

Глава V. РОЛЬ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ПРОТИВОДЕЙСТВИИ КОРРУПЦИИ

Джон Д. Салливан, Эндрю Уилсон, Анна Надгородкиевич

Коррупция разъедает доверие общества и подрывает легитимность государственных и частных институтов. Она может оказывать разрушительное воздействие на национальную экономику, в особенности в то время, когда на открытых глобальных рынках можно быстро свернуть инвестиции и перенаправить потоки капитала, если доверие подорвано из-за выявления в стране системной коррупции. Коррупция влияет на деятельность коммерческих структур всех типов и размеров, от транснациональных корпораций до малых и средних предприятий и кооперативов. При этом у каждого типа компаний имеется свой уровень ресурсов и возможностей по преодолению ее последствий. Коррупция способна уничтожать целые фирмы и подрывать благополучие стейкхолдеров, которые зависят от успеха компании.

В России, как и во многих других странах, коррупция остается трудноразрешимой проблемой. Несмотря на вступление России во Всемирную торговую организацию (ВТО) в 2012 г. и ожидаемое повышение прозрачности бизнеса, риски, связанные с коррупцией, по-прежнему остаются серьезным препятствием для инвестиций. Согласно последнему Индексу восприятия коррупции Transparency International, Россия занимает 133-е место из 176 обследованных стран и территорий, с низким показателем 28 по шкале, где 0 означает высокий уровень коррупции, а 100 – очень «чистую» территорию.¹ По данным Министерства

Джон Д. Салливан, Ph.D., исполнительный директор; Эндрю Уилсон, заместитель директора по стратегическому планированию и региональный директор по Восточной Европе и Евразии; Анна Надгородкиевич, старший руководитель глобальных программ, Центр международного частного предпринимательства (ЦМЧП).

¹ 2012 Corruption Perceptions Index, Transparency International, <http://cpi.transparency.org/cpi2012/results/>

внутренних дел России, средний размер взятки в 2011 – 2012 гг. оставался стабильным на уровне рублевого эквивалента 9 400 долларов США². Генеральный прокурор страны недавно заявил, что ущерб от коррупции в России в 2012 г. превысил 20 миллиардов рублей (свыше 650 млн. долларов США).³

В борьбе с коррупцией нет простых решений. В некоторых случаях бизнес может быть источником коррупции, тогда как в других он просто ее жертва. Важно, что частный сектор может выступать силой, разрабатывающей меры по преодолению коррупции, и компании по всему миру принимают на себя эту обязанность. Они делают это разными способами. Некоторые предпринимают коллективные действия по улучшению делового климата, стремясь сделать его более прозрачным. Другие продвигают этические стандарты и добросовестные методы взаимодействия с правительством. Примером могут служить соглашения о честном поведении, заключаемые по инициативе компаний различных отраслей экономики. Однако реакция частного бизнеса на проблему коррупции носит не только внешний характер. Многие компании начинают также обращать внимание на свою внутреннюю деятельность, желая убедиться, что она не способствует процветанию коррупции.

Один из ключевых путей решения проблемы коррупции с помощью внутренних мер – это формирование в компаниях высоких стандартов корпоративного управления. Качественное корпоративное управление – это не только механизм, повышающий эффективность, облегчающий доступ к капиталу и обеспечивающий устойчивость; оно также становится эффективным антикоррупционным инструментом. На уровне повседневных операций оно затрудняет дачу и сокрытие взятки. На уровне принятия решений

² Association of Russian Lawyers for Human Rights, “Corruption in Russia: Independent Annual Report of Russian Anti-Corruption Civil Society Center ‘Clean Hands,’” Moscow, 2012.

³ “Damage from corruption in Russia exceeded 20 billion rubles in 2012,” Feb 20, 2013, <http://www.interfax.co.uk/russia-news/damage-from-corruption-in-russia-exceeded-20-billion-rubles-in-2012-chaika/>.

корпоративное управление обеспечивает прозрачность и подотчетность, благодаря чему становится совершенно ясно, как и на каком основании принимаются решения. И наконец, фундаментальной основой корпоративного управления является этика, служащая его моральным компасом.

Этичное поведение компаний редко признается краеугольным камнем эффективного корпоративного управления. Однако этика во многих отношениях определяет массу аспектов делового поведения, на уровне как членов советов директоров, так и рядовых сотрудников, вне зависимости от географического местоположения, размера компании или отрасли, в которой она ведет деятельность. То, каким образом принимаются бизнес-решения, важно и с этической, и с прагматической точек зрения не только для крупной компании из страны-члена Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), которая оперирует на своей территории, но и для малого предприятия из развивающейся страны, занимающегося региональной торговлей.

Действительно, законодательство, в частности закон США «О противодействии зарубежной коррупционной практике» (US Foreign Corrupt Practices Act) или закон Великобритании «О борьбе со взяточничеством» (Bribery Act) возлагает на крупные компании юридическую ответственность за поведение их поставщиков и дистрибьюторов в глобальных цепочках создания стоимости. Применение этих законов побуждает компании искать зарубежных деловых партнеров, разделяющих их приверженность антикоррупционным принципам ведения бизнеса. Они также не позволяют первым лицам компаний отрицать свою вину в ситуации, когда локальный агент или поставщик дает взятку. Соответственно, обеспечение нормативно-правового соответствия внутри фирмы становится ключевым элементом подхода совета директоров к управлению рисками.

Внешние институты формируют среду, в которой работает компания, и обеспечивают исполнение договоров, законность и соблюдение прав собственности. Внутренним институтам приходится иметь дело с корпоративным управлением и с правилами, которые оно устанавливает в отношении формирования стратегии компании и принятия текущих решений. Там, где внешние институты слабы, корпоративное управление и этика играют гораздо большую роль в осуществлении повторных сделок. В этом качестве, они являются главным фактором экономического роста и развития.

1. Сложность перехода от заявлений к обеспечению соответствия принципам

Принципы, лежащие в основе эффективного корпоративного управления и деловой этики, своими корнями уходят в универсальные ценности. Всемирная декларация прав человека обеспечила единство взглядов на применимость общих моральных принципов в разных странах мира. Многие из этих принципов, касающихся прав личности, таких как право на собственность и равенство перед законом, теперь закреплены в основополагающих документах об этике делового поведения, таких как Конвенция ОЭСР по борьбе со взяточничеством, Конвенция Организации Объединенных Наций против коррупции, Инициатива Всемирного экономического форума «Партнерство против коррупции», Принципы противодействия взяточничеству в бизнесе Transparency International, Правила Международной торговой палаты о противодействии вымогательству и взяточничеству и Десятый принцип Глобального договора ООН. На формирование международных стандартов также влияет принятие жесткого национального антикоррупционного законодательства, такого как US Foreign Corrupt Practices Act.

Основная трудность – обеспечить, чтобы международные и национальные обязательства по противодействию коррупции, а также призывы руководства к борьбе со

взяточничеством на уровне совета директоров дошли вплоть до самого последнего сотрудника компании во всех странах мира. Так, например, Россия недавно вступила в ВТО и взяла на себя обязательство соблюдать ряд правил, способствующих открытой, справедливой и беспрепятственной конкуренции. Они включают положения, направленные на корректировку отношений между бизнесом и правительством, переход от протекционизма (например, отмены квот) к большей прозрачности и беспристрастности (например, введение требований о доступности всей информации о регулировании торговли и более четких критериев регулирования безопасности и стандартизации производимой продукции).⁴ Данные правила преследуют цели устранения дискриминации в торговле и сокращения возможностей произвольного принятия решений должностными лицами, и в этом качестве могут внести значительный вклад в противодействие коррупции. Но повлияют ли эти правила на то, каким образом осуществляется предпринимательская деятельность?

