecd.org/fatf/MLaundering_en.htm#How%20does%20money%20laundering%20affect%20business?> (информация получена 6 июня 2003 г.).

Naim, Moises. «The Five Wars of Globalization». *Foreign Policy* (January/February 2003). Доступно на сайте: <<http://www.questia.com>> (информация получена 7 июня 2003 г.).

Paine, Lynn Sharp. «Managing for Organizational Integrity». *Harvard Business Review* (March-April 1994): 106–17.

Transparency International. «Bribe Payers Index». Доступно на сайте: <<http://www.transparency.org>> (информация получена 27 мая 2003 г.).

Wiehen, Michael H. «Citizens against Corruption: Calling Government to Account». In *No Longer Business as Usual: Fighting Bribery and Corruption*, 199–213. Paris: OECD, 2000.

Часть V: Итоги внедрения ответственного делового поведения

AccountAbility. «AA1000S Framework». Доступно на сайте: <<http://www.accountability.org.uk>> (информация получена 22 августа 2003 г.).

Bolan, Marc, Kimberly Francis, and Jane Reisman. *How to Manage and Analyze Data for Outcome-Based Evaluation*. Seattle, Wash.; Organizational Research Services, 2000.

Kline, Peter, and Bernard Saunders. *Ten Steps to a Learning Organization*. 2nd ed. Arlington, Va.: Great Ocean, 1998.

Lusthaus, Charles, and others. *Organizational Assessment: A Framework for Improving Performance*. Washington, D.C.: Inter-American Development Bank, 2002.

Marquardt, Michael J. *Action Learning in Action: Transforming Problems and People for World-Class Organizational Learning*. Palo Alto, Calif.: Davies-Black, 1999.

Nielsen, Richard P. *The Politics of Ethics: Methods for Acting, Learning, and Sometimes Fighting with Others in Addressing Ethics Problems in Organizational Life*. New York: Oxford University Press, 1996.

Reisman, Jane, and Judith Clegg. *Outcomes for Success*. Seattle, Wash.: Organizational Research Services and Clegg & Associates, 1999.

Reisman, Jane, and Richard Mockler. *A Field Guide to Outcome-Based Program Evaluation*. Seattle, Wash.: Evaluation Forum, 1994.

Senge, Peter M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency, 1990.

Tansey, Lori A., Gary Edwards, and Rachel E. Schwartz. «Compliance Program Modification and Refinement». Chapter 5 in *Compliance Programs and the Corporate Sentencing Guidelines: Preventing Criminal and Civil Liability*, edited by Jeffrey M. Kaplan, Joseph E. Murphy, and Winthrop M. Swenson. Eagan, Minn.: West Group, 2002.

Разрешение на использование материалов

Министерство торговли США благодарит за разрешение использовать в книге материалы следующих авторов, издателей и правообладателей: на стр. 4, 212 и 295 Hewlett-Packard Corporation; на стр. 5 и 258 Stanford University Press; на стр. 7 Earthscan Publications Ltd.; на стр. 8 Journal of International Business Studies; на стр. 10 ICC Publishing Inc.; на стр. 12 The World Bank; на стр. 26 United Parcel Service; на стр. 27 New Statesmen; на стр. 28 и 148 The Journal of Accountancy; на стр. 32 The McGraw-Hill Companies; на стр. 30 Gap Inc.; на стр. 33 Komatsu Ltd.; на стр. 51 Journal of Small Business Management; на стр. 57 Nestle Inc.; на стр. 61 Jossey-Bass; на стр. 63 John Wiley & Sons; на стр. 105 Nucor Fastener; на стр. 116 и 135 Novo Nordisk; на стр. 116 Sony Corporation; на стр. 119 и 136 Royal Dutch/Shell; на стр. 120 Chiquita Brands; на стр. 121 и 243 United Technologies Corporation; на стр. 122 и 153 The Boeing Company; на стр. 124 New York Stock Exchange; на стр. 126, 132 и 193 Motorola, Inc.; на стр. 128 WMC Resources Limited; на стр. 135 и 162 Alcatel; на стр. 154 HCA, Inc.; на стр. 160 Raytheon Company; на стр. 166 и 188 Forum for Applied Research and Public Policy; на стр. 183 ©1999 the Lockheed Martin Corporation; на стр. 191, 213–215 Ethics Resource Center, использовано с разрешения; на стр. 216 Herman Miller Inc.; на стр. 219 Guardsmark LLC.; на стр. 227 Johnson & Johnson; на стр. 238 Columbia University Press; на стр. 241 International Public Management Association for Human Resources; на стр. 247 Harvard International Review; на стр. 269 © 1994 The Evaluation Forum; на стр. 287–292 Transparency International.

