



# КОРПОРАТИВНАЯ ЭТИКА КАК ОСНОВА ДОЛГОСРОЧНОЙ СТРАТЕГИИ

и вклад в укрепление  
репутации и доверия со  
стороны  
заинтересованных  
сторон



# КОРПОРАТИВНАЯ ЭТИКА КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АКТИВ

Если завтра из компании исчезнет система корпоративной этики, когда это станет заметно в финансовой отчетности?

Финансовая отчетность не показывает корпоративную этику напрямую. Но она показывает последствия ее отсутствия



Корпоративная этика

- управляет качеством решений
- создает интеллектуальный капитал
- создает репутационный капитал

## Корпоративная этика как создатель Гудвилла

Гудвилл – это денежное выражение доверия к компании

Гудвилл формируется через:

РЕПУТАЦИЮ

ДОВЕРИЕ СОТРУДНИКОВ

КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНИЯ

ДОВЕРИЕ ПАРТНЕРОВ

ПРЕДСКАЗУЕМОСТЬ  
ПОВЕДЕНИЯ КОМПАНИИ

# УПОЛНОМОЧЕННЫЕ ПО ЭТИКЕ КАК СИСТЕМА РАННЕГО ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ

## «ЛОКАЛЬНЫЕ НОСИТЕЛИ ДОВЕРИЯ»

### Сотрудники разных подразделений, которые

Продвигают принципы комплаенс и деловой этики

Помогают коллегам разобраться в сложных ситуациях – медиаторы в конфликтных ситуациях

Становятся «точками доверия» и проводниками корпоративных ценностей

Оказывают содействие в проведение проверок или расследований

Содействуют в идентификации комплаенс-рисков

Являются защитниками принципов справедливости и проводниками в формировании здорового климата



**УКЭ позволяют увидеть и  
решить проблему до того,  
как она станет:**

- Судебным спором;
- Обращением в инспекцию;
- Публикацией в СМИ;
- Производственным конфликтом

# ИНСТРУМЕНТЫ ВНЕДРЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ ЭТИКИ



## ЭВОЛЮЦИЯ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОЙ ЭТИКИ

- 1** Кодекс корпоративной этики
- 2** Горячая линия
- 3** Расследования и работа с обращениями
- 4** Уполномоченные по этике
- 5** Культура профилактики

Корпоративную этику нельзя внедрить приказом.

Но ее можно развивать через постоянное обсуждение сложных решений

## ФОРМИРОВАНИЕ КОЛЛЕКТИВНОГО ЭТИЧЕСКОГО ИНТЕЛЛЕКТА

### Акцент на:

- ✓ Обучениях и тренингах (как для сотрудников, так и для развития навыков у УКЭ)
- ✓ Коммуникациях
- ✓ Вовлеченность сотрудников через конкурсы, поощрения
- ✓ Функциональных академиях
- ✓ Этических диалогах/сессиях
- ✓ Опросах оценки функционирования системы корпоративной этики

# ЭКОНОМИКА ДОВЕРИЯ

## КАКОЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ СОЗДАЕТ КОРПОРАТИВНАЯ ЭТИКА ?

Корпоративная этика создает  
экономический эффект через  
предотвращенные потери и  
снижение стоимости  
организационных рисков

Когда сотрудник обращается к  
уполномоченному по этике, на горячую линию  
или в комплаенс, и проблема решается внутри  
компании, предотвращаются трудовые споры,  
обращения в инспекцию труда, прокуратуру,  
судебные иски и коллективные жалобы

## КОРПОРАТИВНАЯ ЭТИКА СНИЖАЕТ «ДИСКОНТ НЕДОВЕРИЯ»

**Любая компания имеет скрытый риск:**

- ✓ Коррупционные скандалы
- ✓ Судебные процессы
- ✓ Трудовые конфликты
- ✓ Инциденты пром безопасности и охраны труда
- ✓ Экологические инциденты
- ✓ Управленческие злоупотребления

**Инвесторы закладывают эти риски в стоимость  
бизнеса**

Чем выше риск неэтичного поведения



Тем ниже доверие



Тем выше дисконт



Тем ниже стоимость компании



# ЭКОНОМИКА ДОВЕРИЯ

## ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

### ● Снижение судебных издержек

Проблема сотрудника → Обращение к УКЭ → Разрешение конфликта → Отсутствие внешней эскалации и экономия ресурсов компании