В настоящее время в контексте вступления России в ВТО многие компании и предпринимательские объединения делают заявления о противодействии коррупции в стремлении стать более конкурентоспособными и привлекательными партнерами для торговли и инвестиций. Однако открытым остается принципиальный вопрос о том, как обеспечить исполнение этих обязательств. В конце концов, эффективное корпоративное управление, этика и противодействие коррупции – это не только глобальные конвенции и заявления, но еще и целенаправленные действия и личное стремление повышать этические стандарты. В корпоративном секторе насчитывается множество примеров, когда компании на бумаге декларируют приверженность высоким этическим нормам, а на деле демонстрируют беспрецедентное коррумпированное поведение.

⁴ WTO, “The 10 Benefits: 10. The System Encourages Good Government,” http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/10ben_e/10b10_e.htm.

В последнем издании Индекса взяточничества Transparency International, который показывает склонность компаний из 28 ведущих стран-экспортеров давать взятки за рубежом, Россия находится в самой нижней части списка, после Китая.⁵ Вместе с тем, предпосылки для перемен нарастают. В дополнение к членству в ВТО, в 2012 г. Россия также присоединилась к Конвенции ОЭСР по борьбе со взяточничеством, которая объявляет вне закона дачу взятки иностранным должностным лицам при совершении международных деловых операций. Этот шаг стал подтверждением принятого в России закона, согласно которому с мая 2011 г. дача взятки иностранным государственным чиновникам запрещается.⁶ Вряд ли коррупционная практика мгновенно сойдет на нет, однако теперь российские компании ощущают растущее давление не только в плане соблюдения «чистоты» внутри страны, но и в плане недопущения «аутсорсинга» взяточничества и неэтичного поведения посредством сложных международных деловых сетей, которые использовались для сокрытия взяточничества.

Передовая практика корпоративного управления не может быть навязана авторитарно, даже если она провозглашена руководителями самого высокого уровня. Корпоративное управление также не может существовать в вакууме; компаниям будет трудно соблюдать требования регуляторов по корпоративному управлению при отсутствии инициатив по улучшению правового и нормативного климата в стране в целом. Развитие и соблюдение принципов корпоративного управления определяются этикой и моральными ценностями внутри компании, а также правовыми и регулируемыми институтами за ее пределами. Корпоративное управление как таковое не является панацеей или универсальным средством, спасающим компанию от всех ее болезней и бед. Вместе с тем, если оно подкреплено ценностями и моделями поведения, присущими организациям с по-настоящему этическими

⁵ <http://bpi.transparency.org/bpi2011/>

⁶ “Russia joins OECD Anti-Bribery Convention,” February 17, 2012, <http://www.oecd.org/newsroom/russiajoinsocedanti-briberyconvention.htm>.

нормами и серьезными стандартами управления, коррупция становится скорее исключением, чем правилом.

2. Важность корпоративного управления для решения проблемы коррупции

Определение коррупции, данное Transparency International, звучит кратко, но при этом исчерпывающе: «злоупотребление предоставленными полномочиями ради частной выгоды». Системная коррупция, несомненно, является наиболее разрушительной и труднее всего поддается анализу и лечению. Ее пагубные последствия подробно отражены в литературе, но, тем не менее, очень сложно выявить запутанную паутину переменных факторов, влекущих за собой нарушение прав собственности, ослабление правопорядка, сдерживание развития частного бизнеса, уничтожение стимулов для инвестирования, ослабление институционального потенциала, замедление экономического и политического развития.

Столь же вреден для общества и «захват государства»,⁷ особенно в условиях переходной экономики, когда компании платят деньги государственным чиновникам с целью сформировать правовую и нормативную среду, которая поможет им закрепить за собой и удержать контроль над рынком. На другом конце спектра – рейдерские захваты, особенно распространенная в России проблема рейдерства, когда связанные с государством компании манипулируют судебными и налоговыми полномочиями правительства для экспроприации частных компаний. В отличие от протекционизма или вымогательства, цель рейдерства – не получить часть прибыли компании, а захватить весь бизнес целиком с использованием коррупционных схем банкротства, судопроизводства или приобретения земли и активов.⁸

Подобные схемы часто включают фальсификацию документов компании-жертвы, незаконное

⁷ Kaufmann, Daniel, Joel S. Hellman, and Geraint Jones. “Seize the State, Seize the Day: State Capture, Corruption, and Influence in Transition,” World Bank Policy Research Working Paper 2444, September 2000.

⁸ Aaron Beitman, “The Challenge of Corporate Raiding in Russia,” Terrorism, Transnational Crime and Corruption Center, George Mason University School of Public Policy, Jan 3, 2013, <http://traccc.gmu.edu/2013/01/03/the-challenge-of-corporate-raiding-in-russia/>.

получение контроля над значительной долей ее акций или использование коррупционного влияния на местные органы юстиции для вынесения судебного решения в свою пользу и санкционирования захвата активов.

В центре внимания реформ по всему миру остается искусство разработки превентивных и карательных мер. Превентивные меры предусматривают совершенствование правовой системы страны и моральных норм общества для устранения коррупционных стимулов. Примерами могут служить качественное законодательство о закупках, регулирование предпринимательской деятельности, кодексы деловой этики, законы о свободе информации и механизмы независимого надзора. К карательным мерам относятся привлечение к ответственности постфактум и применение определенных санкций при установлении коррупционных действий для того, чтобы понесенные виновным лицом расходы предотвратили его коррупционное поведение в будущем.

Каким образом в эту картину вписывается корпоративное управление? Как пояснил сэр Эдриан Кэдбери в фундаментальном «Докладе о финансовых аспектах корпоративного управления» 1992 г., «Советы директоров отвечают за управление своими компаниями. Управленческая роль акционеров сводится к назначению директоров и аудиторов, а также к проверке наличия надлежащей структуры управления. Обязанности совета директоров включают постановку стратегических целей компании, обеспечение необходимых условий для их достижения, надзор за менеджментом предприятия и отчет перед акционерами о своей работе. Действия совета директоров регулируются законами, нормативными актами и акционерами на общем собрании».

Для поддержания эффективных взаимоотношений между инвесторами и менеджментом компании необходим высокий уровень доверия между этими двумя группами.

Для поддержания доверия на достаточном уровне должны соблюдаться четыре всеобъемлющих принципа корпоративного управления:

- Прозрачность: Директора должны доходчиво объяснять инвесторам и другим ключевым стейкхолдерам причины принятия каждого существенного решения.
- Подотчетность: Директора обязаны нести ответственность за свои решения и отчитываться перед акционерами, позволяя последним проверять их деятельность.
- Справедливость: Директора и менеджмент должны в равной степени уважать интересы всех акционеров в соответствии с чувством справедливости, без предвзятости или пристрастности/ заинтересованности.
- Ответственность: Директора должны исполнять свои обязанности честно, неподкупно и добросовестно.

Поскольку коррупция может быть результатом плохого управления, определение и практика корпоративного управления все более расширяются, выходя за пределы традиционного понимания как свода установленных законом прав и обязанностей. В докладе Мирового Банка 1999 г. «Обзор корпоративного управления» сэр Эдриан Кэдбери дополнительно уточнил данное им ранее классическое определение, которое приведено выше: «Корпоративное управление поддерживает равновесие между экономическими и социальными целями, а также между личными и общественными целями... Задача заключается в том, чтобы обеспечить максимально возможное соответствие между интересами отдельных лиц, корпораций и общества». В таком качестве корпоративное управление жизненно важно для противодействия коррупции и обеспечения всех прочих аспектов предпринимательской деятельности.