ТЕМАТИЧЕСКИЙ УКАЗАТЕЛЬ

AA1000S, стандарт вовлеченности заинтересованных сторон, 37, 39, 263, 267, 268
Alcatel Group 135, 162
The Body Shop 27, 197
Boeing Company 122, 153
CERES (Коалиция за экологически ответственный бизнес) 37–38
Chiquita Brands International 120
Enron 180
FCPA см. Закон об иностранной коррупционной практике, США
FSGO см. Федеральное уложение о наказаниях для организаций, США
The Gap Inc. 30
GRI (Глобальная инициатива по отчетности) 37, 39, 171, 263, 270
Guardsmark LLC 127, 219
HCA Inc. 127, 130, 146, 154
Herman Miller Japan Ltd. 216
Hewlett-Packard 4
Hubbard Foods Ltd. 7
IEEE (Институт инженеров по электротехнике и электронике) 38
ISO (Международная организация по стандартизации) 263
Johnson & Johnson 226–227
Komatsu Ltd. 33, 34
Lockheed Martin Corporation 183
Motorola Corporation 126, 132, 193
Nestlé 57
Newmont Mining Corporation 238
Nippon Telegraph & Telephone (NTT Group) 125, 127
Novo Nordisk 116, 152
NTT Group (Nippon Telegraph & Telephone) 125, 127
Nucor, отдел по работе с персоналом 105
NYSE (Нью-Йоркская фондовая биржа) 124
Royal Dutch/Shell 117–120, 136
SA8000 стандарт 37, 39
SABA (Международный центр изучения предпринимательства) 242
SAI (Организация международной социальной отчетности) 39
Sony Corporation 116
Transparency International 245–246
United Parcel Service Inc. 26
United Technologies Corporation 121, 127, 243
WMC Resources Ltd. 127, 128
WorldCom 180

А

Австралия 56
акционеры 15
анализ документов, план сбора информации для программ оценки 266
анализ конкретных ситуаций в программах тренинга 182, 183
аудит
комитет по аудиту 150
объединение в единое целое инфраструктуры деловой этики и систем внутреннего аудита 160
соблюдение стандартов, процедур и ожиданий 188–189

Б

базисные данные 77–79
базовые убеждения и ценности
Herman Miller Japan Ltd., заявление 216
разъяснение на примерах 178
личные ценности 179–180
программы тренинга 175, 177
сплочение предприятия на их основе 62
стандарты и процедуры для ОП, а также связанные с ним ожидания 114–115
Беннет Джульетта (Bennett, Juliette) 238
бенчмаркинг 77–79
благоприятная обстановка для незаконной деятельности 17–18
благотворительные фонды 248
борьба с вымогательством 225, 234–237
Брабек-Летмат Петер (Brabeck-Letmathe, Peter) 57
Брэдфорд Дэвид (Bradford, David L.) 63

В

взятки и «откаты» 9, 28, 234–237, 249
видение
предприятие: видение менеджмента 113–116
претворение в жизнь, ответственность 152
видение будущего 115
видеофильмы, используемые в программах тренинга 184
ВИЧ/СПИД 33
вклад в развитие общества — уровень идентичности ОП 6, 57–58, 210
внешние заинтересованные стороны см. заинтересованные стороны

внутренняя структура и факторы, обуславливающие развитие предприятия 84–86, 94–95
вовлеченность, стандарт AA1000S, определение 267
восемь вопросов для ОП 42–44, 96–99
восприятие общественностью или рядовыми сотрудниками ненадлежащего поведения работников, занимающих высокие должности 213–215
Всемирная торговая организация (ВТО)
Соглашение о государственных закупках 244–245
Всемирный Банк 12, 237, 244
ВТО (Всемирная торговая организация)
Соглашение о государственных закупках 244–245
выход на рынок 14
вэб-сайт
программы тренинга 184
распространение и получение информации 173

Г

генеральный директор 108, 150
Глобальная инициатива по отчетности (GRI) 37, 39, 171, 263, 270
Глобальные принципы Салливана 39
глобальные стандарты
применение 42–45
таблица 41
формирование 37–42
Глобальный договор ООН 40, 118, 264
государственные заказы и закупки 242–246
государственные служащие и учреждения
добровольное раскрытие информации о нарушениях закона 224–225
зарождающаяся рыночная экономика 15–16, 21–22
иностранные государственные ведомства и фирмы, отношения с ними 248–251
контракты и закупки 242–246
контрольные вопросы 252
коррупция, взятки, вымогательство 225, 234–237, 249–250
международные правительственные организации 40

