

*Свирепость российских законов смягчается
всеобщим их неисполнением*
Карамзин Н.М.



Как и 15 лет тому назад мы собираемся в стенах Московского университета, чтобы обсудить актуальную проблему менеджмента. За эти годы были проведены конференции по следующим проблемам: «Развитие концепций управления» (1996), «Реструктуризация предприятий в переходной экономике и практика» (1998), «Государство и предпринимательство» (2000), «Развитие кадров управления» (2001), «Проблемы измерений в управлении организацией» (2002, 2003), «Научные концепции и реальный менеджмент» (2004, 2005), «Российская модель управления: прошлое настоящее, будущее» (2008), «Национальные модели управления» (2009), «Бизнес-модели: вчера, сегодня, завтра» (2010).

На конференции ИУМ-2011 ключевой темой станет «этика менеджмента» (как системное проявление управленческих идей и решений) и «этика менеджеров», как ключевого элемента системы «менеджмент».

С целью обсуждения определений, ключевых вопросов и выработки базовых представлений «этики менеджмента» на конференцию были приглашены и примут участие представители западной научно-практической школы «этики бизнеса». Среди них известные в мире специалисты в области «этики бизнеса», представители Wharton School – профессор Томас Дональдсон, автор нашумевшей на Западе монографии «Ties That Bind»; профессор Филипп Никольс, автор ряда национальных программ по борьбе с коррупцией, разработчик кодексов этики бизнеса; Патриция Доуден, в прошлом член советов директоров ряда крупных организаций, в т.ч. российского Альфа-банка; профессор Йоркского университета (Торонто, Канада) Марк Шварц.

**От имени Оргкомитета желаю успеха всем участникам
конференции ИУМ-2011!**

**Председатель Оргкомитета,
Заслуженный профессор
МГУ имени М.В.Ломоносова**

Маршев В.И.

XII МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ ПО ИСТОРИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ И БИЗНЕСА

**МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ
имени М.В.ЛОМОНОСОВА**

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ



**XII МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ
ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ И БИЗНЕСА**

**СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА
И ЭТИКА МЕНЕДЖМЕНТА**



МОСКВА 2011

**МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени М.В.ЛОМОНОСОВА**

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ



XII МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ

ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ И БИЗНЕСА

**«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА
И ЭТИКА МЕНЕДЖМЕНТА»**

(г. Москва, 28-30 июня 2011 г.)



Москва 2011

УДК 330.8

ББК 65.02

И90

И90

История управленческой мысли и бизнеса: социальная ответственность бизнеса и этика менеджмента XII

Международная конференция; Москва, МГУ имени М.В.Ломоносова, Экономический факультет, 28-30 июня 2011 г.: Материалы конференции / Под ред. В.И. Маршева – М.: МАКС-ПРЕСС, 2011, 332 с.

ISBN

УДК 330.8

ББК 65.02

ISBN

© Экономический факультет МГУ им.
М.В. Ломоносова, 2011

© Коллектив авторов, 2011

THE LOMONOSOV MOSCOW STATE UNIVERSITY

FACULTY OF ECONOMICS



XII INTERNATIONAL CONFERENCE

ON HISTORY OF MANAGEMENT THOUGHT AND BUSINESS

**«SOCIAL RESPONSIBILITY OF BUSINESS
AND MANAGEMENT ETHICS»**

(Moscow, June 28-30 2011)



Moscow 2011

УДК 330.8

ББК 65.02

И90

**И90 History of Management Thought and Business: Social
Responsibility of Business and Management Ethics** XII International Conference on History of Management Thought and Business; The Lomonosov MSU, Faculty of Economics, 29-30 of June, 2011: Conference proceedings / Edited by V.I. Marshev – М.: MAKS-PRESS, 2011, 332 p

ISBN

УДК 330.8

ББК 65.02

ISBN

© Faculty of Economics, The Lomonosov
MSU, 2011

© Collective of authors, 2011

ОРГАНИЗАТОРЫ КОНФЕРЕНЦИИ

Московский Государственный Университет им. М.В. Ломоносова

Экономический факультет МГУ

Ассоциация выпускников ЭФ МГУ

Некоммерческое партнерство «Научно-консультационный центр

«Обучение в течение всей жизни»

Международный журнал «Проблемы теории и практики управления»

ОРГКОМИТЕТ КОНФЕРЕНЦИИ

Почетный Председатель конференции

д.э.н., проф., декан экономического ф-та МГУ

В.П.КОЛЕСОВ

Председатель конференции

д.э.н., проф. В.И.МАРШЕВ (ЭФ МГУ)

Со-председатель конференции

д.э.н., проф. Л.А.ТУТОВ (ЭФ МГУ)

Со-председатель конференции

д.э.н., проф. Ю.М.ОСИПОВ (ЭФ МГУ)

Со-председатель конференции

д.э.н., проф. Д.Н.ПЛАТОНОВ (ЭФ МГУ)

Со-председатель конференции

д.э.н., проф. А.Д.КУЗЬМИЧЕВ (ГУ-ВШЭ)

Со-председатель конференции

к.э.н., доцент М.Л.ЛУЧКО (ЭФ-МГУ)

Члены Оргкомитета

Наталья Вендило, Михаил Васильев,

Дмитрий Суслов, Наталья Розенберг

Технический персонал

Ирина Сульдина, Яна Глеба, Евгения Ратнер

СПИСОК УЧАСТНИКОВ

1. **АКСЕНОВ Виктор Алексеевич** – к.и.н., доцент Нижегородский коммерческий институт, директор ООО «Аудит и консалтинг» (г.Нижний Новгород), aksv5@rambler.ru
2. **БАТАЕВА Бэла Саидовна** – к.э.н., доцент, профессор, Финансовый университет при Правительстве РФ (г.Москва), b.bataeva@gmail.com
3. **БГАНЦЕВ Виктор Викторович.** – к.с.н., доцент кафедры социологии управления Волгоградской академии государственной службы (г.Волгоград), effect@list.ru
4. **БЕКОВА Диана Дмитриевна** – д.п.н., доцент кафедры управления персоналом, Факультет государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова (г.Москва), bekova@mail.ru
5. **БЛАГОВ Юрий Евгеньевич** – к.э.н., доцент, директор центра корпоративной социальной ответственности ПрайвотерхаусКуперс, Высшая школа менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета (ВШМ СПбГУ) (г.Санкт-Петербург), blagov@gsom.spbpu.ru
6. **БОГАЧЕВ Виктор Фомич** – д.э.н., профессор, кафедра коммерческой деятельности и предпринимательства Санкт-Петербургского государственного инженерно-экономического университета (г. Санкт-Петербург), vic-bogachev@mail.ru
7. **БУРМИСТРОВА Татьяна Валентиновна** – к.э.н., доцент, ведущий научный сотрудник Института экономики РАН (г.Москва), tvburm@yandex.ru
8. **ВАСИЛЬЕВ Михаил Владимирович** – ассистент кафедры управления организацией, экономический факультет МГУ им. М.В.Ломоносова (г. Москва), vasiliev.m.v@gmail.com
9. **ВАСИЛЬЕВА Наталья Владимировна** – к.ю.н., заведующий лабораторией изучения международного опыта ювенальной юстиции, Российский государственный социальный университет (г.Москва), vasilieva.n.v@gmail.com
10. **ВИХАНСКИЙ Олег Самуилович** - д.э.н., профессор, заведующий кафедрой управления организацией экономического факультета, декан Высшей школы бизнеса МГУ им. М.В. Ломоносова (г.Москва), mail@mgubs.ru
11. **ГАБРИЭЛЯН Рафаэль Артурович** – аспирант кафедры управления организацией экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова (г.Москва), gr8mets@gmail.com
12. **ГЕРАСИМОВ Борис Никифорович** – д.э.н., профессор, Международный институт рынка (г.Самара), boris0945@mail.ru
13. **ГЕРАСИМОВ Кирилл Борисович** – доцент кафедры экономических наук Самарского государственного аэрокосмического университета

(г. Самара), 270580@bk.ru

14. **ГОРЯЧЕВ Дмитрий Юрьевич** - к.э.н., ОАО «Корпорация «Иркут» (г. Москва), dgoriatchev@mail.ru

15. **ГОРОХОВА Евгения Юрьевна** - Аспирант Факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова (г. Москва)

16. **ИОНОВА Мария Сергеевна** – магистр экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова (г. Москва), mi2026@gmail.com

17. **КИСЕЛЕВА Ольга Вячеславовна** – к.э.н., доцент Нижегородский коммерческий институт (Нижний Новгород), o_vk82@mail.ru

18. **КОЛЕСОВ Василий Петрович** - д.э.н., профессор, заведующий кафедрой экономики зарубежных стран и внешнеэкономических связей, декан экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова (г. Москва), kolesov@econ.msu.ru

19. **КОУПЛАНД Дилена** – аспирант кафедры управления организацией, экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова, koplандe@yahoo.com

20. **КРЮЧКОВ Владимир Николаевич** – д.э.н., профессор, доцент Международного университета природы, общества и человека «Дубна», филиал «Дмитров» (г. Дмитров), kriuchk@rambler.ru

21. **КУЗИН Дмитрий Владимирович** - д.э.н., проректор по международным связям, Международный университет в Москве, kuzin@interun.ru

22. **КУЗНЕЦОВ Андрей Евгеньевич** - бизнес-консультант, бизнес-тренер, преподаватель МГУ им. М.В. Ломоносова (г. Москва)

23. **КУЗЬМИЧЕВ Андрей Дмитриевич** – д.э.н., профессор ГУ-ВШЭ (г. Москва), gosti-ane@yandex.ru

24. **КУЯРОВА Любовь Александровна** – к.э.н., доцент, экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова (г. Москва), lkuyarova@bk.ru

25. **ЛЕБЕДЕВ Игорь Васильевич** – к.и.н., доцент, докторант кафедры менеджмента, Одесский государственный экономический университет (г. Одесса, Украина), igor2404@ukr.net

26. **ЛЮБИМОВА Марианна Викторовна** – к.э.н. доцент кафедры финансы и кредит, ГОУ ВПО «Нижегородский коммерческий институт» (г. Нижний Новгород), lbm73@gmail.com

27. **МАКАТРОВА Надежда Сергеевна** - аспирант кафедры управления организацией экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова (г. Москва), nadya_hope@mail.ru

28. **МАРШЕВ Вадим Иванович** – д.э.н., профессор кафедры управления организацией, заслуж. профессор МГУ им. М.В. Ломоносова (г. Москва), vmarshhev@mail.ru

29. **МНАЦАКАНОВ Александр Артавасович** – генеральный директор ООО «Школа личного развития и боевых искусств «Руян» (г. Москва), a.mnatsakanov@gmail.com

30. **НАУМОВ Александр Иванович** – доцент, Высшая школа бизнеса МГУ им. М.В. Ломоносова (г.Москва)
31. **ОСИПОВ Юрий Михайлович** – д.э.н., профессор, зав. Лабораторией философии хозяйства, экономический факультет МГУ им. М.В.Ломоносова (г. Москва)
32. **ПАВЛОВ Руслан Николаевич** – к.э.н., старший научный сотрудник Центральный экономико-математический институт Российской академии наук (г.Москва), pavlovru@mail.ru
33. **ПАШОЛОК Николай Андреевич** – аспирант кафедры управления организацией, экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова (г.Москва), kolevich85@mail.ru
34. **ПЛАТОНОВ Дмитрий Николаевич** – д.э.н., профессор, экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова (г.Москва), platonov@econ.msu.ru
35. **ПОНОМАРЕВ Игорь Пантелеевич** - к.э.н., ст. преп., экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова, ponip@mail.ru
36. **ПРОХОРОВ Александр Петрович** – к.э.н., доцент, Ярославский госуниверситет им. П.Г.Демидова (г. Ярославль), prohorov-59@yandex.ru
37. **РОГОЖА Мария Михайловна** – д.ф.н., доцент, Национальный авиационный университет (Киев, Украина), rohozha@mail.ru
38. **РОДИОНОВА Марина Евгеньевна** – аспирант, Московский Институт Государственного и Корпоративного Управления - преподаватель Финансовый Университет при Правительстве РФ m.rodionova@mail.ru, me@MosAuditService.ru
39. **РОЗЕНБЕРГ Наталья Игоревна** – младший научный сотрудник кафедры управления организации, экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова (г.Москва), rozennat@gmail.com
40. **САВЕЛЁНОК Евгений Алексеевич** – к.э.н., старший научный сотрудник, Институт менеджмента инноваций НИУ ВШЭ (г.Москва), savelyonok@yandex.ru
41. **САЛЬНИКОВА Людмила Сергеевна** – к.с.н., доцент МГИМО(У)МИД РФ, кафедра связей с общественностью, генеральный директор агентства «Л.С. Консалтинг» (г..Москва), saluda@list.ru
42. **САМАРЦЕВА Екатерина Александровна** – соискатель ученой степени кандидата филологических наук, Российский университет дружбы народов (г.Москва), ekaterina@samartseva.com
43. **СЕМЕНОВ Андрей Львович** – д.э.н., профессор, Экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова, кафедра Управления организацией (г. Москва), semenov@econ.msu.ru
44. **СЕМУШКИНА Светлана Рафаиловна** – к.э.н., доцент, кафедра Управления организацией, экономический факультет МГУ им.