### ● Удержание персонала

Проблема сотрудника → Обращение к УКЭ → Разрешение конфликта → Снижение риска увольнения сотрудника

Стоимость замены сотрудника включает подбор, адаптацию, обучение и потерю производительности

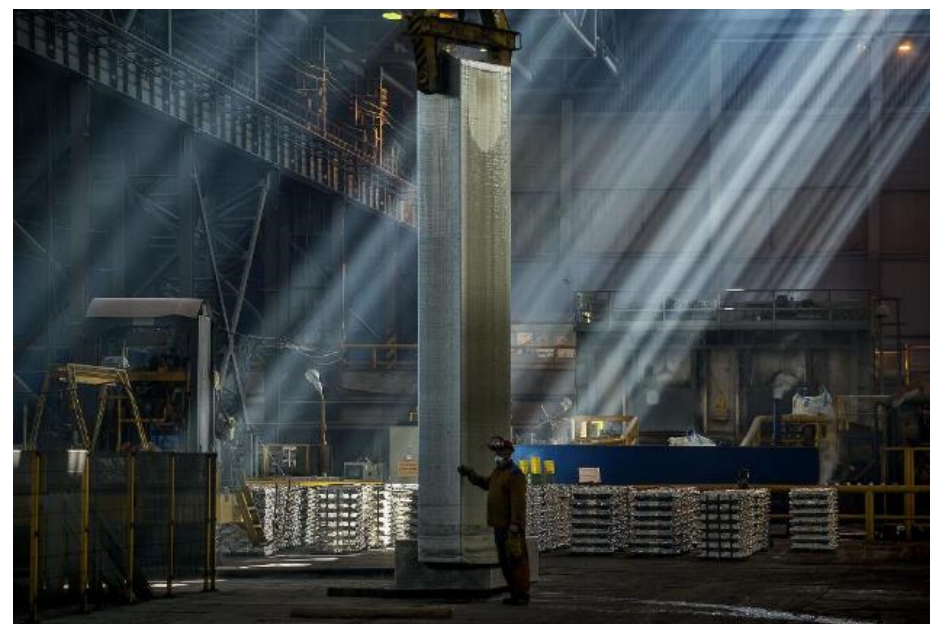
### ● Производственная безопасность

Доверие и готовность говорить о проблеме → Больше сообщений о рисках → Меньше тяжелых последствий

### ● Снижение репутационных рисков

Сотрудник не боится сообщить о проблеме или конфликте → Компания реагирует → Риск устранен → Снижение риска обращений в СМИ, к регулятору, негативных отзывов

**Фактически каждое качественно рассмотренное обращение имеет потенциальную экономическую ценность**



# ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

## Ethics Value Protection Model

*Модель защиты стоимости компании  
через корпоративную этику*



Кол-во  
урегулированных  
обращений

Кол-во выявленных  
конфликтов  
интересов

Кол-во  
предотвращенных  
споров

Кол-во устраненных  
производственных  
рисков

### Пример

#### Стоимость предотвращенной внешней эскалации

За год:

- урегулировано 2000 обращений
- по экспертной оценке 10% сотрудников могли бы обратиться во внешние органы
- средняя стоимость одного инцидента – 200 тыс. руб.

$2\,000 \times 10\% \times 200\,000 = 40$  млн. руб. предотвращенных затрат

#### Эффект от снижения текучести персонала

За год:

- Система этики удержала 30 сотрудников
- Средняя стоимость замены сотрудника – 250 тыс. руб.

$30 \times 250\,000 = 7,5$  млн. руб.



# ВЫВОД

Функция корпоративной этики не просто снижает количество нарушений, она защищает и накапливает стоимость компании через доверие сотрудников и раннее выявление рисков

Достаточно сложно точно посчитать стоимость доверия. Но возможно посчитать стоимость тех проблем, которые не произошли благодаря тому, что компания услышала сотрудника вовремя

**Задача системы корпоративной этики — сохранять и наращивать гудвилл компании через доверие, справедливость и способность организации слышать людей раньше, чем проблему услышит внешний мир**





**СПАСИБО ЗА  
ВНИМАНИЕ!**

**Болдырева Екатерина,**  
Руководитель направления  
Корпоративная этика