- необходимые корректирующие действия 226
- отношения с ОП 234–239
- поощрение соблюдения стандартов, процедур и удовлетворения ожиданий 237–239
- рабочие листы 253
- релевантный контекст, исследование 81–84
- руководители, взаимодействие с ними 21–22, 35–36
- сотрудничество 225–226
- частный сектор, роль в процессе регулирования экономики 239–242
- Д**
- «Деловое партнерство», г. Северск 236
- Декларация о взаимном доверии 37, 38
- декларация честности 246
- делегирование полномочий 62–63, 108, 150
- деловые ассоциации 38
- деятельность
- проведение оценки *см.* оценка программ деловой этики
 - совершенствование *см.* совершенствование деятельности предприятия с помощью этики
- добровольная деятельность частного сектора 246–248
- добровольное раскрытие информации о нарушениях закона государственным органам 224–225
- доброе имя 26
- доверие
- законы и нормативные акты, важность роли 16–17
 - социальный капитал, формирование 33–35
- доверие к отчетам об оценке 267–268
- договор о честности, государственные заказы и закупки 245–246
- должностные обязанности, функции подразделений и распределение ответственности 147–162
- индивидуальная ответственность 161–162
- объединение с другими функциями высшего руководства и отдельных подразделений 160–161
- ответственность руководителя высшего звена (личная или групповая) 151–155
- представители, ответственные за деловое поведение 159–160
- семь уровней ответственности 147
- совет по деловой этике 157–158
- уполномоченный по деловой этике 155–157, 160
- уровень собственников и членов совета директоров 150–151
- должность и назначение на должность 212–215
- Е**
- Европейский Союз, кодексы поведения 123
- З**
- заинтересованные стороны *см.* также клиенты и потребители; менеджмент; продавцы, поставщики товаров и услуг; работники и представители предприятия; собственники
- внешний контекст, воздействие на ОП различных категорий заинтересованных сторон *см.* рабочие листы ОП 84, 92–93
- группы заинтересованных сторон, устанавливающих глобальные стандарты 38–40
- перечень 5
- принятие мер против нарушений или причинения серьезного вреда 223–224
- разработка и применение программы деловой этики 64–69
- разработка программы информирования 167–170
- расследование, вовлечение внешних заинтересованных сторон 196–199
- слабое взаимодействие производителей с заинтересованными сторонами как наследие централизованного планирования 14–16
- составление отчета для внешних заинтересованных сторон 266–267
- удовлетворенность 32
- Закон об иностранной коррупционной практике (FCPA), США 249–250
- законы и нормативные акты
- важная роль 16–17
 - добровольное раскрытие информации о нарушениях 224–225
 - категории законов, регулирующих бизнес 55
 - кодексы поведения, требование согласования 122–123
 - корректирующие действия 226
 - релевантный контекст, исследование 81–84
- сотрудничество с государственными органами при проведении расследований 225–226
- уровень соблюдения законов и норм в программе деловой этики 6, 54–56
- частный сектор, его роль 239–242
- зарождающаяся рыночная экономика 3–23
- взаимодействие с руководителями 21–22
- контрольные вопросы 23
- мировой рынок 8–9
- наследие централизованного планирования 13–18
- ответственное деловое поведение 4–6
- ответственное предприятие как часть проблемы и как ее решение 9–10
- предприятия, роль 19–22
- предприятия малого и среднего бизнеса 10–12
- программа деловой этики 6–7
- развитие институтов, ориентированных на рынок 18–19
- совершенствование деятельности предприятия 20
- социальный капитал, формирование 20–21
- Зарски Люба (Zarsky, Lyuba) 166, 188
- защита от возмездия 192–193
- И**
- игры, используемые в программах тренинга 183–184
- инвесторы 15
- Индонезия 238
- иностранные государственные ведомства и фирмы, отношения с ними 248–251
- иностранные инвестиции, расширенный доступ к ним 29–30
- Институт директоров Южной Африки 39
- Институт инженеров по электротехнике и электронике (IEEE) 38
- Институт социальной и этической отчетности 39–40, 260, 263, 267, 268
- интервью, план сбора информации для оценки программ 266
- Интернет
- программы тренинга 184
 - размещение информации на веб-сайтах 173
 - информирование 165–174
 - см.* также обратная связь

- выступления руководителей 171–172
 знание аудитории 167–169
 инфраструктура деловой этики 187, 204
 контрольные вопросы 200
 механизм обратной связи и привлечение СМИ 196–199
 обеспечение доступа к брошюрам 174
 оценка потребностей 169–171, 201
 программа деловой этики 50, 66
 публикация материалов 173–174
 рабочие листы ОП инфраструктура 204
 размещение материалов в виде плакатов 172–173
 разработка программы информирования 167–171
 распространение документов 172, 173–174
 веб-сайт 173
 стандарты, процедуры и ожидания 113, 171–174
 тренинг см. программы тренинга
 инфраструктура деловой этики 145–164
 должностные обязанности, функции подразделений и распределение ответственности, системы полномочий и ответственности см. должностные обязанности, функции подразделений и распределение ответственности
 значимость инфраструктуры 146–147
 информирование 186, 204
 контрольные вопросы 163
 крупные сложноорганизованные предприятия 145–146
 неправительственные организации 146
 предприятия малого и среднего бизнеса 146, 148, 149, 158
 рабочие листы ОП 164
 собственники и представители собственников 150–151
 элементы процесса управления 150
 инфраструктура см. инфраструктура деловой этики
 исламская культура 9
- К**
 кадровое обеспечение и деловая этика см. должностные обязанности, функции и распределение ответственности; менеджмент; менеджеры низшего звена;
 работники и представители предприятия; собственники капитал
 расширение доступа с помощью этики 29–30
 социальный капитал см. социальный капитал, формирование 31–35
 Карвер Джон (Carver, John) 61, 107–111
 «катализатор» программы 65
 Каттауи Мария Ливанос (Cattai, Maria Livanos) 10
 клиенты и потребители восприятие рядовыми сотрудниками ненадлежащего поведения работников, занимающих высшие должности 213–214
 зарождающаяся рыночная экономика 15
 отношения между предприятиями и их обязательства 133
 реакция общественности и привлечение к повышению этической 196–199
 Коалиция за экологически ответственный бизнес (CERES) 37–38
 кодекс поведения 121–130
 адаптация, обновление и совершенствование 129
 воодушевляющие или обязывающие положения 128–129
 защита окружающей среды 123–124
 культурные нормы 125–126
 материалы для вступительной части 132
 образец плана 140–141
 отраслевые стандарты, соблюдение 123
 политика 130–131
 положения, ограничивающие функции кодекса 132
 процесс разработки, пересмотра и утверждения 138
 руководящие указания 126–128
 соблюдение законодательства 122–123
 типовые положения 131–137
 форматы 129–130, 131
 Коллинс Джеймс (Collins, James C.) 116
 конкуренция наследие централизованного планирования 13–14
 отношения между предприятиями и их обязательства 135
 повышение конкурентоспособности с помощью этики 29
 консультанты от заинтересованных сторон 66
 контрольные вопросы государственные служащие и учреждения 252
 зарождающаяся рыночная экономика 23
 информирование 200
 инфраструктура деловой этики 163
 оценка программы деловой этики 271
 приведение деятельности предприятия в соответствие с его базовыми убеждениями, стандартами, процедурами и ожиданиями 230
 процесс становления ОП 45
 разработка и применение программы деловой этики 72, 87
 стандарты, процедуры и ожидания 139
 концепция тройного итога 7, 267
 корпоративная социальная ответственность малых и средних предприятий 51
 корректирующие действия 226
 коррупция 9, 28, 225, 234–237, 249–250
 Коэн Аллен (Cohen, Allan R.) 63
 кредит, расширение доступа 29–30
 кредиторы 15
 Круглый стол в Ко 37–38, 120, 264
 крупные сложноорганизованные предприятия глобальные стандарты, применение 42
 зарождающаяся рыночная экономика 11
 инфраструктура деловой этики 145–146
 «неподходящие» работники, отношение к ним 216–217
 омбудсмен 195
 разработка и применение программы деловой этики, вовлечение заинтересованных сторон 65–67
 культура и деловая этика см. также организационная культура зарождающаяся рыночная экономика 8
 кодексы поведения и уважение к культурным нормам 125–126
 социокультурный фактор релевантного контекста, исследование 83
 стандарты, процедуры и ожидания 111–113
 уровень соблюдения законов и норм в программах деловой этики 54–56