М.В.Ломоносова (г. Москва)

45. **СМИРНОВА Светлана Николаевна** – к.э.н., доцент Тульского государственного университета (г.Тула), smirnovasn@yandex.ru

46. **СУЛЬДИНА Ирина Павловна** – студентка (бакалавр) экономического факультета МГУ им. М.В.Ломоносова (г.Москва), suldinairena@gmail.com

47. **СУРОВА Надежда Юрьевна** – к.э.н., доцент, Институт развития бизнеса и стратегий Саратовского государственного технического университета (г.Саратов), lordshi@yandex.ru

48. **СУТЫРИНА Татьяна Александровна** – аспирант, МГУ им. М.В. Ломоносова (г.Москва), tatusutyrina@ya.ru

49. **СЫЧЕВ Андрей Анатольевич** – д.ф.н., доцент, профессор, Мордовский государственный университет (г. Саранск), sychevaa@mail.ru

50. **ТУТОВ Леонид Арнольдович** – д.ф.н., зам.декана экономического факультета по науке МГУ им. М.В.Ломоносова

51. **ХМЕЛЬКОВА Наталья Владимировна** – к.э.н., зав. кафедрой экономики, Факультет компьютерных технологий НОУ ВПО «Гуманитарный университет» (г. Екатеринбург), nvh@ural.ru

52. **ЧЕРНЫХ Владимир Владимирович** - студент (бакалавр) экономического факультета МГУ им.М.В.Ломоносова (г.Москва), vladimir.chernikh@gmail.com

53. **ШАХОВА Ксения Борисовна** – менеджер по информационно-аналитическому обеспечению ЗАО «Гражданские самолеты Сухого» (г.Москва), xenia.ms@gmail.com

54. **ШИРЯЕВА Ирина Васильевна** – к.э.н., доцент, кафедра Управления организацией, экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова (г. Москва)

55. **ЯКОВЛЕВА Наталья Геннадьевна** – к.э.н., доцент, директор института дистанционного образования, Московская финансово-юридическая академия (г.Москва), yakovleva.N@mfua.ru

56. **ЯНДИЕВ Магомед Исаевич** – к.э.н., доцент кафедры финансы и кредит МГУ им. М.В. Ломоносова (г. Москва), mag2097@mail.ru

57. **ЯЦИШИНА Жанна Васильевна** – студент (магистрант) Хмельницкого национального университета (г. Хмельницкий, Украина), zhan-na@piramida.km.ua

58. **CHRIS MONDAY** – Ph.D, associate professor, Dongseo University (South Korea), chrismonday@gmail.com

59. **MANUELA GASPAS FANTASY** – Master, Professor, Instituto Politécnico de Coimbra – ISCAC, mfantasia@iscac.pt

60. **MARK S. SCHWARTZ** – Ph.D, Professor, York University (Toronto, Canada), schwartz@yorku.ca

61. **MATTHEW H. MURRAY** – CFBE (The Center for Business Ethics and Corporate Governance) Chair and Co-Founder
62. **PATRICIA DOWDEN** – member, board of Directors and Ethics Project Advisor Center for Business Ethics and Corporate Governance, a retired Senior Vice President, CoreStates Bank (Philadelphia, USA)
63. **PHILIP M. NICHOLS** – Ph.D, associate Professor of Legal Studies and Business Ethics at Wharton School, University of Pennsylvania (Philadelphia , USA), nicholsp@wharton.upenn.edu
64. **RODRIGUES ANA** – Master, Professor, Instituto Politécnico de Coimbra – ISCAC, arodrigues@iscac.pt
65. **ROSA NUNES** – Master, Professor, Instituto Politécnico de Coimbra – ISCAC, rnunes@iscac.pt
66. **RYAN BURG** – Ph.D. Visiting Assistant Professor, Georgetown University, burg@wharton.upenn.edu
67. **THOMAS DONALDSON** – Ph.D., Mark O. Winkelman Professor, Wharton School, University of Pennsylvania (Philadelphia , USA), donaldst@wharton.upenn.edu
68. **WILLIAM DUNKERLEY** – Media business analyst and consultant

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|--|-----|
| От редактора | 14 |
| Аксенов В.А., Хмелев И.Б. Модернизация экономики и изменение организационной культуры, этики поведения работников на промышленных предприятиях России | 16 |
| Бганцев В.В. Сервисный принцип управленческой этики | 22 |
| Бекоева Д.Д. О формировании этических установок менеджера | 24 |
| Благов Ю.Е. Эволюция концепции корпоративной социальной ответственности | 30 |
| Богачев В.Ф., Яцишина Ж.В. Компетентностный подход к оценке социальной роли и ответственности руководителей бизнеса | 37 |
| Бурмистрова Т.В. Социальные инвестиции российского бизнеса: институциональная среда | 42 |
| Васильева Н.В. Вопросы этики в системе здравоохранения России | 51 |
| Васильев М.В. Семейная основа этического поведения компаний | 62 |
| Габриэлян Р.А. Есть ли место программам обучения социальной ответственности бизнеса в российском образовании? | 84 |
| Герасимов Б.Н. Этические аспекты современного менеджмента | 92 |
| Герасимов К.Б. Социальная ответственность организации: содержание, перспективы развития | 98 |
| Ионова М.С. Этика и целеполагание в спорте | 101 |
| Киселева О.В. Экономические предпосылки осуществления благотворительной деятельности организацией | 105 |
| Крючков В.Н. Этические аспекты стратагемного мышления в бизнесе | 109 |
| Кузнецов А.Е. Этика продавца. Тезисы к докладу | 112 |
| Лебедев И.В. Социальная ответственность бизнеса в Украине: особенности становления и перспективы развития | 113 |
| Макатрова Н.С. Влияние гендерного фактора на этичность поведения менеджера | 125 |

| | |
|--|-----|
| Маршев В.И., Черных В.В. О проблемах социальной ответственности и этики менеджмента | 131 |
| Минаев Г.А., Яковлева Н.Г. Новый подход к управлению с позиций концепции безопасность-менеджмента | 138 |
| Павлов Р.Н. Социальное предпринимательство как форма реализации социальной ответственности бизнеса | 141 |
| Пашолок Н.А. Вопросы этики в команде менеджеров | 143 |
| Рогачева Д. Этика бизнеса в Китае | 147 |
| Рогожа М.М. Праксеология морали в свете программ социальной ответственности бизнеса | 152 |
| Родионова М.Е. Корпоративное поведение как фактор конкурентоспособности компании | 160 |
| Розенберг Н.И., Мнацаканов А.А. Этические аспекты традиционного еврейского бизнеса..... | 164 |
| Савелёнок Е.А. Этика менеджмента: что такое «хорошо»..... | 174 |
| Сальникова Л.С. Новые репутационные риски в сфере корпоративной социальной ответственности | 186 |
| Самарцева Е.А. Ответственное лидерство как суб-драйвер репутации в посткризисных условиях | 192 |
| Семенов А.Л. Включение проблематики этики менеджмента в университетское образование | 198 |
| Смирнова С.Н. Экономическое образование и социальная ответственность бизнеса | 215 |
| Сильдина И.П. Этические аспекты современного антикризисного управления..... | 222 |
| Сурова Н.Ю. Формирование программ «этичного менеджмента» посредством возможностей интеграции системы образования, вузовской науки и бизнеса | 229 |
| Сутырина Т.А. Социальная ответственность бизнеса – инструмент создания конкурентного преимущества?..... | 235 |
| Сычев А.А. Этико-экологические измерения социальной ответственности бизнеса..... | 245 |

| | |
|---|-----|
| Хмелькова Н.В. Социально значимый ко-брендинг как модель социальной ответственности бизнеса | 258 |
| Шахова К.Б. Особенности и значение этики промышленного маркетинга | 270 |
| Яндиев М.И. Актуальные вопросы формирования «исламской» финансовой системы: на стыке финансов, философии и этики | 276 |
| Chris Monday. The Paternalistic Utopia of Nizhny-Tagil: Business Strategy for Demidov’s Industrial Empire (1830-1860) | 278 |
| Mark S. Schwartz. Developing ‘Trust’ in an Organization: The Core Elements to an Ethical Corporate Culture | 284 |
| Matthew H. Murray. The Russian Energy Compliance Alliance: A Pilot Project in Trust-Building | 304 |
| Patricia Dowden. How Ethical Failures Led to the 2008 Global Financial Crisis | 310 |
| Philip M. Nichols. Codes of Conduct as a Substitute for Generalized Trust | 313 |
| Rosa Nunes, Manuela Gaspar Fantasy. How Has Universities Responded to Requirement for Training Graduates More Aware and Knowledgeable in Social and Environmental Aspects..... | 327 |
| Ryan Burg. Having it All: The Importance of Boundaries Between Forms of Capital | 328 |
| Thomas Donaldson. Efficiency and Ethics in Business | 329 |
| William Dunkerley. The Ethical Vacuum of Russia's Media Business | 330 |

ОТ РЕДАКТОРА

Как и 15 лет тому назад мы собираемся в стенах Московского университета, чтобы обсудить актуальную проблему менеджмента. За эти годы были проведены конференции по следующим проблемам: «Развитие концепций управления» (1996г.), «Реструктуризация предприятий в переходной экономике и практика» (1998), «Государство и предпринимательство» (2000), «Развитие кадров управления» (2001), «Проблемы измерений в управлении организацией» (2002, 2003), «Научные концепции и реальный менеджмент» (2004, 2005), «Российская модель управления: прошлое настоящее, будущее» (2008), «Национальные модели управления» (2009), «Бизнес-модели: вчера, сегодня, завтра» (2010)

На конференции ИУМ-2011 речь пойдет об этике менеджмента в контексте социальной ответственности бизнеса. Мне очень бы хотелось, чтобы именно так были выстроены сообщения, доклады и дискуссии, т.е. в предположении о том, что большая часть участников конференции понимает определение и смыслы «социальной ответственности бизнеса». А ключевой темой станет «этика менеджмента» (как системное проявление управленческих идей и решений) и «этика менеджеров», как ключевого элемента системы «менеджмент».

В этот раз, пожалуй, как никогда прежде, предмет дискуссий наименее формализован, хотя попытки определить базовые термины конференции, такие как «этика», «мораль», «культура» и их производные («этичное решение», «аморальный поступок» «культурное наследие» и т.п.) предпринимались с древних времён, появляясь практически в каждой работе древних мыслителей в контексте вопросов как об общем благе, как важнейшей цели государств древнего мира, так и личном благополучии граждан государств.

С целью обсуждения определений, ключевых вопросов и выработки базовых представлений (причин возникновения и форм проявления) «этики менеджмента» на конференцию были приглашены и примут участие представители западной научно-практической школы «этики бизнеса». Среди них известные в мире специалисты в области «этики бизнеса», представители Wharton School – профессор Томас Дональдсон, автор нашумевшей на Западе монографии «Ties That Bind»; профессор Филипп Никольс, автор ряда национальных программ по борьбе с коррупцией, разработчик кодексов этики бизнеса; Патриция Доуден, в прошлом член советов директоров ряда крупных организаций, в т.ч.

российского Альфа-банка; профессор университета Йорк (Торонто, Канада) Марк Шварц.