3. Модель эффективного корпоративного управления

Для того, чтобы доказать, что совершенствование корпоративного управления – это шаг в правильном направлении, не обязательно полагаться только на моральные установки. Оно дает очевидные преимущества всем типам компаний. Хотя традиционно корпоративное управление ассоциируется с крупными компаниями, акции которых котируются на фондовой бирже и для которых основным преимуществом эффективного управления является возможность привлекать капитал извне посредством биржевых операций, методы корпоративного управления применяются гораздо шире. Они могут приносить выгоды и другим типам компаний, включая семейный бизнес, государственные предприятия и даже малые и средние фирмы, поскольку формируют рамки для эффективного, прозрачного и контролируемого принятия решений на каждом предприятии, независимо от размера или формы собственности. Такие преимущества включают также способы достижения баланса противоположных интересов, планирование стратегии и преемственности, получение доступа к капиталу, улучшение имиджа компании и обеспечение соответствия ее деятельности правовым нормам.⁹

Корпоративное управление предусматривает меры внутреннего контроля, способствующие подотчетности и раскрытию информации. Надлежащее корпоративное управление, дополненное спускаемыми сверху кодексами этичного поведения и установками руководства, является важным инструментом минимизации рисков, способным принести ощутимую выгоду. Проведенное «Дойче Банком» исследование компаний, входящих в список S&P 500, показало, что фирмы с эффективным или улучшающимся корпоративным управлением превзошли компании с плохими или ухудшающимися практиками управления

⁹ Essays on Governance: 36 Critical Essays to Drive Shareholder Value and Business Growth, by Andrew J. Sherman. Advantage, 2012.

примерно на 19 % за двухлетний период.¹⁰ Аналогичным образом, исследование, проведенное учеными Гарварда и Уортонской школы бизнеса, выявило, что 1 500 американских фирм с качественным управлением демонстрировали более быстрый рост продаж и большую рентабельность, чем сопоставимые с ними компании.¹¹ Эффективное управление также положительно влияет на доходность акций и динамику производительности. Компании со слабыми правами акционеров получают гораздо меньший доход, оцениваются ниже и имеют более низкие производственные показатели.¹² Фирмы с качественным управлением несут в себе меньший агентский риск для акционеров, что влечет снижение стоимости акционерного капитала.¹³ При этом более высокая прибыль на капитал означает повышенную доходность инвестиций по отношению к стоимости капитала.¹⁴

Даже в условиях неблагоприятного инвестиционного климата, свойственного многим формирующимся рынкам и развивающимся экономикам, компания с высокими стандартами управления могут превзойти конкурентов. Проведенное банком ABN AMRO исследование показало, что бразильские фирмы с корпоративным управлением выше среднего уровня имеют ROE (доходность на капитал) на 45 %, а чистую прибыль – на 76 % выше, чем компании с практиками управления ниже среднего. Исследование также продемонстрировало, что у компаний с самыми лучшими рейтингами корпоративного управления показатели P/E (цена/прибыль) на 20 % выше, чем у фирм с самыми низкими

¹⁰ Grandmont, Renato; Grant, Gavin; and Silva, Flavia. “Beyond the Numbers—Corporate Governance: Implications for Investors.” Deutsche Bank, April 1, 2004.

¹¹ Gompers, Paul; Ishii, Joy; and Metrick, Andrew. “Corporate Governance and Equity Prices.” *Quarterly Journal of Economics* 118(1), February 2003, 107-155, <http://fic.wharton.upenn.edu/fic/papers/02/0232.pdf>.

¹² Paul A. Gompers, Joy L. Ishii, Andrew Metrick, “Corporate Governance and Equity Prices,” NBER Working Paper No. 8449, August 2001, <http://www.nber.org/papers/w8449>.

¹³ Skaife, Hollis Ashbaugh, Collins, Daniel W. and LaFond, Ryan, “Corporate Governance and the Cost of Equity Capital,” December 2004, <http://ssrn.com/abstract=639681>

¹⁴ Данные об уровне прибыли основываются на: Dennis Mueller, Klaus Peter Gugler, and Burcin Yurtoglu, “Corporate Governance and the Returns on Investment,” Working Paper 06/2003. European Corporate Governance Institute, Brussels (who in turn use data from Worldscope). The data on equity rights comes from Rafael La Porta, Florencio Lopez-deSilanes, Andrei Shleifer, and Robert Vishny, 1998. “Law and Finance.” *Journal of Political Economy* 106(6): 1113-55.

рейтингами управления.¹⁵ Проведенное Credit Lyonnais Securities Asia исследование 495 компаний из 25 стран мира с развивающимися рынками, выявило, что у 100 крупнейших компаний с самым лучшим корпоративным управлением показатели EVA (добавленная экономическая стоимость) на 8 %-ных пунктов выше, чем у фирм со средним для каждой страны уровнем.¹⁶ В рамках исследования был также составлен рейтинг этих стран с точки зрения общего состояния законодательной системы, нормативных актов, прозрачности и правоприменения. Россия оказалась в самом конце списка.

Исследования свидетельствуют о том, что инвесторы готовы платить более высокую цену за акции компаний с высоким качеством управления. Как показал опрос, проведенный компанией McKinsey среди более чем 200 профессиональных инвесторов, которые в совокупности управляют активами на сумму примерно 2 триллиона долларов США в 31 стране, включая Россию, значительное большинство инвесторов готовы платить премию к рынку за ценные бумаги хорошо управляемых компаний. Такая премия составляет в среднем 12-14 % в Северной Америке и Западной Европе, 20-25 % в Азии и Латинской Америке и более 30 % в Восточной Европе и Африке.¹⁷ Другое исследование, предметом которого стала 21 российская компания, продемонстрировало, что изменение корпоративного управления от худшего к лучшему может повлечь за собой невероятный рост стоимости фирмы – буквально в 700 раз. Показатели могли бы быть менее впечатляющими при более широкой выборке, но в любом случае они отразили бы корреляцию между более качественным управлением и капитализацией фирмы.¹⁸

¹⁵ Erbiste, Bruno. “Corporate Governance in Brazil: Is There a Link Between Corporate Governance and Financial Performance in the Brazilian Market?” ABN AMRO Asset Management, July 2005.

¹⁶ “Saints & Sinners: Who’s Got Religion?” CLSA CG Watch, April 2001.

¹⁷ “Global Investor Opinion Survey: Key Findings,” McKinsey & Company, July 2002, <http://ww1.mckinsey.com/client-service/organization-leadership/service/corp-governance/PDF/GlobalInvestorOpinionSurvey2002.pdf>.

¹⁸ Black, Bernard. “The Corporate Governance Behavior and Market Value of Russian Firms.” *Emerging Markets Review*, vol. 2, March 2001.

Аналогичным образом, два исследования Института деловой этики Великобритании, основанные на сравнении компаний, входящих в индекс FTSE 250, выявили сильную положительную взаимосвязь между деловой этикой и финансовыми показателями. В исследовании 2003 г. сравнивались компании, демонстрировавшие приверженность деловой этике, с теми, у которых такая приверженность отсутствовала (при этом показателем приверженности считалось наличие этического кодекса). Было установлено, что компании, имевшие этический кодекс, продемонстрировали более высокие показатели по четырем критериям финансовой эффективности: добавленная экономическая стоимость, добавленная рыночная стоимость, стабильный коэффициент цена/прибыль и доходность инвестированного капитала.¹⁹ Исследование 2007 года пошло еще дальше: в нем сравнивались компании, проводившие программы обучения этическим нормам, с теми, которые лишь декларировали приверженность деловой этике (т.е. продемонстрировавшие высокие показатели по итогам исследования 2003 года). Как и следовало ожидать, исходя из ранее полученных результатов, компании, которые принимали меры по внедрению на практике декларируемых этических ценностей, в финансовом отношении превосходили те, которые не пошли дальше деклараций о приверженности деловой этике.²⁰

С другой стороны, деловой мир изобилует практическими примерами краха корпораций или их серьезных финансовых убытков в результате слабости или отсутствия корпоративной этической культуры и плохой практики управления. Компании, как люди, не отличаются последовательной приверженностью принципам морали. Однако с ростом прозрачности и подотчетности в условиях глобальной экономики хорошо управляемые и

¹⁹ Webley, Simon, and Elise More. 2003. Does Business Ethics Pay?. London: Institute of Business Ethics, (April).