Л

«линия помощи» для сотрудников и представителей предприятия, предоставляющих информацию о нарушениях 193–194
 лоббирование 239–242
 логическая модель программы 79–81, 88–89
 лучшая практика 6, 42–43

М

Международная организация по стандартизации (ISO) 263
 Международная организация труда (МОТ) 16, 40
 Международная сеть корпоративного управления 39
 Международная торговая палата (МТП) 10, 38
 международные правительственные организации 40
 Международный центр изучения предпринимательства (SABA) 242
 менеджер проекта 65
 менеджеры низшего звена
 восприятие рядовыми сотрудниками ненадлежащего поведения менеджеров, занимающих высокие должности 214
 «правильные» люди на соответствующих должностях 209–211
 удовлетворенность работников — зависимость от действий менеджеров 215
 менеджмент *см. также* стандарты, процедуры и ожидания
 восприятие рядовыми сотрудниками ненадлежащего поведения работников, занимающих высшие должности 213–214
 выступления руководителей как способ распространения информации 171–172
 ответственное деловое поведение как эффективный менеджмент 36
 отличие от корпоративного управления 60–61
 политика взаимосвязи между советом директоров и менеджментом 151
 политика ограничений 110, 111
 «правильные» люди на соответствующих должностях 209–211
 программы тренинга 174–175, 179

менеджмент в сфере обучения 185–186
 механизмы получения обратной связи со стороны общественности 196, 198
 мировой рынок и зарождающаяся рыночная экономика 8–9
 Моклер Ричард (Mochler, Richard) 269
 МОТ (Международная организация труда) 16, 40
 мошенничество
 защита владельцев малого бизнеса 148
 мошенничество и хищения работников 28
 МТП (Международная торговая палата) 10, 38
 мудароба 9

Н

надлежащая осмотрительность при найме 211–212
 наем работников 211–212
 наследие централизованного планирования, переход к рыночной экономике 13–18
 независимые директора 151
 ненадлежащее поведение, ошибки, недоразумения, меры для предупреждения и устранения последствий *см. также* решение проблем
 «неподходящие» работники, отношение к ним 216–217
 непосредственное наблюдение, план сбора информации для программ оценки 266
 непотизм 9
 неправительственные организации
 внешние заинтересованные стороны, привлечение их к наблюдению за выполнением требований этики 196–199
 вымогательство, содействие в предотвращении 225
 группы заинтересованных сторон, устанавливающих глобальные стандарты 38–40
 забота об окружающей среде 123–125
 зарождающаяся рыночная экономика 8, 12, 20
 инфраструктура деловой этики 146–147
 коррупция, взяточничество, вымогательство 236
 принципы менеджмента 120
 процесс регулирования, роль частного сектора 239–240
 руководители, взаимодействие с ними 21–22, 35–36

неудачи, принятие мер по предупреждению 222–223
см. также решение проблем
 нормативные акты *см. законы и нормативные акты*
 Нью-Йоркская фондовая биржа (NYSE) 124