Оргкомитет видит ряд целей нынешней конференции:

- обсудить различные смыслы термина «этика менеджмента»;
- выявить первопричины вечной актуальности вопросов «этики», вообще, и «этики менеджмента» в частности;
- разработать научно-обоснованные практические рекомендации по воздействию на первопричины «не-этичности менеджмента» и максимальному смягчению их проявления и//или устранению;
- обсудить варианты тем ключевых учебных дисциплин и другие дидактические составляющие, для включения их в учебные программы экономических вузов,
- обозначить тематику дальнейших исследований по предмету конференции, с тем чтобы на конференции ИУМ-2012 заслушать их результаты

От имени Оргкомитета желаю успеха всем участникам конференции ИУМ-2011!

**Председатель Оргкомитета,
Заслуженный профессор
МГУ имени М.В.Ломоносова**

Маршев В.И.

МОДЕРНИЗАЦИЯ ЭКОНОМИКИ И ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ, ЭТИКИ ПОВЕДЕНИЯ РАБОТНИКОВ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ РОССИИ

Аксенов В.А., Хмелев И.Б.

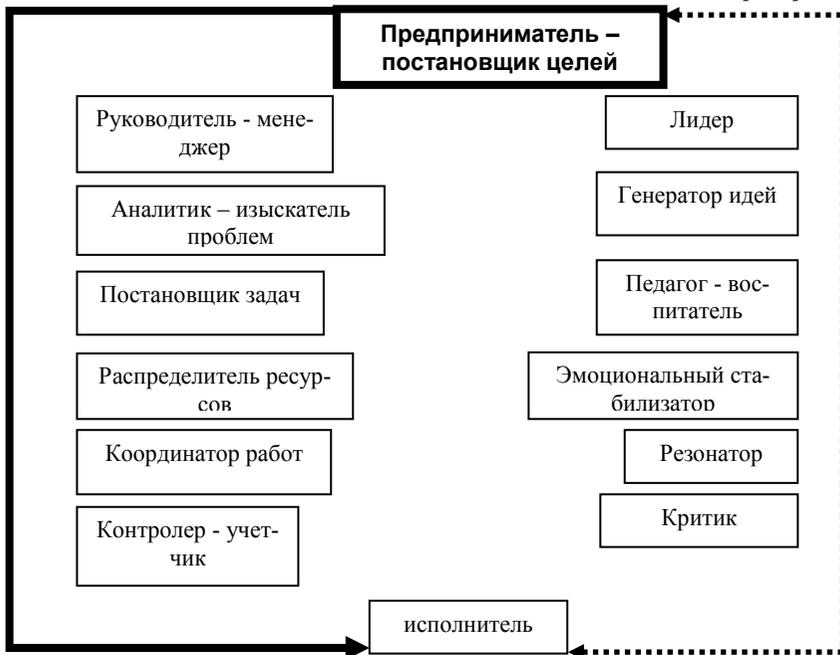
Особое место в формировании и развитии инновационного общества России может оказать повышение кадрового, человеческого потенциала предприятий. Низкая инновационная активность, препятствующая технологическому обновлению, росту производительности машин и оборудования, связана не только с экономическим положением предприятий, но и с характером организационной культуры, с этикой межгруппового, внутригруппового поведения, сложившегося в них.

Рассмотрим модель статусно-ролевой структуры организации коммерческого предприятия (см. Рис.1). При этом, надо иметь в виду, что различные формальные и неформальные роли может исполнять один человек («предприниматель» - «лидер»), а некоторые роли исполняются несколькими работниками («исполнитель»). Ясно, что для нормальной творческой жизни организации надо иметь полнокровную ролевую структуру, соответствующую характеру ее деятельности. Перекосы в статусно-ролевой структуре, несоответствие ее характеру производственно-хозяйственной деятельности порождают массу проблем в управлении предприятием. Так, отсутствие генератора идей сказывается на инновационной активности организации.

Основой социальной реструктуризации в коллективах коммерческих предприятий является изменение организационной культуры. Только это даст возможность повышения кадрового человеческого потенциала общества. Организационная культура исследуется достаточно давно. В самом общем виде ее можно рассматривать как совокупность ценностных ориентаций, мотивов и субъективных установок, сложившихся в организации. Современная зарубежная концепция организационной культуры сформулирована Э.Шайном (*E. Schein*). Она представляет собой набор приемов и правил решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность. Организационная культура может быть предпринимательской и рассматривать изменения, инновации в качестве естественной составляющей трудовой жизни, профессиональной деятельности. Она может быть патриархально-консервативной, ориентированной на сохранение устоявшихся

норм, стереотипов поведения, простое воспроизводство организационных отношений. Все это проявляется и в складывающейся статусно-ролевой структуре организации, и в системе работы с кадрами.

Рис. 1. Модель статусно-ролевой структуры организации коммерческого предприятия



Нами проведено исследование в рабочих группах (отдел снабжения, отдел сбыта, производственный участок, т.п.) двенадцати малых, средних и крупных коммерческих предприятий. Выборка носила случайный механический характер и не позволяет, на наш взгляд, делать широкие обобщения. О достоверности выводов можно говорить исключительно для данных объектов. Автор исходил из гипотезы об отсутствии различий на уровне рабочих групп в частных и унитарных предприятиях, крупных и малых, акционерных обществах, обществах с ограниченной ответственностью и частных предприятиях. Хотя уже в ходе исследования стало ясно, что специфика имеется. Тем не менее, в порядке постановки проблемы выводы представляют определенный интерес.

Опрос руководителей показал, что наиболее ценными, на их взгляд, являются работники, чьи формальные роли связаны с распределением ресурсов, координацией работ, анализом и общей ответственностью за состояние вверенного участка деятельности. Чуть менее значима роль постановщика задач, контролера-учетчика и исполнителя. Среди работников, которым присущи неформальные роли в организации, наибольшим авторитетом пользуются исполнители, эмоциональные стабилизаторы и педагоги-воспитатели. Наименьшим – критики и, как ни странно, генераторы идей, лидеры, резонаторы (см.: Табл. 1). При этом, надо отметить, что ответы на прямой вопрос (вторая цифра в колонке) не всегда соответствовали данным, полученным косвенным путем, когда предлагалось проанализировать возникшую ситуацию, принять решение по конкретному человеку, высказать отношение к нему или к его поведению (первая цифра в колонке). Отсутствие роли предпринимателя в материалах исследования было продиктовано тактическими соображениями. Их функции в ряде случаев приписывались руководителям (постановка целей). В ряде случаев (на малых предприятиях) они просто идентифицировались с руководителями.

Табл. 1. Рейтинг значимости работников в зависимости от ролей в рабочей группе*

| Наименование роли | Степень значимости | | Наименование роли |
|-----------------------------|--------------------|------|----------------------------|
| Руководитель-менеджер | 5/ 5 | 3/ 5 | Лидер |
| Аналитик-изыскатель проблем | 4/ 5 | 3/ 5 | Генератор идей |
| Постановщик задач | 3/ 5 | 4/ 5 | Педагог-воспитатель |
| Распределитель ресурсов | 5/ 5 | 5/ 4 | Эмоциональный стабилизатор |
| Координатор работ | 5/ 4 | 3/ 4 | Резонатор |
| Контролер-учетчик | 3/ 4 | 2/ 3 | Критик |
| Исполнитель | 3/ 5 | 5/ 5 | Исполнитель |

* - Соответствие работников формальным ролям проводилось в самом начале исследования на основе должностных инструкций, приказов, протоколов совещаний и т.п., а неформальным ролям – с помощью опросов, интервью, с использованием известной методики Морено («социодинамика»).

Опрос рядовых работников (рабочих и специалистов) показал несколько иные данные (см.: Табл. 2). Наиболее ценными, на их взгляд, являются работники, чьи формальные роли связаны с распределением ресурсов, координацией работ и общей ответственностью за состояние вверенного участка деятельности. Аналитики выбыли из числа лидеров

в глазах большинства работников. Не изменилась значимость роли постановщика задач и исполнителя. А вот контролер-учетчик попал в аутсайдеры. Среди работников, которым присущи неформальные роли в организации, наибольшим авторитетом пользуются лидеры, исполнители, эмоциональные стабилизаторы, резонаторы. А вот педагоги-воспитатели воспринимаются уже с меньшим пиететом. Наименьшим авторитетом пользуются и тут критики и генераторы идей. Причем, критики уже не являются явными аутсайдерами мнений.

Табл. 2. Рейтинг значимости работников в зависимости от ролей в рабочей группе*

| Наименование роли | Степень значимости | | Наименование роли |
|-----------------------------|--------------------|------|----------------------------|
| Руководитель-менеджер | 5/ 5 | 5/ 5 | Лидер |
| Аналитик-изыскатель проблем | 3/ 4 | 3/ 4 | Генератор идей |
| Постановщик задач | 3/ 5 | 4/ 4 | Педагог-воспитатель |
| Распределитель ресурсов | 5/ 5 | 5/ 4 | Эмоциональный стабилизатор |
| Координатор работ | 4/ 4 | 5/ 4 | Резонатор |
| Контролер-учетчик | 2/ 2 | 3/ 4 | Критик |
| Исполнитель | 5/ 5 | 5/ 5 | Исполнитель |

* - жирным шрифтом выделены изменившиеся показатели степени значимости.

Интересно, что в условиях массовых сокращений персонала на коммерческих предприятиях, переводах на неполную занятость в 2008 и первой половине 2009 года некоторые выводы предыдущего этапа (таблицы 1 и 2 отражают результаты обработки материалов, собранных и до и после 2008 года) исследования подтвердились. Так, при выборе кандидатов на увольнение (у руководителей) и одобрение того или иного решения по увольнению (у рядовых членов рабочих групп) сохраняется некоторое соответствие мнений (см.: Табл. 3, Табл. 4).

Невысокий статус лидеров, постановщиков задач и координаторов работ, особенно при ответах на прямой вопрос, на наш взгляд, объясняется стремлением собственников брать на себя все эти роли и стремлением переложить ответственность за неудачи на тех, кто с этими ролями не справился в период кризиса, по их мнению. Резонатор и критик воспринимаются нередко в качестве «саботажников», которые мешают выходу из кризиса (что отчасти может быть верным в силу специфики их ролей).

Табл. 3. Рейтинг важности роли работников при сокращении рабочей группы*

| Наименование роли | Степень важности | | Наименование роли |
|-----------------------------|------------------|-----|----------------------------|
| Руководитель-менеджер | 5/3 | 3/3 | Лидер |
| Аналитик-изыскатель проблем | 4/3 | 3/4 | Генератор идей |
| Постановщик задач | 3/5 | 3/2 | Педагог-воспитатель |
| Распределитель ресурсов | 4/5 | 4/4 | Эмоциональный стабилизатор |
| Координатор работ | 3/4 | 3/3 | Резонатор |
| Контролер-учетчик | 2/3 | 1/1 | Критик |
| Исполнитель | 3/3 | 4/3 | Исполнитель |

* - по опросу руководителей – менеджеров и собственников.

Табл. 4. Рейтинг важности роли работников при сокращении рабочей группы

| Наименование роли | Степень важности | | Наименование роли |
|-----------------------------|------------------|-----|----------------------------|
| Руководитель-менеджер | 3/3 | 4/5 | Лидер |
| Аналитик-изыскатель проблем | 4/3 | 3/3 | Генератор идей |
| Постановщик задач | 3/5 | 1/2 | Педагог-воспитатель |
| Распределитель ресурсов | 4/5 | 1/2 | Эмоциональный стабилизатор |
| Координатор работ | 2/4 | 3/3 | Резонатор |
| Контролер-учетчик | 1/1 | 3/4 | Критик |
| Исполнитель | 5/4 | 5/3 | Исполнитель |

* - по опросу рядовых членов рабочих групп (рабочих и специалистов).

Не удивляет невысокая значимость таких работников, роли которых связаны с контрольно-учетными функциями и координацией работ. Естественно, что критики и резонаторы общественных настроений, мнений являются первыми кандидатами на увольнение. Отчасти понятен и невысокий статус педагогов-воспитателей – в условиях кризиса не до адаптации и обучения новых работников. Вызывает недоумение невнимание к генераторам новых идей и аналитикам.