²⁰ Ugoji, Kaodi, Nicole Dando, and Lance Moir. 2007. Does Ethics Pay? - Revisited. London: Institute of Business Ethics, (July).

этичные компании получают заметные преимущества в конкурентной борьбе на международных рынках.

4. Корпоративная этика как культура ведения бизнеса

Национальная законодательная и нормативная база задает минимальные стандарты допустимых правил при ведении бизнеса и отражает то, что общество считает правильным и надлежащим поведением для всех фирм, независимо от типов и размеров. Таким образом, соблюдение национальных законов является отправной точкой правильной линии поведения для всех организаций частного сектора. Исполнительное руководство и советы директоров компаний, осуществляющие надзор за действиями менеджмента, опираются на внутренние политики, инструкции, регламенты и механизмы управления для исполнения взятых на себя обязательств. Подобные системы управления все чаще превышают минимальный предел, установленный законом, и отражают более высокий уровень деловой этики, к которому стремятся компании.

Жесткие требования играют важную роль в установлении механизмов сдержек и противовесов для предотвращения нежелательного делового поведения. Однако одной только нормативной базы не достаточно для того, чтобы обезопасить себя от коррупции. В конечном итоге, формирование этической организации скорее обусловлено индивидуальным лидерством и соблюдением принципов в масштабах всей организации, а не простым соответствием формальным процессам или системам. Про такое лидерство часто говорят, что оно «задает тон на самом верхнем уровне», и оно одинаково значимо как для внутренних, так и для внешних стейкхолдеров. Корпоративная этическая культура подобна доверию в том отношении, что ее создание требует значительных долгосрочных организационных усилий и инвестиций, а чтобы подорвать ее без шансов на восстановление достаточно минутного

просчета или элементарного невезения. Соответственно, любые провозглашенные внутри компании отступления от этических стандартов и ценностей вызовут апатию и сведут на нет все усилия. Во внешней среде любой скандал, каким бы тривиальным он ни казался, может в одно мгновение перечеркнуть успехи, достигнутые за годы упорного труда и вложения ресурсов.

Лучший способ защиты этической культуры организации – это активно пропагандировать ее, применять на практике, проводить обучение ее основам, обновлять и делать ее реальной и заметной для внешних и внутренних стейкхолдеров. Иными словами, развитие этической культуры является результатом постоянного и непрерывного стремления компании интегрировать этические стандарты в бизнес-стратегию и деловые операции и синхронизировать их. В свою очередь, этот процесс институционализируется посредством реализации комплексной программы соблюдения этических норм, различные элементы которой подробно описаны ниже. Менеджеры, члены совета директоров и сотрудники всех уровней в своем поведении и решениях должны демонстрировать примеры соблюдения ценностей и стандартов, определенных в этической программе.

На руководителях высшего уровня лежит основная обязанность по интергации этического поведения в культуру компании. Осуществляя лидерство, советы директоров и генеральные директора могут выстроить этичную организацию, сделать ее примером для конкурентов, других компаний отрасли и частного сектора в целом. Наглядная приверженность принципам помогает организации пройти путь от простой убежденности в необходимости деловой этики к созданию организационной культуры, где этика является основным фактором при принятии бизнес-решений на всех уровнях компании. Поведение высшего руководства, которое постоянно находится в поле зрения окружающих, задает тон в

деятельности всей компании, подчеркивает ее приверженность антикоррупционным инициативам, а значит, формирует репутацию и имидж компании.

Наличие комплексной программы этических норм, приведенной в соответствие с бизнес-стратегией, позволяет компании полагаться на институциональную систему сдержек и противовесов, которая способствует принятию правильных решений в сложных с морально-этической точки зрения ситуациях. Для этической организации этика – это вопрос правильного ведения бизнеса, а не нормативно-правового соответствия. На практике это означает, что для отстаивания своей этической философии компания порой должна быть готова скорее потерять бизнес, чем поступиться своими ценностями.

5. Деловая этика как операционное связующее звено между корпоративным управлением и противодействием коррупции

Бизнес часто воспринимается как причина коррупции. Хотя в этом действительно имеется доля истины, деловое сообщество редко рассматривают с другой точки зрения, как подлинную жертву коррупции, а еще реже – как средство решения данной проблемы. Для обуздания коррупции в частном секторе часто предлагается ряд нормативно-правовых инструментов; какие-то из них более эффективны, какие-то менее. Хотя такие инструменты важны для создания атмосферы, в которой компании придерживаются принципов прозрачности и добросовестной конкуренции, для подлинного успеха антикоррупционных инициатив все же необходим еще один механизм.

Учитывая новые требования к бизнесу, вытекающие из международных стандартов делового поведения, а также национальных правовых систем и ожиданий рынка, фирмы вынуждены разрабатывать серьезные кодексы этики для регулирования поведения членов советов директоров, менеджеров и сотрудников. Транснациональные компании также

обязаны устанавливать стандарты поведения для своих поставщиков – порой более жесткие, чем того требует законодательство стран, на территории которых они осуществляют предпринимательскую деятельность. Существует множество разных факторов, которые компании должны учитывать при разработке собственного кодекса этики в рамках общих рекомендаций по корпоративному управлению.

Таковыми факторами являются, прежде всего, законы и нормативные акты стран, в которых работают компании, а также международные конвенции, такие как Принципы корпоративного управления ОЭСР. Сегодня многие страны начинают требовать наличие кодексов корпоративного управления в качестве условия ведения бизнеса. Еще один фактор, стимулирующий развитие корпоративного управления и разработку кодексов деловой этики – это концепция корпоративной социальной ответственности и корпоративного гражданства. Устойчивость бизнеса предусматривает построение системы принятия решений, учитывающей не только внутренние операционные процедуры, но и воздействие политики компании на интересы стейкхолдеров – сотрудников, инвесторов и местные сообщества.

При разработке инициатив по укреплению деловой этики следует начинать с разграничения четких норм и ценностей. Четкие нормы – это те стандарты, которые устанавливают определенные и строго очерченные правила, которые компании и физические лица не вправе нарушать. Одно из таких правил – это, например, запрет взяточничества. Хотя четкие нормы зачастую весьма конкретны, каждая отдельно взятая компания, тем не менее, должна разработать практику отчетности для проверки реального следования сотрудников этим правилам. В этих целях такие руководства, как «Принципы противодействия взяточничеству в бизнесе», разработанные Transparency International совместно с Social Accountability International, предлагают компаниям методику по поэтапной разработке всей

внутренней практики противодействия взяточничеству.²¹ Еще один пример, рассматриваемый ниже – это результат работы Центра международного частного предпринимательства с Тайским институтом директоров, когда почти 100 компаний Таиланда добровольно приняли единый антикоррупционный кодекс поведения, заверенный внешним аудитом.

На способы эффективного применения этических стандартов влияет размер компании. Очевидно, что небольшие фирмы не имеют таких кадровых, финансовых и временных ресурсов для обеспечения нормативно-правового соответствия, как транснациональные корпорации. Поэтому не существует единых для всех стандартов корпоративного управления и механизмов обеспечения соответствия этим стандартам. Предлагаемые решения должны быть адаптированы к размеру компании и временным ограничениям. В этом отношении повсеместно уже достигнуты значительные успехи. В некоторых странах разработаны кодексы корпоративного управления для малых и средних предприятий, семейных фирм и государственных компаний. «Принципы противодействия взяточничеству в бизнесе», впервые опубликованные в 2003 г., через пять лет пополнились специальным изданием для малых и средних предприятий.

Деловые ассоциации играют важную роль в продвижении этических стандартов среди своих компаний-членов. Так, например, в декабре 2012 г. руководители четырех крупнейших национальных бизнес-ассоциаций России подписали Антикоррупционную хартию российского бизнеса, ориентированную на создание глобальной инвестиционной среды с жесткими стандартами соответствия. Хартия обязывает ее участников осуществлять конкретные шаги, такие как недопущение дачи взяток иностранным должностным лицам, периодический аудит компаний-членов на предмет соблюдения ими установленных

²¹ See: http://www.transparency.org/whatwedo/tools/business_principles_for_countersing_bribery.