О

обеспечение безопасности 194
 обеспечение доступа к брошюрам 174
 обеспечение конфиденциальности 194
 обратная связь 165–166
см. также информирование
 значимость 186–187
 механизмы получения обратной связи со стороны общественности 196–199
 программы тренинга 184–185
 обучение
см. также программы тренинга
 неудачи и ошибки, обучение на их основе 222–223
 организационное обучение 257–259, 270–271
 планирование действий и обучение действием 181–182
 обязательства, ответственность
 определение (прояснение) 113
 проблемы, с которыми сталкивается ОП 233–234
 формирование климата принятия ответственности 222–223
 ожидания *см. стандарты, процедуры и ожидания*
 окружающая среда, охрана
 кодексы поведения 123–125
 иностранные государственные ведомства и фирмы 251
 релевантный контекст, исследование 81
 Оливер Каролин (Oliver, Caroline) 61, 107, 108, 110, 111
 омбудсмен 195–196
 ОП *см. ответственные предприятия*
 оперативные или рабочие группы 65–66, 67, 69
 опоздания, решение проблем, связанных с опозданиями 221
 определение систем полномочий, ответственности, подотчетности в инфраструктуре деловой этики *см. должностные обязанности, функции подразделений и распределение ответственности*
 определение (прояснение) ответственности 113
 опросы, план сбора данных для проведения оценки программ 265–266

- организационная культура
оценка программы деловой этики 262, 263, 272
программы тренинга 175
рабочие листы ОП 272
разработка и применение программы деловой этики 74–76, 84–86, 94–95
- организационное обучение 257–259, 270–271
- Организация международной социальной отчетности (SAI) 39
- Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) 40, 249, 264
- ответственное корпоративное управление 106–111
- ответственные предприятия (ОП) 3
восемь вопросов 42–44, 96–99
заинтересованные стороны 5
отличие от других предприятий 104
проблемы, с которыми сталкивается 233–234
процесс становления 25–26
рабочие листы см. рабочие листы ОП
социальная ответственность 32–33
уровни идентичности 6, 53–58, 76, 210
цели и предназначение 4, 5–6, 10, 32
эффективный менеджмент как ответственное деловое поведение 36
- отмывание доходов, противодействие 55–56, 250–251
- «откаты» и взятки 9, 28, 234–237, 249–250
- отраслевые стандарты, их соблюдение 123
- отчет о выполнении программы 266–269
- оценка потребностей в информировании 169–171, 201
- оценка программы деловой этики 73–79, 257–274
доверие, повышение 267–268
значимость 259–260
контрольные вопросы 271
- организационная культура 262, 263, 272
- организационное обучение 257–259, 270–271
- отчет о выполнении программы 266–269
- оценка процесса 261–262, 263–264, 273
- оценка результатов 264–265, 274
план сбора информации 265–266
- предприятия малого и среднего бизнеса 260–261
- рабочие листы ОП 272–274
релевантный контекст, исследование 262
цель оценки, определение 261–262
- ОЭСР (Организация экономического сотрудничества и развития) 40, 249, 264
- ## П
- Паккард Дэвид (Packard, David) 4
«парад ужасов» 180
- партнеры, отношения между предприятиями и их обязательства 134
- персонал и деловая этика см. должностные обязанности, функции подразделений и распределение ответственности; менеджмент; менеджеры низшего звена; работники и представители предприятия; собственники, план сбора информации, оценка программы деловой этики 265–266
- планирование программ деловой этики см. разработка и применение программы деловой этики
- повышение производительности с помощью этики 29
- повышение репутации — уровень идентичности ОП 6, 57, 210
- поддержание устойчивого долгосрочного развития 30–31
- Познер Барри (Posner, Barry Z.) 241
- политика и процедуры добровольное раскрытие информации о нарушениях закона 224–225
заявление об обязательстве следовать принятой политике корпоративного управления 107
- кодексы поведения или руководящие принципы 130–131
- ограничения действий менеджмента 110, 111
- ответственность работников и поддержка менеджмента 222
- политика взаимосвязи между советом директоров и менеджментом 151
- политика государства, направленная на борьбу с коррупцией, Государственный департамент США 235
- положение о способах делегирования полномочий в рамках политики корпоративного управления 108
- при проведении расследования 196
- политический фактор релевантного контекста, исследование 82–83
- положения законов о борьбе с отмыванием доходов 55–56, 250–251
- положение, ограничивающее функции кодекса 132
- Поррас Джерри (Porras, Jerry I.) 116
- поставщики см. продавцы, поставщики товаров и услуг
- постоянное совершенствование, объединение с другими программами 63–64
- потребители см. клиенты и потребители
- «правильные» люди на соответствующих должностях 208, 209–211
- наем работников 211–212
- «неподходящие» работники, отношение к ним 216–217
- расстановка людей на соответствующие места 212–215
- собственники, менеджеры высшего, среднего и низшего звена 209–211
- удержание лучших работников 215–216
- уровни идентичности ОП 210
- практика дарения подарков 126
- предприятия малого и среднего бизнеса
глобальные стандарты, применение 42
зарождающаяся рыночная экономика 10–12
инфраструктура деловой этики 146, 148–149, 158
- корпоративная социальная ответственность 51
- «неподходящие» работники, отношение к ним 217
- определение характера программы деловой этики и предоставление информации о программе 52–53
- оценка программ 260–261
- рабочие листы ОП 67
- разработка и применение программы деловой этики, вовлечение заинтересованных сторон 64
- расширение сети коммерческих контактов 36–37
- релевантный контекст, исследование 84
- совет по деловой этике 158
- стратегическое планирование 50
- представители предприятия см. работники и представители предприятия