Невнимание к генераторам новых идей и аналитикам на промышленных предприятиях, на наш взгляд, связана с разложением трудовой этики социалистических производственных отношений, когда ответственность воспринималась как государственная (или «общенародная»). Ни генераторы новых идей, ни аналитики не пытаются доказать правильность своих выводов, добиться реализации своих идей, разработок на предприятиях, где они не являются (хотя бы потенциально) собственниками. По этой же причине невысок статус подобных ролей и

среди иных представителей рабочих групп. Единственным способом изменения организационной культуры здесь может быть либо создание эффективной системы стимулирования труда либо сильной мотивации к сохранению предприятия. Однако, первая эффективна лишь для локальных незначительных по эффекту нововведений в области рационализации рабочих мест, технологических операций и, к тому же, требует массы организационных усилий, дополнительного штата квалифицированного персонала. К сожалению, основные на самодеятельности японские «кружки качества» или итальянские «утэ», аналоги российских «производственных совещаний» периода НЭПа пока не приживаются в России. Их внедрение в практику управления не рассматривается даже на предприятиях с японским участием и там, где велика доля государственного участия (РАО «Газпром», «РЖД»).

Данные проведенного исследования показывают чрезвычайную сложность анализа сложившейся на коммерческих предприятиях организационной культуры. На наш взгляд, в немалой степени это является следствием преобладанием в российской промышленности крупных предприятий с сильно централизованной структурой управления (ОАО «ГАЗ», «РУМО», т.п.). Это наследие эпохи индустриализации страны начала XX века плохо поддавалось реорганизации, слабо воспринимало инновации в условиях рыночной экономики. На наш взгляд, сегодня один из наиболее перспективных путей реорганизации крупных промышленных предприятий в России и обеспечения роста ВВП, - это передача части функций крупных промышленных предприятий сторонним организациям малого и среднего бизнеса. Этот путь не требует таких колоссальных инвестиций как репрофилирование производства, создает новую организационную культуру, свойственную инновационной экономике.

ЛИТЕРАТУРА

1. Robins S. Rerconnel. The Management of Human Resources. – N.Y. – 1982. – P.17-18.
2. Devanna M. Human Resources Management: a Strategic Perspective // Organizational Dynamics. – 1981. - Winter. – P. 16.
3. Tishy H. Strategic Human Resources Management. - 1983. - № 4.
4. Nord W., Durand D. Wrong with the Human Resources Approach to Management? // Organizational Dynamics. – 1978. - Winter.
5. www.pwc.com/ru

СЕРВИСНЫЙ ПРИНЦИП УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ЭТИКИ

Бганцев В.В.

В современном менеджменте особую актуальность приобретает проблема ценностей. Наряду с рациональностью, этика приобретает характер основного измерения управленческой деятельности. Эффективность деятельности организации зависит не только от результативности управленческих решений, но также от их ценностной адекватности. Более того, как считает Г.Саймон, эффективность сама характеризует определенные ценности управленческой деятельности (1, С.48, 251) В связи с этим управленческую этику можно рассматривать в качестве института экономического развития: существующий «экзистенциальный вакуум» - ценностный дефицит - выступает препятствием развития отечественного менеджмента и бизнеса.

Необходимо дифференцировать подходы к управленческой этике — рациональный и нравственный. В первом случае в качестве критерия этичности управленческих решений выступает достижение экономического результата. С позиций экономической рациональности этические принципы не соответствуют природе производственно-хозяйственной деятельности и, более того, могут препятствовать достижению эффективности. Все еще принято считать, что бизнес находится за пределами этики, следовательно в управлении фирмой допустимо игнорирование и нарушение моральных норм - практикуется корпоративный цинизм. Как подчеркивает М.Мэтьюз, «разрыв между личными (частными) и деловыми ценностями приводит к тому, что достаточно нравственные люди принимают решения, которые могут причинить вред многим людям» (2, p.25)

Согласно другому подходу в качестве критерия этичности управленческих решений выступает соблюдение общественных ценностей, стандартов порядочности и гуманизма. Но в этом случае в управленческой деятельности возникают различные дилеммы, связанные с противоречием требований экономической эффективности и норм нравственности. В практике менеджмента достаточно проблематично совместить эти разнонаправленные векторы действия; принятие решений в пользу нравственных императивов может привести к снижению рентабельности бизнеса и конкурентоспособности, к отклонению от интересов собственника, что, в конечном счете, снижает жизнеспособность фирмы. По выражению П.Друкера, «Даже если бы в директорских креслах сидели не предприниматели, а архангелы, их все равно беспокоила бы прибыльность предприятия, невзирая на их личную незаинтересованность в получении прибыли» (3, С.48)

Мы полагаем, что потенциальное противоречие между рассмотрен-

ными подходами к управленческой этике можно преодолеть введением **принципа сервисности**. Как сказано в Новом Завете: «а кто хочет между вами быть большим, да будет вам слугою; и кто хочет между вами быть первым, да будет вам рабом» (4, С.24). Данный принцип заключается в ориентации управленческих решений на объективные потребности управляемой системы, т.е. на ее обслуживание. Менеджмент должен носить характер служения, главная цель которого — процветание фирмы как комплексной социально-экономической системы. При таком подходе этика приобретает характер органической практики управления бизнесом, интегрируя деловые интересы фирмы и моральные нормы общества. Таким образом, сервисность может служить перспективным критерием этичности менеджмента.

Поскольку, как известно, основным условием формирования, выживания и развития любой организации, как социально-экономической системы, является интеграция функционирования всех ее компонентов для обеспечения эффективности целого (5, С.71), сервисный принцип менеджмент-этики предполагает в качестве основной моральной нормы управленческой деятельности ее синергичность. Следовательно, все качества руководителей и свойства систем управления, способствующие повышению синергичности фирмы, характеризуют «управленческие добродетели», а качества и свойства, снижающие синергичность, - «управленческие пороки». Такое ценностное измерение менеджмента позволяет утверждать, что эффективность управленческой деятельности обусловлена соблюдением ее основного морального императива.

В качестве практических рекомендаций для преодоления аномии и повышения морального потенциала менеджмента можно предложить комплекс стратегических мер развития сервисной культуры управления:

1. Мониторинг этичности менеджмента
2. Этическое обучение менеджеров
3. Формирование этического управленческого сообщества
4. Пропаганда этичности в менеджменте

Литература

1. Саймон Г., Смитбург Д., Томпсон В. Менеджмент в организациях. - М.: Экономика, 1995.
2. Mathews M.C. Strategic intervention in organizations. - USA, Sage Publications, 1988.
3. Друкер П. Практика менеджмента. - М.: «Вильямс», 2000.
4. Евангелие от Матфея: гл.20:26-27 // Библия. – М.: Российское библейское общество, 2001.
5. Пригожин А.И. Дезорганизация. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

О ФОРМИРОВАНИИ ЭТИЧНЫХ УСТАНОВОК МЕНЕДЖЕРА

Бекоева Д.Д.

Основной целью формирования этических установок менеджера является улучшение стратегического качества взаимоотношений персонала организации в целом. Вместе с тем, этические установки менеджера на индивидуальном уровне отражают самоотношение к себе и к другим, способность выражать положительное отношение к другим, снижать уровень конфликтности личности, готовность к диалогу слушанию другого. Чтобы решать глобальные задачи, связанные с развитием человеческих ресурсов и трудовых отношений, обучением сотрудников в организации и системой отношений с другими организациями, советом директоров, властью и т.д. необходимы определенные социальные установки притяия себя и других, позитивные представления о самом себе и других. Безусловно, причины неэтичного поведения менеджера могут быть связаны с уровнем образования, корпоративной культурой самой организации, организационной социализацией, или организационно-правовой формой бизнеса. Помимо объективных факторов, на уровень социальной ответственности менеджера влияют личностные свойства, связанные, прежде всего, с представлением о себе и отношениях с другими людьми. Представление о самом себе, в особенности положительные суждения о себе играют важную роль в различных обстоятельствах жизни человека. Это становится еще более очевидным, если учесть тот факт, что в общественной и повседневной жизни люди склонны копить скорее отрицательные, чем положительные убеждения о себе.

Положительное представление о самом себе основывается на:

- знании самого себя;
- вере в ценность собственной личности, независимо от ситуации;
- способности признать собственные слабости и готовность измениться в лучшую сторону;
- признании своей уникальности и способности гордиться своей исключительностью;
- желаний попробовать нечто новое, не боясь неудач;
- оптимизме;
- положительной оценке своих личностных свойств;
- смелости взять на себя ответственность за свою судьбу.

В работе любого специалиста самооценка и положительное отношение к себе влияют на этические установки в профессиональном пове-

дении. Если менеджер теряется, выступая перед публикой, можно предположить, что это связано с его убеждением в собственной слабости, как руководителя. Представление о себе может быть скорректировано заменой негативного самоотношения с помощью тренинга, на позитивное отношение к себе. В психологии это называется: повысить степень «принятия» себя. Цель тренинга по принятию себя - улучшить самоотношение и навыки, позволяющие выразить себя, а также повысить степень принятия другого человека.

Под *принятием* обычно понимают безоценочное отношение к человеку, когда он воспринимается таким, какой он есть на самом деле. Принятие других предполагает отсутствие желания изменить другого человека, «подогнать его под определенные общественные представления».

Положительное отношение к другим основывается на:

- проявлении интереса к регулированию взаимоотношений в коллективе;
- способности находить общий язык с разными людьми и в разных обстоятельствах;
- проявлении взвешенности в оценках;
- общении с людьми без грубости и чванства;
- работе, как в женском, так и в мужском коллективе;
- уважении и приятии мнения других;
- позитивной оценке достоинства других людей.

Вступая в отношения с другими людьми, вербально и невербально, вольно и невольно, с помощью знаков разной модальности, мы всегда выражаем свою позицию. Наша внутренняя установка влияет на все, что мы делаем. Поэтому для человека очень важно осознанно принять решение о своей позиции при вступлении в отношения с другими людьми [2]. Можно выделить четыре основных позиции, которые отражают отношение к себе и другим:

1. Я - нехороший, ты – хороший. Эта зависимая позиция, человек в этой позиции чувствует, что очень нуждается в поддержке, принятии и признании других людей и надеется, что те, у кого все хорошо, поддержат и примут его. Такой человек тревожится по поводу того, что ему конкретно надо сделать, какие шаги предпринять, чтобы другие выразили поддержку и принятие, в которых он нуждается. Он открыто показывает другим, что не уважает себя и нуждается в принятии и поддержке других. И если не встречает поддержки, формирует неэтичные установки в сознании и поведении.

2. Я - нехороший, ты – нехороший. В этой позиции отсутствует источник поддержки и принятия, как в себе, так и в других людях. Человек, находящийся в этом положении, теряет надежду на счастье и избегает любых отношений с людьми. Даже если другие люди демонстрируют ему свою поддержку, тревожность не позволяет такому человеку поверить в доверительные отношения, и он отвергает поддержку, предполагая что «другие – нехорошие» никак не могут его поддерживать. Он показывает другим, что отвергает и себя, и других, чаще всего реагирует конфликтно, демонстрируя явно или неявно неэтичные установки в сознании и поведении.

3. Я - хороший, ты – нехороший. Человек в этой позиции не принимает поддержку от других, но принимает и поддерживает себя. Он уверен, что у него все будет хорошо, если другие люди не будут ему мешать, и оставят его в покое. Такой человек сверхнезависим и не желает общаться с другими. Он отвергает поддержку и принятие других, потому, что другие для него нехорошие. Он показывает всем, что у него все прекрасно, а у других – нет, что чаще перерастает во вседозволенность в сознании и поведении.

4. Я - хороший, ты - хороший. Это наиболее продуктивная позиция: человек имеет положительное самоотношение и думает, что его окружают достойные люди, представляющие для него большую ценность. Он открыто выражает себя и отвечает на принятие себя другими людьми, свободно вступая в значимые для него отношения. При этом он подчеркивает в отношениях с людьми, что ценит свои и их достоинства. Это благоприятная позиция, способствует развитию эмоциональных и деловых отношений с другими людьми, этичных установок в сознании и поведении [1].

Позитивное принятие себя и других людей является обязательным условием для этичного отношения к другим, построения и укрепления зрелых, значимых отношений с людьми, поэтому такую позицию желательно развивать и укреплять.

Самоотношение выражает степень уважения к себе. С неприятием себя связано негативное отношение к себе, и, наоборот, высокий уровень принятия себя связан с высоким уровнем социальной адаптации и самоотношения. Поведение человека зависит от того, как он относится к себе. Положительное отношение к себе, уверенность в том, что он достоин уважения, нужен и нравится другим, свидетельствуют о психическом здоровье, социальной зрелости и развитом чувстве без-

опасности.