требований и активная экспансия в регионы России. В хартии установлен срок – 2013 год, до которого предусмотрена публикация примеров из международной передовой практики и организационное оформление ряда компаний, присоединяющихся к инициативе. На сегодняшний день хартию подписали 77 участников.

Помимо «четких норм», существует ряд других источников этичного ведения бизнеса. Исторически одним из основополагающих документов по этике бизнеса были Принципы Салливана (Sullivan Principles). Они были адаптированы и расширены в Глобальном договоре ООН до 10 принципов, которые охватывают более широкий круг ценностей, включая противодействие коррупции. Аналогичный перечень принципов – «Руководство для многонациональных предприятий» был разработан ОЭСР. Указанные выше принципы, как и другие, значительно превосходят правила «четких норм». В этом отношении они преобразуют этические ценности в кодекс, определяющий поведение компании и принятие ею решений, и становятся стандартом, содействующим глобальной устойчивости.

6. Роль советов директоров

Как указано в требованиях к листингу Нью-Йоркской фондовой биржи, очень важно, чтобы компании вырабатывали собственную программу этических норм ведения бизнеса. Простого принятия кодекса этических норм или кодекса корпоративного управления с приложенным к нему этическим кодексом уже недостаточно. Это отводит советам директоров ключевую роль в определении и систематизации ценностей и правил делового поведения компании. В этом отношении показательны результаты недавнего исследования деловой этики и роли советов директоров, проведенного среди компаний разных стран мира международной организацией Conference Board. По вопросам разработки/ пересмотра, внедрения этических принципов и контроля за их соблюдением не менее 10 % респондентов

указали, что данная сфера входит в обязанности совета директоров в его полном составе.²² Это значит, что многие компании приняли меры для официального привлечения всего совета директоров к работе над программами этических норм, тогда как в аналогичном исследовании Conference Board 2003 г. почти все советы директоров компаний-участниц делегировали подобные полномочия, по крайней мере, одному из своих комитетов.

В Соединенных Штатах – и все чаще во всем мире – эта возросшая роль совета директоров тесно связана с такими событиями, как увеличение случаев судебного преследования на основании Закона «О противодействии зарубежной коррупционной практике» после 2007 г., принятие закона Додда-Франка «О реформировании Уолл-стрит и защите потребителей» в июле 2010 г. и закона «О борьбе со взяточничеством» в Великобритании, вступившего в силу в июле 2011 г. После введения в 2004 г. исправленного Федерального руководства по вынесению приговоров в США (US Federal Sentencing Guidelines), действие которого распространяется на ответчиков-юридических лиц, советы директоров взяли на себя дополнительную обязанность по обеспечению соблюдения директорами этических требований и проведению их соответствующего обучения с целью снизить риск привлечения их к ответственности. Согласно руководству, компания, способная продемонстрировать наличие «эффективной программы нормативно-правового соответствия», призванной предотвращать и выявлять преступное поведение, может использовать ее как средство защиты, если установлено, что она нарушила Закон «О противодействии зарубежной коррупционной практике».

Компания, способная продемонстрировать наличие у нее эффективной программы нормативно-правового соответствия, имеет право на смягчение приговора и снижение

²² Ronald E. Berenbeim, “Ethics Issues and Programs: The Role of the Board” (The Conference Board, New York, 2011).

установленных законом санкций вплоть до 95 %. «Эффективная программа нормативно-правового соответствия» включает 10 положений:

- Организация обязана иметь письменные стандарты и процедуры в рамках программы выявления и предотвращения преступного поведения.
- Совет директоров должен знать о содержании и действии программы обеспечения нормативно-правового соответствия и соблюдения этических норм и осуществлять надзор за ее исполнением.
- Компания должна возложить общую ответственность за программу обеспечения нормативно-правового соответствия и соблюдения этических норм на одного или нескольких ответственных лиц, занимающих высокие посты.
- На одного или нескольких человек необходимо возложить текущую рабочую ответственность за программу обеспечения нормативно-правового соответствия и соблюдения этических норм; причем эти лица должны периодически отчитываться перед руководством и советом директоров.
- Компания должна прилагать разумные усилия, чтобы не принимать на работу и не держать в штате сотрудников, запятнавших себя несоблюдением нормативно-правовых требований (due diligence).
- Компания обязана периодически осуществлять информирование и обучение стандартам и процедурам нормативно-правового соответствия.
- Компания должна обеспечить исполнение программы обеспечения нормативно-правового соответствия и соблюдения этических норм, включая мониторинг и аудит по выявлению примеров преступного поведения, периодическую оценку эффективности программы и наличие механизмов, посредством которых сотрудники и информаторы могут анонимно сообщать о выявленных нарушениях.

- Программу обеспечения нормативно-правового соответствия и соблюдения этических норм необходимо систематически пропагандировать и обеспечивать ее исполнение в масштабе всей компании с помощью соответствующих стимулов и дисциплинарных норм.
- При выявлении преступного поведения компания обязана принять разумные меры надлежащего реагирования и не допускать повторения аналогичного преступного поведения.
- Компания должна периодически оценивать риск преступного поведения и принимать надлежащие меры для разработки, внедрения или изменения программы нормативно-правового соответствия в целях снижения подобного риска.²³

В ноябре 2012 г. Министерство Юстиции и Комиссия США по ценным бумагам и биржам выпустили комплексный справочник по Закону «О противодействии зарубежной коррупционной практике», в котором еще более обстоятельно осветили основные особенности эффективных программ нормативно-правового соответствия, начиная с приверженности высшего руководства и четко сформулированной политики противодействия коррупции.²⁴ Аналогичным образом, в Великобритании недавно был издан справочник к закону «О борьбе со взяточничеством» о процедурах, которые соответствующие коммерческие организации могут внедрить в целях недопущения взяточничества связанных с ними лиц. Справочник возлагает на совет директоров ответственность за формирование «в организации культуры, в которой взяточничество недопустимо ни при каких обстоятельствах».²⁵ В дополнение к этому Бюро по борьбе с мошенничеством в особо крупных размерах (Serious Fraud Office) издало единое руководство

²³ Richard L. Cassin, “Ten Elements of an Effective Compliance Program,” FCPA Blog, Oct 22, 2007, <http://www.fcpablog.com/blog/2007/10/22/ten-elements-of-an-effective-compliance-program.html>.

²⁴ A Resource Guide to U.S. Foreign Corrupt Practices Act, <http://www.justice.gov/iso/opa/resources/29520121114101438198031.pdf>.

²⁵ The Bribery Act 2010 Guidance, <http://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf>.

для прокуроров, устанавливающее, в каких случаях закон предусматривает судебное преследование.²⁶ Так же как и в США, компания может заявить в свою защиту, что у нее имеются надлежащие процедуры, препятствующие взяточничеству для того, чтобы снизить риск сурового приговора, если нарушение все же имеет место, несмотря на предпринимаемые ею усилия.

Даже в тех странах, где подобные законы отсутствуют, компании все чаще следуют глобальной тенденции, когда по инициативе совета директоров вводятся аналогичные антикоррупционные стандарты, процедуры, программы обучения этике для директоров, сотрудников и все чаще для поставщиков и дистрибьюторов. При этом подразумевается, что совет директоров играет ведущую роль в создании и поддержании корпоративной программы этических норм и, следовательно, является центральным звеном общей системы по разработке руководств и кодексов по корпоративному управлению. Можно рассчитывать, что данная тенденция, стимулируемая национальным законодательством, международными конвенциями и ожиданиями инвесторов, сохранится.²⁷

7. Персональные и бизнес-риски как следствие коррупции

Для компаний издержки коррупции в широком смысле можно сгруппировать в две категории: персональные риски и коммерческие риски. Принимая во внимание глобальные тенденции и наличие такого законодательства, как Закон «О противодействии зарубежной коррупционной практике» и Закон «О борьбе со взяточничеством» в Великобритании, коммерческие риски простираются за пределы деятельности самой компании, охватывая поведение ее поставщиков и агентов в рамках трансграничных цепочек создания стоимости. Эти формирующиеся стандарты также возлагают большую личную ответственность за

²⁶ See: http://www.sfo.gov.uk/media/65217/joint_guidance_on_corporate_prosecutions.pdf.