- представители, ответственные за деловое поведение 159–160
- прибыль
- доверие, ценности и рентабельность 34–35
 - роль 4, 5
 - увеличение за счет внедрения программы этики 30–31
- приведение деятельности предприятия в соответствие с его базовыми убеждениями, стандартами, процедурами и ожиданиями 207–231
- см. также* «правильные» люди на соответствующих должностях; решение проблем
- контрольные вопросы 230
- основные вопросы 208–209
- побуждение сотрудников к соблюдению стандартов, процедур и ожиданий 106, 112–113, 208, 217–221
- программы деловой этики 207–208
- рабочие листы ОП 231
- признание, потребность в признании 217–218
- проблемы *см.* решение проблем
- программы деловой этики *см. также* оценка программ деловой этики; разработка и применение программ деловой этики
- вопросы, затрагиваемые программой деловой этики 137
- зарождающаяся рыночная экономика 6–7
- приведение деятельности предприятия в соответствие с его базовыми убеждениями, стандартами, процедурами и ожиданиями 207–208
- процесс формирования ответственного делового поведения 25
- распространение информации 50, 66
- ресурсы 138
- составление отчета о выполнении программы 266–269
- структурные компоненты 59–60
- уровни идентичности 6, 53–58, 76
- эффективное управление как ответственное деловое поведение 36
- программы для самообучения 184
- программы тренинга 174–186
- базовые убеждения и ценности 175, 178
 - видеофильмы 184
 - вовлечение менеджмента и его приверженность 174–175, 179
 - вовлечение собственников 179
 - всеобъемлющий характер 180–181
 - игры 183–184
 - лекции и презентации 182
 - личные ценности обучаемых 179–180
 - менеджмент в сфере обучения 185–186
 - метод анализа учебных ситуаций 182–183, 184
 - модернизация и модификация 184–185
 - обратная связь 185
 - организационная культура 175
 - планирование действия и обучение действием 181–182
 - проведение 177–182
 - программы для самообучения 184
 - рабочие листы ОП 202–203
 - разработка и применение 175–177
 - содержание и структура 175–177
 - сценарии 182–183
 - формы обучения 182–184
- продавцы, поставщики товаров и услуг
- наследие централизованного планирования 15
 - мониторинг поведения 187–188
 - отношения между предприятиями и их обязательства 134
 - пример кодекса поведения поставщиков 30
- прозрачность государственных структур и их деятельности 236, 238, 242, 244–245
- процедуры *см.* политики и процедуры, стандарты, процедуры и ожидания
- процесс разработки, пересмотра и утверждения программы деловой этики 69, 138
- публикация материалов 173–174
- Р**
- работники и представители предприятия
- защита от возмездия 192
 - информирование о цели программы деловой этики 50–53
 - наем на работу 211–212
 - наследие централизованного планирования 15
 - необходимость признания 217
 - неэтичное/ненадлежащее поведение 28–29, 79
 - обязательства предприятия и отношения с предприятием 133–134
 - представители, ответственные за деловое поведение 159–160
 - разграничение этических и кадровых вопросов 194–195
 - система наказаний 220–221
 - системы поощрения 218–220
 - соблюдение норм этики в поведении, роль работников и представителей предприятия *см.* соблюдение стандартов, процедур и удовлетворение ожиданий
 - стандарты, процедуры и ожидания 105, 113, 208, 217–221
 - удержание сотрудников представляющих ценность для предприятия 215–216
 - удовлетворенность организацией, взаимосвязь 215
- рабочие группы 65–66, 67–69
- рабочие листы ОП
- внешний контекст — воздействие на предприятие различных групп заинтересованных сторон 84, 92–93
 - внутренняя структура и факторы развития предприятия 84, 94–95
 - восемь вопросов для ОП 96–99
 - государственные служащие и учреждения 253
 - инфраструктура деловой этики 164
 - кодекс поведения, образец плана кодекса поведения 140–141
 - логическая модель программы деловой этики 80, 88–89
 - организационная культура 272
 - оценка процесса 273
 - оценка результатов 274
 - приведение деятельности предприятия в соответствие с его базовыми убеждениями, стандартами, процедурами и ожиданиями 231
 - программы тренинга 202–203
 - распространение и получение информации инфраструктура 204
 - оценка потребностей 201
 - релевантный контекст, исследование 84, 90–91
 - стандарты, процедуры и ожидания 142–143
- рабочие союзы 16
- развитие институтов, ориентированных на рынок 18–19
- разграничение этических и кадровых вопросов 194–195
- размещение материалов в виде плакатов, объявлений 172–173
- разработка и применение программ деловой этики 49–72, 73, 86, 138
- см. также* рабочие листы ОП
- заинтересованные стороны, вовлечение 64–69