Совершенно иначе ведут себя, люди подверженные постоянным тревогам, критикующие себя, они не чувствуют себя в безопасности. Для них окружающий мир предстает недружелюбным, и они чаще демонстрируют защитные реакции, чем уверенные, спокойные и не отвергающие себя люди. Самопринятие и самоуважение играет наиболее важную роль в развитии личности и его психического здоровья, способствуя успеху в жизни и трудовой деятельности. Напротив, тот, кто чувствует, что не заслуживает уважения, не любим, никому не нужен, часто заболевает или попадает в зависимость от криминальных структур. Часто, чувствуя себя недостойными, не принимаемыми и не способными, такие люди укрепляются во зле и мести по отношению к другим людям. Необходимо помочь людям развиваться, чтобы они не доходили до крайности в несчастье, чтобы сумели преодолеть себя, чтобы приобрели способность принимать себя. Каждый должен попытаться открыть свою дорогу к счастью, иметь добрые отношения с окружающими. Особая роль в этом принадлежит менеджерам, которые в первую очередь сами должны развивать положительное отношение к себе и самопринятие.

Самоотношение и способность принять других, связаны между собой, так как человек, имеющий положительные представления о себе, обычно положительно принимает других. Осознание и принятие своих чувств, мыслей и взглядов позволяет понять чувства, взгляды других людей и смотреть на мир без опаски, оптимистично и доброжелательно.

Самоотношение развивается, когда другие принимают вас. Принятие других играет наибольшую роль в развитии вашего самоуважения. Особенно это касается принятия тех, кого вы любите и уважаете. И наилучший путь, помогающий лучше принимать себя, - это почувствовать, что люди, которых мы любим и уважаем, принимают нас.

Для развития личности важно не только иметь положительное представление о себе и других, но и уметь выразить его, чтобы помочь, другим улучшить их самоуважение. Часто отвергающая себя личность, ожидая, что будет отвергнута другими, сама отвергает их и подтверждает собственные негативные ожидания. С другой стороны, личность, принимающая себя, ожидая принятия других, положительно их принимает, исходя из своих позитивных ожиданий, тем самым, подтверждая позитивное ожидание. Именно благодаря такой интуиции и способности предвидеть, можно выстроить хорошие или плохие отношения с людьми.

Чтобы улучшить самоотношение, нужно раскрывать себя, чтобы другие люди могли узнать каждого из нас, и мы почувствовали бы их принятие. Люди не принимают тех, кого они не знают. В этом случае они становятся безразличны или равнодушны. Наблюдается значимая связь между

самопринятием, самораскрытием и принятием другими людьми, и формированием этических установок личности. Если мы не раскрываем себя, нас не могут принять другие люди и самопринятие не возрастает. Удивительно, что самораскрытие не только ведет к увеличению самоуважения (и, следовательно, принятия другими людьми), но легкость, с которой мы можем открыться перед другими, связана с уровнем принятия себя. Чем лучше мы принимаем себя, тем легче раскрыться. Уверенность в собственном достоинстве уменьшает риск, связанный с самораскрытием. Принятие себя - это средство уменьшить тревогу и страхи, связанные с уязвимостью - результатом самораскрытия. Если есть страх раскрыться, или тревога по поводу реакций других людей на самораскрытие, мы не будем раскрывать себя. И это, в конечном счете, не будет способствовать развитию хороших отношений с людьми. При непринятии себя или в кризисном состоянии, самораскрытие будет казаться очень рискованным, и нам будет казаться, что лучше - «молчи, скрывайся и тай и чувства и мечты свои».

У отвергающего себя человека всегда имеется очень глубокое убеждение, что раскрыв себя, он может не понравится другим и будет отвергнут. Такой человек должен рискнуть раскрыть себя, чтобы почувствовать принятие со стороны других людей.

Для самопринятия очень важно быть искренним, честным, самим собой. Если человек утаивает что-то о себе или старается произвести впечатление на других людей, он не добьется ответного принятия себя. Люди принимают и любят реальное Я, а не маску. А «лжепринятие» ведет только к отвержению себя. Только тогда, когда мы чувствуем, что нравимся такими, какими являемся на самом деле, не предлагая другим притворство и маску, за которыми прячется «Я», мы находим, что действительно достойны уважения и любви [3].

Человека, который обладает самопринятием, характеризуют следующие особенности:

1. Он очень верит в определенные ценности и принципы и отстаивает их даже при сильном противостоянии группы. Чувствуя себя достаточно защищенным, он может без опаски менять свои взгляды и ценности, если опыт показывает, что они ошибочны
2. Он способен действовать согласно своим убеждениям, не чувствуя вины и не сожалая о своих действиях и в том случае, когда другие люди не одобряют того, что он сделал
3. Он не очень сильно беспокоится о том, что будет завтра, что было в прошлом или происходит в настоящем
4. У него есть уверенность, что он может решить свои проблемы, даже если сталкивается с неудачами или препятствиями
5. Он чувствует себя равным среди людей - не выше и не ниже их, незави-

симо от различий в способностях, в происхождении или в их отношении к нему

6. Он принимает как само собой разумеющееся, что он интересен и ценен для других, по крайней мере, для тех, с кем он общается

7. Он может принимать похвалу, не прикрываясь ложной скромностью, и выслушивать комплименты, не чувствуя себя виновным

8. Он обычно сопротивляется попыткам других людей управлять собой

9. Он может принять мысль и признать перед другими, что способен чувствовать широкий спектр побуждений и желаний от ненависти до любви, от печали до счастья, от чувства глубокого осуждения до чувства полного принятия

10. Он способен наслаждаться множеством занятий: работой, игрой, любимым делом, дружбой или бездельем

11. Он чувствителен к нуждам других, к принятым социальным правилам и особенно разделяет мысль о том, что нельзя наслаждаться за счет других людей.

В предлагаемом нами тренинге можно улучшить самопринятие и научиться выражать положительное отношение к другим. Цели такого тренинга включают:

- ознакомление с социально привлекательными свойствами личности;
- обучение конкретным приемам, позволяющим развить позитивное отношение к себе и другим;
- навыки успешного взаимодействия с другими;
- повышение самооценки путем получения позитивной обратной связи и поддержки от группы.

В программу тренинга формирования этических установок менеджера следует включить два проблемных блока (с расчетом на два занятия). Первое занятие первого блока посвятить социально привлекательным свойствам личности и их роли во взаимодействии с другими. Во второй блок включить освоение приемов самовыражения и выражения позитивного отношения к себе и другим. Каждое занятие включает разминку, основную часть, и заключение.

Список литературы

- [1]. *Бекоева Д.Д.* Практическая психология: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Д.Д.Бекоева. – М.: Издательский центр «Академия», 2009.
- [2]. *Бергер П., Лукман Т.* Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания. / П. Бергер, Т. Лукман. – М.: Медиум, 1995.
- [3]. *Разин А. В.* Этика: Учебник для вузов./ А.В. Разин – М.: Академический Проект, 2006.

ЭВОЛЮЦИЯ КОНЦЕПЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ*

Благов Ю.Е.

Первое десятилетие XXI в. продемонстрировало устойчивое возрастание интереса академического сообщества к феномену корпоративной социальной ответственности (КСО). Причиной этому стали как потребности бизнеса, так и накопленный опыт исследований, который позволял адекватно реагировать на эти потребности в рамках концепции КСО, описывающей взаимодействие бизнеса и общества.

Во-первых, изменилась практика ведения бизнеса, и КСО прошла путь от управленческой экзотики глобальных корпораций до стандартных рутин, внедряемых и используемых во всем мире фирмами разных размеров и форм собственности. Во-вторых, сформировался четкий запрос со стороны бизнеса на изучение соответствующих проблем. Обсуждение вопросов КСО вышло на уровень крупнейших деловых и межправительственных форумов, объединяющих представителей бизнеса, академического сообщества, государственных учреждений и некоммерческих организаций.

Академическая дискуссия по проблемам КСО ведется в мировой научной литературе, начиная с середины 1950-х годов. За прошедший период были генерированы многочисленные концепции, ассоциируемые с корпоративной социальной ответственностью. Среди них наибольшую известность получили собственно «корпоративная социальная ответственность», «корпоративная социальная восприимчивость» и «корпоративная социальная деятельность», «этика бизнеса» и «корпоративная филантропия», «социальные проблемы», «корпоративная социальная добросовестность» и «процесс корпоративной социальной политики», «менеджмент заинтересованных сторон» и «корпоративное гражданство», «устойчивое развитие» и «корпоративная устойчивость», «корпоративная репутация» и «социально ответственное инвестирование», «тройная отчетность» и «корпоративная социальная отчетность». Однако, если важнейшей задачей, стоявшей перед научными и деловыми кругами во второй половине XX в., являлась концеп-

* В данных тезисах частично использованы материалы, ранее представленные автором в монографии: Благов Ю.Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010.

туализация обозначенной проблематики, то к началу XXI в. более актуальной стала систематизация достигнутого многообразия в рамках эволюции концепции КСО.

Основная методологическая проблема, впрочем, заключалась не в поиске критериев для выделения этапов развития концепции КСО и идентификации отдельных тем и альтернативных концепций, а в интерпретации этих этапов, соответствующей господствующей научной методологии.

С определенной степенью условности можно выделить следующие этапы эволюции концепции КСО: (1) этап *становления* концепции (середина 1950-х — середина 1990-х гг.), и (2) этап *развития* концепции КСО на собственной основе (с начала 1990-х гг. до настоящего времени). Данные этапы различаются между собой основными релевантными концепциями, отражающими их сущность, типологией и господствующей методологией (табл. 1).

Сущностью **первого этапа** стал поиск парадигмы, задающей устойчивую модель постановки и решения проблем взаимодействия бизнеса и общества. Подобная ориентация во многом была связана с тем, что становление концепции КСО пришлось на годы расцвета пост-позитивизма, одним из порождений которого была сама идея поиска «парадигмы», задающей устойчивую модель постановки и решения проблем в рамках относительно устойчивых периодов «нормальной науки».

Роль такой парадигмы сыграла логика «принципы — процессы — результаты», а формирование этой логики задавало критерий выделения соответствующих этапов второго порядка (подэтапов). Эти подэтапы не имеют четких границ, так как развитие отдельных концептуальных подходов не прекращалось полностью, но постепенно приобретало новое качество. Тем не менее, именно в рамках выделяемых подэтапов появились научные труды, определившие их сущность и основное содержательное наполнение. В ходе первого подэтапа (середина 1950-х — конец 1970-х гг.) концепция корпоративной социальной ответственности зародилась в качестве нормативной концепции, описывающей *моральные принципы* бизнеса, соответствующие институциональному, организационному и индивидуальному уровням (Corporate Social Responsibility — CSR-1). Данная нормативная концепция, в свою очередь, развивалась на основе двух позиций: признании общественного договора и, соответственно, «внешней» природы источников КСО (среди основных авторов — Bowen H., Levitt T., Friedman M., Davis K., Preston L.,

Post J., Carroll A.), а также морально-агентской позиции, признающей примат «внутренних» источников КСО (Ladd J., French P., Danley J., Goodpaster K., Velasquez M., Donaldson T.). На втором подэтапе (середина 1970-х — конец 1980-х гг.) нормативная концепция КСО была дополнена концепцией *корпоративной социальной восприимчивости*, относящейся к области позитивной науки (Corporate Social Responsiveness — CSR–2). Под корпоративной социальной восприимчивостью подразумевалась, как правило, способность компании воспринимать общественное воздействие, воплощаемая в конкретных управленческих *процессах* (основные авторы — Ackerman R., Bauer R., Frederick W., Sethi S.P.). И, наконец, на третьем подэтапе (конец 1970-х — середина 1990-х гг.) синтетическая концепция *корпоративной социальной деятельности* (Corporate Social Performance — CSP) свела воедино *принципы* корпоративной социальной ответственности, *процессы* корпоративной социальной восприимчивости и соответствующие этим процессам *результаты*. Именно синтетическая концепция CSP (Carroll A., Waddock S., Cochran P., Wood D., Swanson D.), объединившая в себе нормативную и позитивную составляющие, сформировала парадигму «принципы — процессы — результаты», ставшую основой дальнейших исследований.