²⁷ See: International Corporate Governance Network. <http://www.icgn.org>.

коррупцию на менеджеров и директоров, которые могут быть наказаны за ненадлежащее поведение их сотрудников или деловых партнеров. Коррупция незаконна вне зависимости от страны происхождения или места ведения предпринимательской деятельности. Даже в странах со слабым правопорядком люди, нарушая закон и допуская коррумпированное поведение, тем самым ставят собственное будущее под угрозу,

В дополнение к уголовному наказанию, которое физические лица могут понести, они также подвергаются профессиональному риску. Изобличение в коррупционных сделках может разрушить карьеру на любом уровне. Первостепенное значение имеет осознание людьми последствий коррупции для них лично. Только в этом случае меры по искоренению коррупции, предпринимаемые бизнесом, будут действительно соблюдаться всеми сотрудниками, а не игнорироваться как голословные декларации, не имеющие реального отношения к повседневной коммерческой деятельности.

Для бизнеса вовлечение в коррупционные схемы или отсутствие надлежащих антикоррупционных барьеров может иметь целый ряд негативных последствий, таких, как, правовая ответственность, репутационные риски, увеличение операционных затрат, ограничение доступа к капиталу и лишение права участвовать в тендерах. Объяснять, почему необходимо бороться с коррупцией компаниям, созданным и работающим на развитых рынках, важно, но не всегда необходимо. Их деятельность уже регулируется национальными нормативными актами, международными конвенциями, этическими нормами, внутренними руководствами и структурами, а также долгосрочными стратегиями устойчивого развития, которые, вместе взятые, подробнее описывают, как именно нужно следует противостоять коррупции. Однако на многих формирующихся рынках вопрос «во имя чего» по-прежнему очень актуален, поскольку у компаний может сложиться впечатление, что коррумпированная

среда, плохое управление и слабое регулирование ставят их в невыгодное положение, если они не дают взятки.

При слабом правопорядке, когда правовая система не обеспечивает этического поведения, очень мало гарантий того, что другие участники рынка будут вести себя этично. Таким образом, компания может пытаться следовать закону и не давать взяток, но при этом у нее отсутствуют инструменты, гарантирующие, что ее конкуренты придерживаются подобных правил. Трудности возрастают, когда конкуренты особо не заинтересованы в долгосрочном развитии бизнеса и стремятся извлечь краткосрочную выгоду из получения правительственных контрактов за счет взяточничества и фаворитизма. Решение данной коллективной проблемы – одна из ключевых задач по снижению уровня коррупции в частном секторе на формирующихся рынках. При этом у международных компаний имеются средства и влияние для того, чтобы формировать деловой климат в регионах своего присутствия. Наиболее передовые компании могут служить инициаторами перемен просто путем добровольного согласия поднять свои стандарты деловой этики.²⁸

И наконец, следует учитывать то обстоятельство, что коррупция в состоянии принимать различные формы. Если взяточничество, например, может означать желание компании обойти предписания во имя заключения выгодной сделки, то вымогательство со стороны правительственных чиновников представляет собой совершенно иной комплекс проблем. Компании и отдельные лица, подвергающиеся вымогательству, оказываются перед лицом серьезной дилеммы, когда, с одной стороны, они не горят желанием давать взятки, поскольку это незаконно, но, с другой стороны, им, возможно, приходится это делать, особенно в случаях, если на карту поставлены деловые или личные риски.

²⁸ Kaufmann, Daniel, Aart Kray, and Massimo Mastruzzi, "Governance Matters IV: Governance Indicators for 1996-2004," World Bank Policy Research Working Paper No. WPS 3630, 2005.

8. Корпоративные кодексы этики

Этический кодекс определяет ценности и убеждения организации и увязывает их с ее миссией и целями. В отношении любого такого кодекса возникает важный вопрос: как обеспечить его исполнение на практике. Опасность заключается в том, что у сотрудников организации может развиться ложное ощущение защищенности, поскольку они могут считать, что кодекс этики освобождает их от обязанности полагаться на собственное суждение или личное мнение о том, что правильно, а что нет. Или же, если сотрудники чувствуют несоответствие между заявленными ценностями и реальным поведением, кодекс может иметь обратный эффект и вызвать апатию и недоверие. Особенно, когда становится очевидным, что соблюдение этических стандартов организации не распространяется на руководителей высшего звена и членов совета директоров.

Хорошо продуманный кодекс не только описывает процесс работы и регламентирует поведение менеджеров и персонала, но также устанавливает долгосрочные цели, доводит ценности компании до сведения стейкхолдеров и мотивирует сотрудников, внушая им чувство гордости за то, что они работают в компании с четко сформулированными, однозначными ценностями поведения и деятельности. Этический кодекс ценен тем, что в нем не просто излагаются моральные установки компании. Детально прописанный кодекс – это выражение приверженности ответственной деловой практике, поскольку в нем сформулированы конкретные процедуры по устранению нарушений этических норм.

Изначально рассматриваемые как набор политик для решения текущих вопросов на рабочем месте, этические кодексы трансформировались в обширные документы, регламентирующие самые разные аспекты корпоративной практики и усиливающие нормативное регулирование и социальное давление, побуждающие бизнес к этичному

поведению. Соответственно, введение этического кодекса может подразумевать значительные начальные расходы для выполнения расширенных функций, на обеспечение которых он в настоящее время направлен. Для компаний, которые вынуждены пристально отслеживать каждодневные результаты деятельности, например малых и средних предприятий, первоначальные затраты на введение кодекса, особенно если он требует реализации комплексной программы корпоративных этических норм, могут показаться непомерно высокими в сопоставлении с краткосрочными преимуществами. Однако со временем они могут стать положительной инвестицией на «раскрутку» бренда и повышение репутации компании.

Кодексы этики существуют для того, поощрять этическое поведение и вызывать чувство гордости за решения, принимаемые в соответствии с нормами этики. Главное, чтобы сотрудники на всех уровнях организации стремились поддерживать стандарты, заявленные в кодексе этики, а топ-менеджмент подавал в этом пример. Лидерство высшего руководства в приверженности заявленным принципам в значительной степени определяет, станет ли этический кодекс мощным или, напротив, неэффективным инструментом создания этической организации. Как правило, польза от кодексов невелика, если руководство их игнорирует.

Наконец, необходимо осуществлять мониторинг этического поведения компании и докладывать о его результатах заинтересованным лицам для обретения доверия к ней в глазах широкой аудитории стейкхолдеров, клиентов и общественности. Важна также внутренняя и независимая внешняя экспертиза этической культуры компании для ее подтверждения, выявления недочетов и должного их устранения по мере необходимости. Если этические стандарты не соблюдаются, в отчетах компании следует указывать меры, принимаемые для исправления ситуации и соблюдения этих стандартов в будущем.

9. Включение этики в систему качественного корпоративного управления

Начать выстраивать этические организации никогда не поздно. При этом для поддержания передовых систем, характерных для этической культуры международно признанных компаний, первые шаги столь же важны, как и последующие. В таблице ниже приведены три уровня построения этических организаций: начиная с простого соблюдения нормативно-правовых стандартов, мы продолжаем системно внедрять интегрированную программу этических норм и достигаем кульминации в форме организационного лидерства и инноваций, которые задают новые стандарты и эталоны деловой этики.