- «катализатор» программы 65
 консультанты от заинтересованных сторон 66
 контрольные вопросы 72, 87
 логическая модель программы 79–81, 88–89
 менеджер проекта 65
 направленность программы 52
 определение характера программы 50–53
 организационная культура 74–76
 планирование стратегии 49–53
 принципы планирования 60–64
 принятие проекта 69
 процесс пересмотра 69, 138
 процесс утверждения 69, 138
 рабочие или оперативные группы 65–66, 67–69
 распространение информации о программе 50, 66
 релевантный контекст, исследование 81–84
 ресурсные команды 66
 сеть проекта 66
 сильные и слабые стороны организации 58–59, 61–62
 структурные компоненты 59–60
 таблица, процесс разработки 70
 уровни идентичности 6, 53–58, 76
 создание инфраструктуры см. внутренняя структура и факторы, обуславливающие развитие предприятия; инфраструктура деловой этики 84–86, 94–95
 разработка и реализация программы тренинга 174–177
 распространение документов 172, 173–174
 расследования
 государственные органы, сотрудничество с ними 225–226
 политики и процедуры 196
 результаты, стратегии определения 109
 Рейсман Джейн (Reisman, Jane) 269
 Рейчхелд Фредерик (Reichheld, Frederick) 27
 релевантный контекст, исследование 84, 90–91, 262
 репутация 26, 31, 57
 ресурсные команды 66
 решение проблем 221–228
 см. также соблюдение стандартов, процедур и удовлетворение ожиданий
 добровольное раскрытие информации о нарушении закона 224–225
 заинтересованные стороны, причинение им серьезного ущерба вследствие ненадлежащего поведения 223–224
 корректирующие действия 226
 модификация программы деловой этики 228
 недоразумения и неправильное восприятие 226–228
 неэтичное/ненадлежащее поведение работников и представителей предприятия 28–29, 79
 образец заявления о политике 222
 обучение на ошибках 221–223
 система наказаний 220–221
 сотрудничество с государственными органами 225–226
 Робертсон Диана (Robertston, Diana G.) 8
 Роддик Анита (Roddick, Anita) 27, 197
 роль частного сектора в процессе регулирования 239–242
 Россия
 «Деловое партнерство», г. Северск 236
 Торгово-промышленная палата 40
 руководители бизнеса, государства, лидеры гражданского общества, взаимодействие с ними 21–22, 35–36
 руководитель юридической службы 161
Руководство по составлению кодексов делового поведения 37, 121, 264
 руководство, управление инфраструктур деловой этики 150
 корпоративное 61
- С**
 Салливан Леон (Sullivan, Leon H.) 39
 Северск, «Деловое партнерство» 236
 сеть проекта 66
 сильные и слабые стороны организации 58–59, 61–62
 система наказаний 220–221
 системы подотчетности заинтересованным сторонам в инфраструктуре деловой этики, см. также должностные обязанности, функции подразделений и распределение ответственности
 системы поощрения 218–220
 Смит Говард (Smith, Howard L.) 51
 снижение издержек и ответственное деловое поведение 28
 снижение рисков 27
 соблюдение законов и норм — уровень идентичности ОП 6, 54–56, 210
 соблюдение стандартов, процедур и удовлетворение ожиданий 186–199
 см. также решение проблем внешние заинтересованные стороны, привлечение 196–199
 мониторинг 187–188
 обеспечение безопасности 194
 обеспечение конфиденциальности 194
 обратная связь, ее значимость 186–187
 омбудсмен 195–196
 работники и представители предприятия 189–195
 защита от возмездия 192–193
 конфиденциальность и безопасность, обеспечение 194
 «линия помощи» 193–194
 обращение за консультацией или информирование о том, что вызывает беспокойство 189–191
 предоставление информации о нарушениях 191–192
 разграничение этических и кадровых вопросов 194–195
 расследования, применяемые стратегии и процедуры 196, 197
 собственники
 инфраструктура деловой этики для собственников и их представителей 150–151
 наследие централизованного планирования 15
 ожидания в отношении действий менеджмента 108–111