Парадигмальная логика «принципы — процессы — результаты», позволила не только объединить в едином русле исследования, традиционно относимые к разным типам науки, но и сделала саму проблематику КСО ориентированной на практику. В то же время, в силу чрезвычайной сложности и подвижности проблемного поля эта логика трактовалась не столько в качестве развернутой модели единственной концепции корпоративной социальной деятельности, сколько в качестве основы формирования альтернативных тем, развивающих отдельные положения этой концепции, либо по-новому трактующих сами принципы, процессы и результаты в контексте изменяющихся реалий.

Появление новых концепций не означало прекращения использования и развития ранее созданных, что привело к двойственной трактовке самого термина КСО. С одной стороны, корпоративная социальная ответственность продолжает оставаться самостоятельной исходной концепцией, описывающей моральные принципы взаимодействия фирмы с обществом (CSR–1). С другой стороны, под КСО все чаще подразумевают «зонтичную» концепцию, покрывающую все производные, возникшие в ходе рассматриваемой эволюции. При этом в условиях снижения интереса к постпозитивизму, альтернативные концепции

преимущественно основываются на методологии прагматизма, во многом снимающей противоречие между нормативным и позитивным подходами. Соответственно, сущностью **второго этапа** эволюции концепции корпоративной социальной ответственности стало развитие содержательного многообразия на основе сформировавшейся парадигмы при постепенном переходе от постпозитивизма к прагматизму.

Таблица 1. Эволюция концепции корпоративной социальной ответственности: основные этапы и релевантные концепции

| Этапы Характеристики | Этап I | | | Этап II | | |
|---|--|--|--|--|---|---|
| | Становление концепции (середина 1950-х — середина 1990-х) | | | Развитие концепции на собственной основе (середина 1990-х — н/время) | | |
| Сущность этапа | Формирование парадигмы «принципы — процессы — результаты» | | | Развитие содержательного многообразия на основе сформированной парадигмы | | |
| Подэтапы эволюции | Середина 1950-х — конец 1970-х г | Середина 1970-х — конец 1980-х | Конец 1970-х — середина 1990-х | Середина 1980-х — н/время | Середина 1990-х — н/время | Конец 1990-х — н/время |
| Основные концепции, ассоциируемые с КСО, и определяющие сущность этапа (подэтапа) | Корпоративная социальная ответственность/ Corporate Social Responsibility (CSR-1) | Корпоративная социальная ответственность/ Corporate Social Responsibility (CSR-2) | Корпоративная социальная деятельность/ Corporate Social Performance (CSP) | Концепция заинтересованных сторон/ Stakeholder Concept | Корпоративное гражданство/ Corporate Citizenship | Корпоративная устойчивость/ Corporate Sustainability |
| | | | | Интерпретации КСО в теории стратегического управления | | |

| Основные авторы | | | | | | |
|-----------------------------------|---|---|---|--|--------------------------------------|--|
| Типология концепций (методология) | Нормативная | Позитивная | Нормативная и позитивная | Нормативная и позитивная /прагматизм | Нормативная и позитивная /прагматизм | Нормативная и позитивная /прагматизм |
| | Bowen H., Levitt T., Friedman M., Davis K., Preston L., Post J., Carroll A., Ladd J., French P., Danley J., Goodpaster K., Velasquez M., Donaldson T. | Ackerman R., Bauer R., Frederick W., Sethi S.P. | Carroll A., Wartick S., Cochran P., Wood D., Swanson D. | Freeman R., Donaldson T., Preston L., Evan W., Phillips R., Argandona A., Goodpaster K., Jones T., Jensen M., Brenner S., Cochran P., Mitchell R., Agle B., Wood D., Clarkson M. | Burke L., Husted B., Kramer M. | Logsdon J., Hart S., Allen D., Porter M. |
| | | | | | | Elkington J., Dyllick T., Hockerts K. |

Поскольку важнейшие альтернативные концепции — заинтересованных сторон, корпоративного гражданства и корпоративной устойчивости, развиваясь параллельно, во многом дополняли друг друга, выделение подэтапов данного этапа эволюции концепции КСО не представляется корректным. Тем не менее, необходимо выделить основной вклад альтернативных концепций в общую эволюцию концепции КСО. Концепция *заинтересованных сторон* (Stakeholder Concept) позволяет персонифицировать и конкретизировать все элементы корпоративной

социальной деятельности как направленной на удовлетворение ожиданий заинтересованных сторон (стейкхолдеров). Соответственно, более детализированным стало как нормативное обоснование соответствующей деятельности (основные авторы — Freeman R., Donaldson T., Preston L., Evan W., Phillips R., Argandona A., Goodpaster K.), так и исследования позитивного характера (Jones T., Jensen M., Brenner S., Cochran P., Mitchell R., Agle B., Wood D.). Именно развитие концепции заинтересованных сторон сыграло определяющую роль в преодолении теоретического противопоставления бизнеса обществу и усилении роли методологии прагматизма, позволяющей более корректно учитывать неоднородность реальности в различных культурных и исторических контекстах (Clarkson M., Freeman R.).

Концепции *корпоративного гражданства* (Corporate Citizenship) и, в особенности, *корпоративной устойчивости* (Corporate Sustainability) во многом изменили как направление, так и содержание исследований, прямо увязав их с достижением компаниями устойчивых конкурентных преимуществ. Распространение идеи «гражданства» на организации, занимающиеся бизнесом, позволило интерпретировать и социальную ответственность через гражданские права и обязанности, реализуемые на национальном и глобальном уровнях (Wood D., Longsdon D., Waddock S., Matten D., Crane A., Chapple W.). Переформулирование принципов, в свою очередь, позволило уточнить описание процессов и результатов. Концепция корпоративной устойчивости, интерпретирующая макроконцепцию устойчивого развития на микроуровне, позволила не только конкретизировать принципы КСО, но и ввести понятие тройного итога, включающего в себя экономическое, социальное и экологическое измерение, в теорию и практику ведения бизнеса (Elkington J., Dyllick T., Hockerts K.). Характерно, что основные международные стандарты корпоративной социальной деятельности, — AA 1000, GRI и ISO 26000, — основаны именно на идее корпоративной устойчивости, соотносенной с менеджментом заинтересованных сторон.

Необходимо также подчеркнуть, что развитие альтернативных концепций, основанных на методологии прагматизма, во многом способствовало тому, что, начиная с середины 1990-х гг., проблематика КСО стала активно рассматриваться в теории стратегического управления, представленной отраслевой и ресурсной концепциями (Burke L., Longsdon J., Hart S., Husted B., Allen D., Porter M., Kramer M.). Более того, превращение КСО в актуальное направление теории стратегического управления подразумевает как следование все той же парадигмальной логике

«принципы — процессы — результаты», так и учет многообразия реальности, которая не может быть ценностно-нейтральной.

Таким образом, в процессе эволюции концепции КСО сформировалась сложная концептуальная система (рис. 1).

Рис. 1. Эволюция концепции корпоративной социальной ответственности



Источник: Благов Ю.Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010, с. 217.

Эволюция концепции КСО в XXI в. продолжается под знаком прагматизма. Разработка новых альтернативных тем — концепций корпоративного гражданства и корпоративной устойчивости — позволила существенно приблизить исследования, основанные на парадигмальной логике «принципы — процессы — результаты», к практическим потребностям бизнеса. Глобальные проблемы, особенности ведения бизнеса в изменяющейся среде и соответствующая специфика ожиданий заинтересованных сторон нашли отражение, как в теоретических исследованиях, так и в практических рекомендациях. При этом глобализация затронула и объекты исследования КСО, и сами исследования, проводимые международным академическим сообществом. Более того, логика прагматичного анализа позволяет трактовать КСО как современный подход к стратегическому управлению. «Просто хороший бизнес» — эта фраза, вынесенная в заголовок специального выпуска журнала *The Economist* за январь 2008 г., коротко и емко характеризует актуальное отношение академических кругов и бизнес-сообщества к концепции КСО, пережившей за последние 60 лет сложную эволюцию.

КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ СОЦИАЛЬНОЙ РОЛИ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ БИЗНЕСА

Богачев В.Ф., Яцишина Ж.В.

Формирование концепции социальной роли и этики бизнеса следует отнести к середине XX в., что было обусловлено развитием сотрудничества между бизнесом и правительствами во время второй мировой войны. Дальнейшее развитие данная концепция получила в 60-70 г.г. в связи с ростом гражданских прав и активности позиций потребителей.

Согласно самой распространенной точке зрения относительно природы и содержания социальной роли и ответственности бизнеса организации несут ответственность перед обществом, в котором функционируют и поэтому должны направлять часть своих ресурсов и усилий на социальные цели, в первую очередь, в таких важных сферах жизнедеятельности, как защита среды обитания, здравоохранение и безопасность, гражданские права, защита интересов потребителя и т.п.

Здесь важно подчеркнуть различие между юридической и социальной ответственностью бизнеса. Под юридической ответственностью обычно понимается следование конкретным законам и нормам государственного регулирования, определяющим, что должна делать организация.

Социальная ответственность, в отличие от юридической, подразумевает определенный уровень реакции со стороны организации на решение социальных проблем. Эта реакция может иметь место по отношению к тому, что находится вне определяемых законом требований. По нашему мнению, организации должны направлять часть своих ресурсов и усилий на пользу общественным формированиям, в окружении которых функционирует организация, и общества в целом. т.к. организации не могут длительное время работать, находясь в конфликте с функционирующей инфраструктурой. Для успешного управления организация должна уметь адаптироваться и откликаться на проблемы, возникающие в социальной среде, чтобы сделать эту среду более открытой и благожелательной к организации. На наш взгляд, расходы на социальную ответственность оправданы фактом повышения общего благосостояния различных слоев общества, а также улучшением отношения общественности к компании. Это должно вести к повышению лояльности потребителей к производителям продукции, снижению

уровня вмешательства государства и общему улучшению состояния общества.

Важно подчеркнуть также, что на социально ответственное поведение способны не только крупные компании. Более того, малые предприятия, занимающие подавляющий удельный вес в развитых экономиках, также должны быть социально ответственными.

В то же время, неоспоримым является тот факт, что для любого предприятия на первом месте стоит прибыль и проблема выживания и только потом — проблемы общества и его социальные нужды. Если предприятие не способно вести дело с прибылью, проблема социальной ответственности становится чисто теоретической. Вместе с тем, социальная ответственность для предприятия означает нечто большее, чем просто филантропическую деятельность, имея в виду, что организация действует ответственно и в согласии с заботами и надеждами общества.

В центре проблемы социальной ответственности бизнеса находятся личные ценности, определяемые как убеждения относительно общечеловеческих ценностей. Руководители бизнеса, полагающие, что организации должны максимизировать прибыль, подчиняясь закону, будут в первую очередь, ориентироваться на прибыль, и во вторую – на филантропию. Такие руководители считают, что организация является социально ответственной, пока ее действия отвечают данной системе ценностей. Чтобы сделать выбор в пользу правильного поведения, важно иметь начальное представление об этике. Этика имеет дело с принципами, определяющими поведение компании относительно самого широкого круга проблем.

Однако этика бизнеса затрагивает не только проблему социально ответственного поведения. Она сосредоточена на широком аспекте вариантов поведения элементов системы управления. Более того, в фокусе ее внимания - цели и средства, используемые для их достижения. Действия руководителей или рядовых работников, нарушающие закон, также следует расценивать как неэтичные.

Этические проблемы в бизнесе имеют отношение к конфликту или, по меньшей мере, к вероятности такого конфликта между экономическими показателями организации, измеряемыми доходами, издержками и прибылью, и показателями ее социальной ответственности, выражаемыми через обязательства по отношению к другим людям как внутри организации, так и в обществе.

В теории и практике исследования проблемы социальной ответ-

ственности и этики бизнеса значительный и недостаточно исследованный аспект представляет оценка этих качеств и проявлений современного бизнеса в связи с неоднозначностью роли и места бизнеса в обществе с различным государственным устройством. В частности, в России, в связи со спецификой сложившихся отношений между государством и бизнесом проявления социальной ответственности зачастую носят закрытый характер и не всегда направлены на реализацию общественно необходимых и востребованных обществом целей.