Данная таблица ни в коей мере не исчерпывает возможности, которые открываются перед организациями, приверженными высоким стандартам корпоративного управления и деловой этики.²⁹ Таблица не призвана давать рекомендации или определять последовательность уровней развития; она просто иллюстрирует существующий спектр образцов передовой практики для того, чтобы представленные данные могли быть полезны широкому кругу компаний с различной обеспеченностью ресурсами. В своей деятельности каждая компания сталкивается с уникальным набором факторов, к которым она должна адаптировать имеющийся передовой опыт таким образом, чтобы он соответствовал ее собственной бизнес-стратегии, корпоративной истории и уровню организационных ресурсов.

²⁹ Таблица составлена в соответствии с матрицей по корпоративному управлению, разработанной МФК для пяти типов компаний (www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/CG_Tools). Also: Willem Landman, CEO of the South Africa Ethics Institute, provided valuable inputs that are reflected in this figure.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ

Построение этической культуры, когда важен каждый шаг

Уровень 1: Заложение фундамента – соблюдение правовых и нормативных требований

- Специально назначенный инспектор по вопросам этики, ответственный за соблюдение всех законодательных и нормативных требований по предоставлению отчетности и раскрытию информации
- Наличие письменного кодекса этики, утвержденного советом директоров
- Консультации с внутренними и внешними стейкхолдерами относительно этических стандартов компании

Уровень 2: Подтверждение приверженности заявленным принципам – институционализация комплексной программы этических норм

- Проведение внешней оценки этических стандартов компании для определения рисков и возможностей
- Активное привлечение внутренних и внешних стейкхолдеров к выработке программы этических норм компании
- Программа этических норм как интегрированное и системное применение ключевых взаимосвязанных компонентов:

- Соответствующая структура на уровне совета директоров, обеспечивающая стратегическое лидерство (например, комитет или подкомитет по этике)
- Отдел по вопросам корпоративной этики, укомплектованный персоналом и обеспеченный необходимыми ресурсами
- Коммуникационная стратегия для взаимодействия с внутренними и внешними стейкхолдерами
- Безопасные каналы информирования о неэтичном поведении (анонимная «горячая линия» для осведомителей - whistleblowers)
- Программа обучения корпоративной этике для сотрудников всех уровней организации и ключевых внешних стейкхолдеров
- Системы внутреннего мониторинга и аудита для составления отчетности относительно эффективности отдельных элементов программы этических норм
- Отчеты и раскрытие информации об этических стандартах организации для внешних стейкхолдеров
- Сертификация инспекторов компании по вопросам этики

Уровень 3: Лидерство как пример для подражания – установление новых этических стандартов

- Внешняя независимая экспертиза программы этических норм и ее практической эффективности

- Лидерство в инициировании коллективных действий и формировании коалиций по противодействию коррупции.

10. Примеры успешного участия частного бизнеса в противодействии коррупции

Россия

Вступление России в ВТО повысило заинтересованность правительства в привлечении инвестиций и побудило к действию иностранные фирмы, рассматривающие возможности выхода на российский рынок или расширения присутствия на нем. Главным фактором, настораживающим инвесторов, по-прежнему остается коррупция. По мере того как в России укрепляются международные стандарты деловой этики и обеспечения нормативно-правового соответствия, работающие в стране фирмы все глубже осознают необходимость решать внутренние проблемы, связанные с коррупцией, и определять соответствующие внешние коррупционные риски.

Центр международного частного предпринимательства уже десять лет сотрудничает с российскими региональными торговыми палатами, помогая им выявлять основные юридические препятствия для ведения бизнеса и совершенствовать нормативно-правовую среду. К этой работе подключились 17 региональных объединений, разработавших специализированные методики целенаправленной борьбы с институциональными корнями коррупции. Их деятельность привела к изменению местного законодательства о проведении аукционов по продаже государственного имущества, об открытии бизнеса и о налогообложении малых и средних предприятий. Так, например, Торгово-промышленная палата Саратовской области разработала методики и стратегии, которые оказали влияние на содержание нормативных документов, принятых федеральными министерствами. Можно привести еще два примера: закон 2009 г., разрешающий предпринимательским объединениям

анализировать законы и подзаконные акты на предмет их потенциальной уязвимости для коррупции, и программа Министерства юстиции 2012 г. по измерению пробелов в сфере правоприменения.

Для того, чтобы частный бизнес продолжал играть важную роль в преодолении коррупции, в настоящее время Центр международного частного предпринимательства принимает меры по укреплению приверженности частного сектора борьбе с коррупцией на уровне отдельных компаний. Эти усилия будут по преимуществу сосредоточены в Особых экономических зонах России (ОЭЗ), где для фирм снижены налоги и таможенные пошлины, а правительственные чиновники, как правило, лучше информированы о международных бизнес-стандартах в вопросах этики и коррупции, и, следовательно, лучше понимают значение и ценность антикоррупционных усилий. Более того, в ОЭЗ пришли иностранные компании, которые публично заявили о приверженности борьбе с коррупцией, такие как IKEA, Metro Cash and Carry и General Motors. Центр международного частного предпринимательства в сотрудничестве с местными партнерами в каждой области будет разрабатывать и внедрять меры по противодействию коррупции, помогать местным малым и средним предприятиям в определении приоритетов по реформированию законодательства, а также содействовать фирмам, ведущим предпринимательскую деятельность в ОЭЗ, в понимании общих интересов по преодолению коррупции на уровне отдельной фирмы и посредством коллективных действий.

Таиланд

Коррупция уже давно является серьезной проблемой в Таиланде. Однако до недавнего времени в стране не предпринимались какие-либо инициативы, которые выходили бы за рамки насаждаемых сверху правительственных антикоррупционных мер и реформ

государственного сектора, таких как антикоррупционные нормативные акты, ужесточение законодательства относительно конфликта интересов или совершенствование правил закупок для государственных предприятий. Участие частного бизнеса в этих реформах сводилось к новым требованиям о раскрытии информации коммерческими предприятиями, таким как предоставление участниками тендеров дополнительных документов. Ситуация изменилась в 2010 г., когда ЦМЧП и Тайский институт директоров (ТИД) запустили инновационную программу коллективных действий, продемонстрировав, что компании не только заинтересованы в сокращении уровня коррупции, но также горят желанием принимать конкретные меры для ее преодоления.³⁰

При содействии ЦМЧП ТИД сформировал постоянно расширяющуюся коалицию компаний и предпринимательских ассоциаций, приверженных идее борьбы с коррупцией. Вступая в эту коалицию, компания подписывает Декларацию ТИД о совместных действиях против коррупции – документ, в котором описываются реальные и конкретные меры, которые компания должна принять для упреждающего снижения коррупционных рисков, связанных с деятельностью ее сотрудников, менеджеров и поставщиков. Для того, чтобы оставаться членом данной коалиции, компания обязана дать принципиальное согласие на внешнюю оценку соответствия взятым на себя требованиям. Эта антикоррупционная коалиция частного бизнеса включает крупнейшие компании, ведущие деятельность в Таиланде, как тайские, так и международные, а также наиболее влиятельные бизнес-ассоциации страны. По оценкам ЦМЧП и ТИД, в коалиции представлены компании, на которые приходится более 15 % всей тайской экономики и свыше миллиона сотрудников.

³⁰ Описание программы основывается на материалах статьи, подготовленной ЦМЧП. См.: John Morrell, “Business Shows Clear Commitment to Fighting Corruption in Thailand,” February 1, 2013, http://www.мчп.орг/blog/2013/02/01/business-shows-clear-commitment-to-fighting-corruption-in-thailand/#.USqQ_XNet54.

Данные опроса, проведенного на начальной стадии данной программы, свидетельствовали о значительном спросе тайского делового сообщества на обучение техническим основам антикоррупционных стратегий. В целях удовлетворения спроса и содействия компаниям в соблюдении стандартов этой коалиции совместных действий, ЦМЧП и ТИД разработали серию обучающих программ для компаний-членов коалиции и компаний-кандидатов на вступление в нее. За последний год ТИД провел шесть однодневных семинаров для членов советов директоров и высшего исполнительного руководства компаний, получив от участников восторженные отзывы.