- отношения с предприятиями и их обязательства 132
 «правильные» люди на соответствующих должностях 209–211
 программы тренинга, вовлечение 179
 совершенствование деятельности предприятия с помощью этики авторитет на международном уровне 31
 деятельность, производительность и конкурентоспособность 29
 зарождающаяся рыночная экономика 20
 ответственное деловое поведение, вклад 25–31
 постоянное 63–64
 работники и представители предприятия, поведение 28–29
 расширение доступа к капиталу, кредитам и иностранным инвестициям 29–30
 репутация и доброе имя 26
 снижение издержек 28
 снижение рисков 27
 увеличение доходов и устойчивое долгосрочное развитие 30–31
 совет директоров 107, 150, 151
 совет по деловой этике 157–158
 совет по профессиональной этике 158–159
 содержание отчета об оценке программы 268–271
 Соединенные Штаты Америки
 Государственный департамент, политика государства, направленная на борьбу с коррупцией 235
 Закон об иностранной коррупционной практике 249–250
 положения законов о борьбе с отмыванием доходов 55–56, 250–251
 кодексы поведения 123
 Министерство торговли 40, 264
 политика при получении государственных заказов, United Technologies Corporation 243
 уровень соблюдения законов и норм в программе деловой этики 55
 Федеральное уложение о наказаниях для организаций (ESGO) 37, 55
 составление плана действий и обучение действием 181–182
- сотрудники, ответственные за деловую этику
 см. должностные обязанности, функции подразделений и распределены ответственности
 сотрудничество с государственными органами 225–226
 социализм, переход от социализма к рыночной экономике, см. зарождающаяся рыночная экономика
 социальная ответственность ОП 32
 социальный капитал, формирование 31–35
 благотворительные фонды 248
 взаимоотношения предприятия и общества, их взаимные обязательства 136–137
 добровольные действия частного сектора 246–248
 доверие 33–35
 зарождающаяся рыночная экономика 20–21
 корпоративная социальная ответственность 51
 макросоциальная ответственность предприятия 33
 определение социальной ответственности предприятия 32–33
 развитие общества, добровольное участие частного сектора 247–248
 составление отчета о выполнении программы 266–269
 социокультурный фактор релевантного контекста, исследование 83
 союзы 16
 справедливость, понятие 161, 221
 средства, стратегии определения 110–111
 стандарты, процедуры и ожидания 103–106
 см. также кодексы поведения базовые убеждения и ценности 114–115
 более высокие стандарты 111
 будущее, видение 115–116
 глобальные см. глобальные стандарты
 контрольные вопросы 139
 менеджмент 111–131
 видение предприятия 113–116
 ожидания собственников в отношении действий менеджмента 108–111
 принципы 111–113, 117–121
- определение (прояснение) ответственности 113
 ответственное корпоративное управление 106–111
 отраслевые стандарты, их соблюдение 123
 поддержка государственных стандартов 237–239
 работники и представители предприятия 106, 113
 рабочие листы ОП 142–143
 распространение и получение информации 112, 171–174
 расследование см. соблюдение стандартов, процедур и удовлетворение ожиданий
 руководящие принципы 111–113
 стратегии, относящиеся к кодексам поведения и руководящим принципам 130–131
 учет культурных различий 112
 стратегические собственники 15
 стратегическое планирование 49–50
 структурные компоненты программы деловой этики 59–60
 сценарии, используемые в программах тренинга 182–183
- Т**
 «теневая» экономика 14, 18
 технологический фактор релевантного контекста, исследование 83–84
 Томпсон Джудит Кеннер (Thompson, Judith Kenner) 51
- У**
 удержание лучших работников на предприятии 215–216
 удовлетворенность заинтересованных сторон 31–32
 удовлетворенность работников организацией, зависимость 215
 уполномоченный по деловой этике 155–157, 160–161
 управление
 ответственное корпоративное управление 106–111
 отличие от менеджмента 60–61
 эффективное государственное управление 234
 эффективное корпоративное управление 6
 управление рисками — уровень идентичности ОП 6, 56–57, 210

уровни идентичности
ОП 6, 53–59, 76, 210
уход с рынка 14
Уэллс Джозеф (Wells,
Joseph T.) 28, 148

Ф

Федеральное уложение
о наказаниях для организаций
(FSGO), США 37, 55
финансовый директор 160
форматы
кодексы поведения 129–130, 131
отчет об оценке
программы 268–269
Фрешетт Луиза (Frechette, Louise) 247

Х

Хоффман Майкл
(Hoffman, W. Michael) 127

Ц

цели и предназначение
ответственные предприятия 4, 5–6,
10, 32
оценка программы 261
программа деловой этики 73–79
ценности см. базовые убеждения и
ценности
Центр этических ресурсов 79

Ш

Шариат 9
Шлегельмильх Бодо
(Schlegelmilch, Bodo B.) 8
Шмидт Уоррен (Schmidt, Warren H.) 241

Э

эволюция командной экономики
к рыночной см. зарождающаяся
рыночная экономика

экономический фактор
релевантного контекста,
исследование 82
Эллсуорт Ричард
(Ellsworth, Richard F.) 5, 258
эффективное государственное
управление 234
эффективное корпоративное
управление 6

ОБ АВТОРАХ

Кеннет Джонсон — исследователь, писатель, консультант в области объединения этики и политики. Основатель и директор Центра интеграции этики и политики (<http://www.EPIC-online.net>). Кеннет Джонсон специализируется на системном подходе к организационному и общественному развитию и стратегическому планированию. Он консультирует международные организации всех форм и размеров, включая транснациональные компании, международные профсоюзные объединения, региональные и национальные государственные агентства. Кеннет Джонсон является координатором Коалиции инициатив в области этики и соблюдения законов и норм, а также членом государственной Коллегии адвокатов штата Калифорния, Американской Ассоциации оценщиков и Общества за деловую этику. Был редактором *Arizona Law Review*; членом редакционной коллегии информационных изданий, *Ethical Management*; директором исследовательских программ Центра этических ресурсов.

Контакты: +1 (202) 547-1789; e-mail: kenneth@ethics-policy.org.

Игорь Абрамов — директор Программы эффективного управления Управления международной торговли Министерства торговли США. Он консультирует как правительство США, так и американские компании по вопросам хорошего управления, нормам права, торговли, инвестиций и доступа на рынки. Он планирует, руководит и внедряет Программу надлежущего управления с целью большего уважения к букве закона в деловых кругах России, стран Восточной Европы и СНГ, а также в странах Латинской Америки. До поступления на службу в Министерство торговли США в 1997 г. г-н Абрамов работал юристом и консультантом по международным вопросам в Сан-Франциско, Калифорния. Игорь Абрамов получил степень бакалавра Колумбийского университета (1984) и доктора права в Юридическом центре Университета Джоржтауна (1997), в настоящее время является членом Государственной коллегии адвокатов. Игорь Абрамов — один из основателей и редактор *Georgetown Journal of Legal Ethics* и член редакционной коллегии *National Jewish Law Review*.

Контакты: +1 (202) 482-1832; e-mail: Igor_Abramov@ita.doc.gov.