Поэтому важной является проблемы выбора критерия, по которому можно было бы с большой долей объективности оценить меру социальной ответственности и этики бизнеса. Таким критерием, на наш взгляд, является компетентностный подход к оценке уровня профессиональной и социальной зрелости руководителей бизнеса.

По нашему мнению, компетенцию можно определить как набор характеристик, необходимых для успешной деятельности. В этой связи каждая компетенция представляет собой сочетание профессиональных знаний, навыков, умений и установок.

Ниже приводятся результаты работы авторов по использованию методики оценки уровня компетенции руководителей и специалистов инновационных компаний малого и среднего бизнеса, которая была разработана группой ученых Университета в г. Билефельде (Германия), адаптирована в Санкт-Петербургском государственном инженерно-экономическом университете под названием «ПРАДА» (профессиональная адаптация) и была апробирована в ходе исследования, посвященного определению потребности в кадрах для инновационного бизнеса в северо-западном регионе России.

Требования к компетенции специалиста и руководителя малого инновационного предприятия было предложено определить через отобранные экспертами 64 качества, объединенные в 4 группы компетенций.

Персональная компетенция - умение проводить самооценку, развивать собственную точку зрения на представления о ценностях, мотивах и интерпретациях событий, иметь мотивацию к достижению максимальных результатов во всех областях, а также развиваться творчески в рамках собственной и в других, смежных, областях деятельности.

Деловая компетенция - способность активизировать инициативу и усилия отдельных работников, а также профессиональных групп, предприятий и организаций.

Социально-коммуникативная компетенция - это способность действовать коммуникативно, т.е. творчески общаться на уровне отношений между индивидами, группами или предприятиями, с целью разработки новых совместных планов и идей.

Функциональная компетенция – способность с одной стороны, решать проблемы с помощью специальных знаний и навыков, распределяя их по смыслу; с другой - оформлять деятельность, задания и решения, структурируя мышление.

Такой набор качеств был принят после анкетного опроса более двух тысяч специалистов и менеджеров малых инновационных предприятий и обсуждения в группах экспертов, представляющих различные категории работников жизненного цикла инноваций.

Методика оценки ПРАДА включает в себя диагностику компетенций и возможности их развития. Существуют четыре метода оценки компетенций, оцениваемых, исходя из различных перспектив:

- самооценка;
- оценка третьим лицом;
- оценка ожидания и действительное состояние со стороны членов группы или посторонних лиц
- оценка со стороны предприятия, членов коллектива.

В контексте оценки компетенции, ПРАДА представляет собой последовательность действий тактического и стратегического характера для получения представления о потенциальных возможностях оцениваемого работника. При этом разрабатываются предложения для саморазвития данного работника в области самотренинга, коучинга и повышения квалификации. Каждый, кто принимает участие в процедуре оценки с помощью методики ПРАДА, получает развернутую письменную оценку и интерпретацию различных качеств личности, а также конкретные рекомендации для развития своих компетенций. Результаты обсуждаются в личной беседе заинтересованного и консультирующего лиц.

В контексте проблематики данной конференции интерес представляет использование методики для оценки профессиональной этики менеджера, а также, ответственности бизнеса перед обществом, в котором он в силу различных обстоятельств занимает особое положение и обладает значительными по размеру финансовыми ресурсами, которые зачастую вкладывает в социально-значимые и благотворительные проекты. В этом случае на первый план выступают такие качества из присутствующих в разделе модели «социально-коммуникативная компе-

тенция», как лояльность, доверие, ответственность, этические установки, способность к совместной деятельности, адаптивность, коммуникативность, чувство долга, добросовестность, готовность помочь.

В процессе оценки уровня социально-коммуникативной компетенции оцениваемый менеджер может получить ряд рекомендаций в области совершенствования профессиональной этики и ответственности бизнеса перед обществом. И это является одной из важнейших задач методика ПРАДА, которая часто является целевой функцией при определении стратегии развития того или иного бизнеса.

Так, например, для одного из топ-менеджеров компании в области непрерывного образования были сделаны такие рекомендации в области соблюдения этики бизнеса.

1. Попробуйте при расхождении во мнениях находить компромиссы и продолжать дискуссию с дружелюбным настроением.
2. Используйте юмор для того, чтобы свести к минимуму натянутые отношения, и показывайте другим вашу готовность к принятию решения, при котором обе стороны имеют преимущества.
3. Будьте готовы к компромиссу – самое важное для того, чтобы решить задачу не нависая себе «врагов».
4. Попробуйте принять мнения, перспективы других людей с позитивной стороны.
5. Легко смотрите на дела, вещи, не будьте слишком серьёзны.
6. Ведите дискуссии, разговоры с радостью и удовольствием.
7. Считайтесь с идеями других так, чтобы Вы знали их и могли принимать участие в обсуждениях.
8. Старайтесь знакомиться и сотрудничать с другими людьми, интересуйтесь, чего они хотят и в чем нуждаются.
9. Пытайтесь выразить Ваши мнения и заключения восприимчиво, дипломатично и тактично.
10. Обращайте внимание на то, как другими воспринимаются ваши высказывания.
11. Общайтесь с другими с приятным выражением лица, даже если речь идёт о критических высказываниях.

Таким образом, методика ПРАДА представляет собой теоретически обоснованный и практически апробированный инструмент, который может оперативно использоваться при оценке личных, профессиональных и этических качеств отдельных работников для различных целей и при определении возможности повышения их социальной роли и ответственности перед обществом.

СОЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА: ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ СРЕДА

Бурмистрова Т.В.

Российское бизнес-сообщество в настоящее время, будучи включенным в отношения глобальной конкуренции, вынуждено трансформироваться и создавать новую бизнес-среду, отвечающую международным требованиям. Одно из них – это переход на новую ступень развития гражданского общества и формирование социально ориентированной экономики, отвечающей интересам всего общества, а не отдельных бизнес-структур. При этом все большее предпочтение в конкурентной борьбе отдается не столько экономическим или финансовым критериям результативности субъектов хозяйствования, а качественным и прогрессивным системам корпоративного управления, позволяющим бизнесу на этой основе создавать и широко использовать свои конкурентные преимущества.

В таком русле в России все большую популярность завоевывает концепция корпоративной социальной ответственности (КСО) бизнеса, под которой понимается новая философия поведения и концепция выстраивания деловым сообществом своей деятельности, основанной на добровольном вкладе бизнеса в развитие экологической, социальной и экономической сфер, приносящем пользу и бизнесу, и обществу в целом.

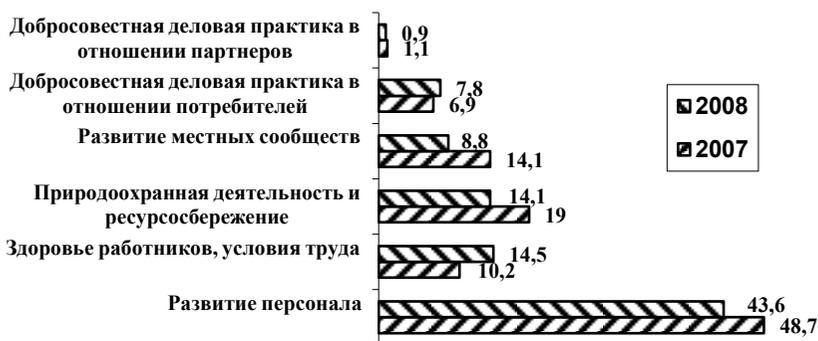
Сформированная в России институциональная среда еще далека от совершенства: действует Глобальный договор ООН о принципах устойчивого развития, принята Социальная хартия российского бизнеса, российские компании обладают стратегиями развития, основанными на принципах устойчивого развития и социально ответственного бизнеса. Кроме того, в практику корпоративного управления вошло составление нефинансовой отчетности, и общественное заверение этих отчетов. Большую роль в популяризации движения КСО играют различные общественные объединения и союзы – РСПП, Ассоциация менеджеров России, Агентство социальной информации, журнал «Бизнес и общество», рейтинговые и консалтинговые агентства.

Несмотря на обширный опыт западных стран по ведению социально ответственного бизнеса, следует признать, что ни в методологии, ни в практике применения КСО еще не достигнуто однозначного понимания, особенно среди российских специалистов и представителей компаний, хотя практика социально ответственного бизнеса уже насчитывает

порядка десяти лет. Понятно, что без идентичного смыслового содержания, отражающего политику КСО, не может быть правильно выстроена цепочка интересов компании, выработана ее корпоративная стратегия. В этом вопросе очень помог бы российский аналог Международного стандарта ISO 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности» (опубликованный осенью 2010г.), который пока готовится без активного участия государства¹.

Обобщая опыт проведения КСО, обратим внимание на различие в мотивации и подходах к КСО: большинство компаний делают основной упор на благотворительности и спонсорстве, многие до сих пор рассматривают КСО как PR-акции и лишь немногие увязывают свои социальные программы с базовой стратегией компании. Весьма наглядно иллюстрируют предпочтения компаний и многообразие применяемых направлений реализации социальных программ данные² рис.1. Еще несколько лет назад преобладающим направлением КСО являлись вложения в развитие собственного персонала, которое и сегодня сохраняет свои ведущие позиции, занимая свыше 40% всех расходов по программам КСО (а вместе с обеспечением здоровья и условий труда – около 60%). Видно, что программам, связанным с развитием местных сообществ и охраной окружающей среды также уделяется внимание.

Рис 1. Структура основных направлений КСО, %



¹ SO 26000: России не хватает государственного участия в продвижении стандарта. 19.04.11. <http://www.asi.org.ru>

² Доклад о социальных инвестициях в России – 2008. Интеграция КСО в корпоративную стратегию – Ассоциация менеджеров, 2008.

По нашему мнению, вложения компаний в социальное и экологическое развитие должно трактоваться как социальные инвестиции. Такая точка зрения еще не получила достаточного распространения в бизнес-сообществах.

Если подходить к пониманию социальных расходов компаний с формальных позиций, то эти вложения обладают всеми необходимыми признаками инвестиций – это и экономическая целесообразность, и наличие заинтересованных сторон, и достижение полезного социально-экономического эффекта, и, наконец, получение дохода. Разумеется, бизнес не был бы заинтересован в социальных программах, если бы они не приносили ему доходы в разнообразных формах. Именно наличие разных видов эффектов и создает иллюзию «бесполезности» для предприятия реализации социальных инициатив. В действительности это не так, поскольку разные виды эффектов приносят отдачу не сразу и в неявной (стоимостной) форме. На рис.2 нами представлены эффекты, получаемые от программ КСО, которые разделены на внутренние программы, имеющие отношение к обучению, развитию, укреплению здоровья персонала, и внешние, направленные на взаимоотношения с стейкхолдерами, контрагентами, местными сообществами и охрану окружающей среды.

Помимо содержательного «наполнения» термина КСО и более расширенной его трактовки в качестве социальных инвестиций, от которой зависит участие бизнеса в выборе форм социального партнерства, весьма важное значение в формировании институциональной среды имеет позиция государства. Постараемся проследить, как выстраивались отношения государства и бизнеса в социальной сфере.

Последние годы социальные расходы государства резко увеличились в несколько раз, достигнув в 2009г. почти 22% от ВВП. Судя по официальной статистике³, совокупные расходы консолидированного бюджета (вместе с внебюджетными фондами), т.е. расходы на социально-культурные мероприятия (включающие как расходы на образование, здравоохранение, физическую культуру и спорт, культуру, кинематографию, СМИ, так и на социальную политику), начиная с 2006г. резко возросли, плавно снижаясь в последние три года (рис.3). При этом обнаруживается совершенно очевидный кардинальный перелом в проведении непосредственно социальной политики, когда в 2006г. доля этих расходов в консолидированном бюджете резко возросла более чем в 3 раза, потом чуть снизилась, а в 2009г. достигла почти 30% бюджета. Напомним, что эти расходы предназначены на выплату социальных пособий, пособий по инвалидности, пенсий, стипендий и т.д.