В дополнение к этому ТИД подготовил отдельный двухдневный курс обучения для инспекторов по обеспечению соответствия и внутренних аудиторов, посвященный использованию имеющихся структур внутреннего контроля компании для минимизации рисков, связанных с коррупцией. Его участники также получают инструкции относительно процедуры сертификации, которую компания должна пройти для того, чтобы оставаться членом антикоррупционной коалиции. Новое уникальное содержание для этого – первого в своем роде – курса ЦМЧП и ТИД разрабатывают совместно с PricewaterhouseCoopers и другими авторитетными экспертными организациями.

Тот факт, что для вступления в коалицию, компании обязаны вкладывать необходимые ресурсы и время, подтверждает серьезность их намерений бороться с коррупцией. Устанавливая единые стандарты делового поведения, которых компании должны придерживаться, и облегчая обмен опытом и передовой практикой противодействия коррупции, кампания коллективных действий по борьбе с коррупцией создает равные для всех условия и содействует повышению прозрачности и подотчетности на тайском рынке.

Пакистан

ЦМЧП работает в Пакистане с 2006 г. В этом году участники круглого стола, организованного ЦМЧП совместно с Пакистанским институтом корпоративного управления (ПИКУ) и Институтом сертифицированных бухгалтеров Пакистана (ИСБП), рекомендовали рассмотреть возможность проведения двух ключевых реформ: пересмотр Кодекса корпоративного управления 2002 г. и создание руководства по корпоративному управлению для семейных предприятий, которые широко распространены в стране

В Пакистане ЦМЧП в партнерстве с ПИКУ и ИСБП разработал «Руководство по корпоративному управлению для семейных компаний», выпущенное в 2008 г. Впоследствии ЦМЧП совместно с местными торговыми палатами провел серию семинаров, в которых участвовали более 500 представителей семейного бизнеса. При содействии различных семейных компаний ЦМЧП в Пакистане разработал кейсы, посвященные тому, как семейные предприятия могут обеспечить наследование своего бизнеса и его долговечность, следуя руководящим принципам корпоративного управления.

Пересмотр Кодекса корпоративного управления 2002 г., осуществленный при поддержке ЦМЧП и других партнеров, стал для Комиссии Пакистана по ценным бумагам и биржам (КПЦББ) еще одним прорывом в поддержании системы корпоративного управления в стране на эффективном и действенном уровне, соответствующем современным требованиям. Процесс пересмотра кодекса включал проведение нескольких фокус-групп и трех круглых столов, комментарии общественных организаций, полученные через Интернет-сайт КПЦББ, и, наконец, итоговые заседания для составления окончательной редакции кодекса.

В Пакистане ЦМЧП также оказывает содействие рабочей группе, созданной Управлением экономических реформ Министерства финансов в октябре 2011 г. Владельцы частных компаний, КПЦББ, ПИКУ и Деловой совет Пакистана последовательно выступают за создание жизнеспособной структуры управления государственными предприятиями в Пакистане, которые остро нуждаются в постоянном внимании. На сегодняшний день разработан проект нормативного акта для решения различных проблем управления госпредприятиями. Деятельность ЦМЧП в Пакистане показывает, что правительство не может в одиночку продвигать стандарты эффективного и этичного бизнеса. В свою очередь компании также должны ставить добросовестность во главу угла. Внедряя культуру самосовершенствования, регулирующие органы и компании принесут несомненную пользу национальной экономике в долгосрочной перспективе.

11. Заключение

За последние два десятилетия восприятие коррупции существенно изменилось. Коррупция уже не считается темой, которую желательно избегать, и в настоящее время широко осуждается в связи с ее вредоносным воздействием на целые страны, отрасли и благополучие отдельных граждан. Еще более важно то, что меняется видение роли частного бизнеса в коррупционной формуле. Компании уже не рассматриваются лишь как средства содействия коррупции. Все чаще их воспринимают как ее жертв и главное - как ценный источник эффективных антикоррупционных решений и усилий, которые считаются неотъемлемой частью качественного корпоративного управления.

Добиться подобного понимания оказалось легче, чем снизить разрушительные последствия коррупции, в особенности ее наихудшее проявление – «захват государства». И хотя простые решения для этой задачи не пригодны, уже достигнуты немалые успехи.

Сегодня существуют многочисленные международные конвенции и глобальные инициативы коллективных действий, устанавливающие более высокие стандарты прозрачности и подотчетности в корпоративном и государственном управлении. Главное, что эти стандарты укрепляются путем все большего сближения этических ценностей, которые задают тон «правильному поведению» как в государственном, так и в частном секторах экономики.

Для компаний борьба с коррупцией осложняется различиями в качестве институтов в разных странах. Транснациональные корпорации, ведущие деятельность по всему миру, конкурируют с другими компаниями и работают с цепочками поставщиков, которые имеют различную структуру управления, сталкиваются с разными юридическими требованиями и качеством правоприменения, а также разнообразными точками зрения на коррупцию и методы борьбы с ней. Все это создает много проблем для компаний, стремящихся оставаться контролируемыми и прозрачными в регионах со слабым правовым регулированием.

Корпоративное управление – это центральный механизм обеспечения качества и устойчивости свободной и справедливой предпринимательской среды, а также антикоррупционный инструмент, эффективность которого проверена на практике. Корпоративное управление не только формирует систему институтов, регулирующих взаимоотношения между владельцами, инвесторами, кредиторами и менеджерами, но также стимулирует реформы, направленные на внедрение передового международного опыта в нормативно-правовой сфере. Выступая в качестве антикоррупционного инструмента, оно вводит стандарты и механизмы обеспечения прозрачности, подотчетности, соблюдения законов и нормативных актов, которые в долгосрочном плане способствуют выявлению взяточничества и противозаконного поведения и лишают корпоративную коррупцию почвы.

Деловая этика – еще один важный элемент фундамента корпоративного управления. Невзирая на часто встречающийся скептицизм, этичное поведение, в особенности первых лиц и ответственных руководителей компаний, во многом определяет действия и бездействие компаний при формировании механизмов эффективного управления и борьбы с коррупцией. В этом отношении этику следует понимать как набор принципов и ценностей, посредством которого компания определяет характер своей миссии и деятельности, руководит поведением членов совета директоров, менеджмента и сотрудников на всех уровнях. Речь идет о лидерстве и стремлении всей организации адаптировать и воплощать этические ценности компании во всех решениях и действиях вместо того, чтобы спускать сверху вниз жесткие правила, не имеющие отношения к реальной повседневной деятельности компании.

Борьба с коррупцией начинается на самом высоком уровне компании с непоколебимой преданности ее руководства фундаментальным основам качественного корпоративного управления: честности, справедливости, подотчетности, прозрачности и ответственности. Советы директоров, ответственные за общую стратегию и поведение компании, обязаны соответствующим образом прокладывать ее курс. Однако для того, чтобы принципы корпоративного управления и деловой этики были эффективными, они должны быть усвоены сотрудниками всех уровней и воплощены в их повседневной деятельности. Для глобальных компаний, осуществляющих операции по всему миру, особенно важно, чтобы антикоррупционные призывы руководства доходили до всех звеньев их структурных подразделений.

В настоящее время компаниям необходимы работающие решения, основанные на идее этики и связывающие воедино реформы корпоративного управления и антикоррупционные инициативы. Частный бизнес сам по себе не в состоянии гарантировать экономическое процветание или национальное развитие, жизненно важные для снижения уровня бедности.

Он должен поддерживать и расширять сотрудничество с правительствами и неправительственными организациями при разработке решений по реформированию институтов как на уровне отдельных компаний, так и стран в целом. Триада - бизнес, гражданское общество и правительство – должна работать сообща для выработки и реализации решений, которые приносят существенную пользу всем.