³ Рассчитано по данным Россия в цифрах, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010

Рис 2. Виды эффектов, получаемых от социальных инвестиций, и показатели их оценки

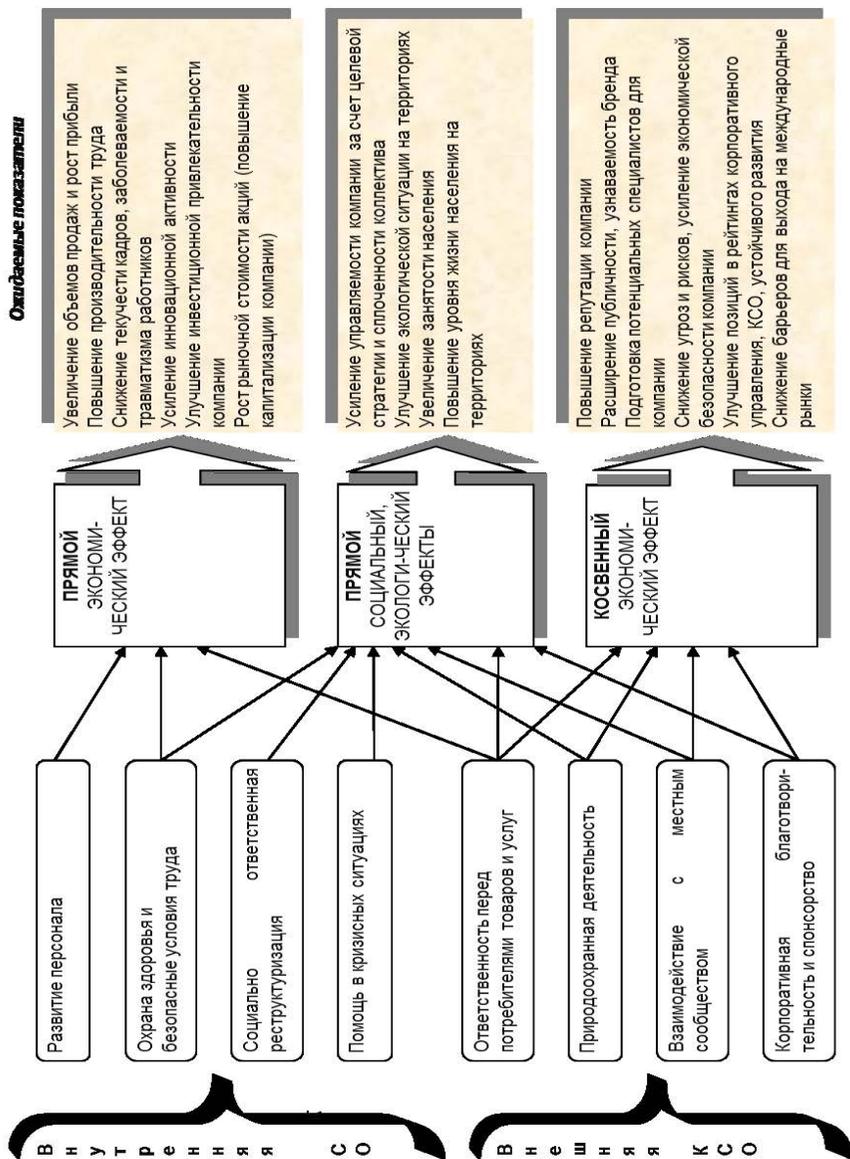
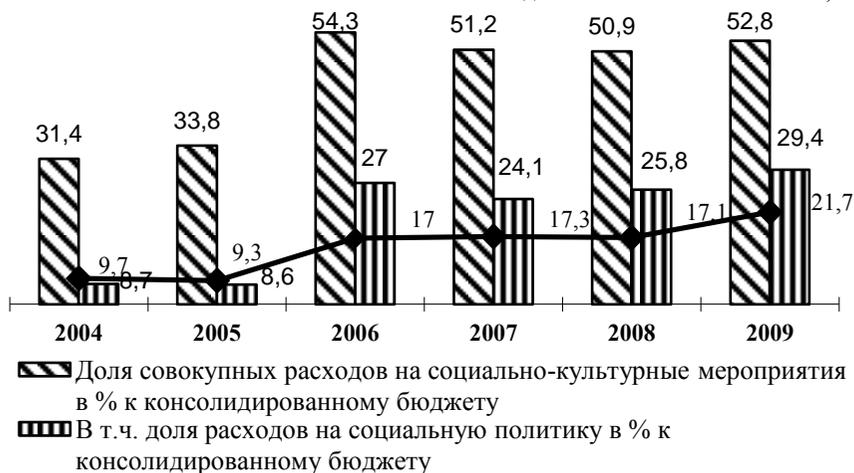


Рис.3. Удельный вес социальных расходов государства в консолидированном бюджете и ВВП в 2004-2009 гг., %



Представляет интерес сравнение уровней совокупных социальных расходов России с другими зарубежными странами⁴ (рис.4). Видно, что Россия значительно отстает от многих стран.

Рис.4. Совокупные социальные расходы консолидированных бюджетов стран в 2008г., %



⁴ Финансы России, 2010. <http://www.gks.ru>

Динамика российских социальных расходов только на первый взгляд выглядит позитивно. Если же обратиться к структуре, выделив бюджетные инвестиции (государственные капитальные вложения), т.е. вложения, за счет которых обеспечивается создание основных производственных фондов (т.е. объектов здравоохранения и образования, социальной защиты, детских домов и интернатов и т.д.), то налицо резкое сокращение бюджетных капвложений с 2006г. (табл.1)⁵. Это означает, во-первых, резкое сокращение многих социальных программ, во-вторых, снижение капитальных расходов по отношению к текущим социальным выплатам. Другими словами, государство в своей социальной политике предпочитает увеличивать текущие социальные расходы, сокращая при этом капитальные вложения в объекты социально-культурной сферы.

Таблица 1. Использовано бюджетных инвестиций на цели развития социального комплекса, млрд.руб.

| | 2004 | 2006 | 2008 |
|---|---------------|---------------|---------------|
| 1. ФЦП: социальная поддержка инвалидов, дети России, старшее поколение, последствия радиационных аварий, социальное развитие села | 3,4734 | 6,7643 | 1,2147 |
| 2. ФЦП: культура, развитие образования, молодежь, интеграция науки и высшего образования, борьба с заболеваниями социального характера, физкультура и спорт, возрождение российских немцев, малочисленные народы Севера, архитектура исторических городов | 5,6153 | 17,5306 | 18,358 |
| Итого | 9,0887 | 24,295 | 19,573 |

На фоне такой государственной политики социальные инициативы бизнеса выглядят вполне уместно и должны всячески поддержи-

⁵ Автором были проанализировано использование бюджетных инвестиций, направляемых на федеральные целевые программы. С некоторыми допущениями было принято предположение, что основная масса бюджетных инвестиций осуществляется в соответствии с ФЦП. Исходя из этого, автором были сгруппированы программы в два блока: первый блок ФЦП – собственно социальные программы, второй блок – ФЦП в области здравоохранения, образования, культуры. Рассчитано по источникам: Инвестиции в России: 2004, с.240-241; 2007, с.302-305; 2009, с.309-312.

ваться. Но это только на первый взгляд. Государство, попросту, не замечает траектории движения бизнеса в сторону социальной ответственности, вернее, замечает, но очень односторонне или индифферентно. Об этом свидетельствует вся деятельность государственных структур за последние годы.

Начиная с 1995г. у нас действует Федеральный закон о благотворительности, который не играл сколько-нибудь существенной роли в активизации социальной деятельности предприятий и организаций⁶. Частные и благотворительные фонды стали создаваться у нас в конце 90-х годов и стали первыми прообразами будущих корпоративных фондов в стране.

Одновременно действует Федеральный закон о некоммерческих организациях, которые бурно начали развиваться. Таких у нас насчитывалось, по данным официальной статистики, в 2007г. – 75112, а в 2009г. уже 79988, из них благотворительных фондов в 2007г. – 3314, в 2009г. – 5052 (соответственно, 4,4% и 6,3%)⁷. Еще одним шагом в формировании институциональной среды благотворительности стало законодательство о целевом капитале некоммерческих организаций, практическое применение которых находит только в последние два-три года⁸.

В середине 2009г. Правительство РФ выступило с Концепцией содействия развитию благотворительной деятельности и добровольчества в РФ, которая призвана содействовать развитию практики благотворительной деятельности граждан и организаций, а также распространению добровольческой деятельности (волонтерства). Становится очевидным, чем было вызван такой интерес государства к благотворительной деятельности. Об этом недвусмысленно было заявлено в формулировке целевой направленности – это активизация потенциала благотворительности и добровольчества как ресурса развития общества, позволяющего дополнить бюджетные источники для решения социальных проблем внебюджетными средствами и привлечь в социальную сферу трудовые ресурсы добровольцев. При этом оценивается даже вклад труда добровольцев (14,5 млрд.руб.) и ставится задача увеличить его: при достижении уровня современных развитых государств - до 100 млрд. руб.; при

⁶ ФЗ РФ от 11 августа 1995 г. N 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» (в ред. от 23.12.10).

⁷ Россия в цифрах: 2008, с.65, 2010, с.62

⁸ ФЗ РФ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» № 275-ФЗ от 30 декабря 2006 г.

достижении уровня стран лидеров – 200 млрд. руб. Объем благотворительных пожертвований в России оценивается сегодня в 45 млрд.руб., а при достижении уровня современных развитых стран может достичь 200-300 млрд.руб. Заметим, что величина расходов бюджета на социально-культурные мероприятия в 2009г. составляла 8479,6 млрд.руб. (т.е. в 2009г. доля благотворительных ресурсов составляла 0,7%)⁹.

Эта идея переноса центра тяжести социальных расходов с бюджетных на внебюджетные источники обретает новую правовую базу (с 07.01.11) с помощью наделения особым статусом социально ориентированные НКО. Кроме того, идея развития добровольчества также получает свои правовые рамки и продвигается с помощью предоставления льгот волонтерам при уплате взносов во внебюджетные фонды¹⁰. В дальнейшем предполагается доработать нормативно-правовую базу, регламентирующую участие некоммерческих организаций в оказании государственных социальных услуг, в целях расширения их участия в такой деятельности и более активного применения конкурсных механизмов финансирования таких услуг¹¹.

Таким образом, по нашему мнению, идеология государственного регулирования социальной сферы, в настоящее время состоит в смещении акцентов в выполнении социальных обязательств с государственного сектора на третий (некоммерческий) сектор. Сама по себе идея развития социального партнерства носит весьма прогрессивный и современный характер. Но при этом напрашивается естествен-

⁹ Презентация Минэкономразвития РФ на V Всероссийской конференции «Социальное партнерство и развитие институтов гражданского общества. Опыт регионов и муниципалитетов» 10.12.10. <http://www.economy.gov.ru>.

¹⁰ ФЗ от 5 апреля 2010 г. № 40-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросу поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций»; ФЗ РФ от 23 декабря 2010 г. N 383-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "О благотворительной деятельности и благотворительных организациях" и статью 7 Федерального закона "О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования и территориальные фонды обязательного медицинского страхования", вступил в силу: 7 января 2011 г.

¹¹ Презентация Минэкономразвития РФ на V Всероссийской конференции «Социальное партнерство и развитие институтов гражданского общества. Опыт регионов и муниципалитетов» 10.12.10. <http://www.economy.gov.ru>.

ный вопрос: почему между инициативами государства в разрешении социальных проблем и практикой реальных действий, исходящих от российского бизнеса, отсутствуют точки пересечения и взаимопонимание? Ведь вторая сторона социального партнерства – российские субъекты хозяйствования – давно уже ушла далеко вперед в вопросах социального и устойчивого развития. Об этом свидетельствует практика использования концепции КСО в России.

На наш взгляд, игнорирование опыта социальных инвестиций российского бизнеса недопустимо. Идея передачи в руки третьему сектору реализации части социальных обязательств государства в нашей стране (с ее бюрократической волокитой, высокой коррупционной составляющей), к сожалению, не может быть успешной в ближайшие годы. Другое дело, когда российские предприятия и организации, даже используя механизм НКО (но под собственным контролем), напрямую финансируют или спонсируют собственные или территориальные социальные программы, добиваясь при этом получения реальных экономических и социальных результатов. Представляется, что лишь разумное сочетание государственных инициатив и реальных практик российского бизнеса смогут дать плодотворные результаты. Тем более, что ведущие российские компании, участвуя в международной конкуренции, давно осознали необходимость перехода на принципы не только социально ответственного ведения бизнеса, но и устойчивого развития. Государство же в этих вопросах еще сильно отстает.

ВОПРОСЫ ЭТИКИ В СИСТЕМЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РОССИИ

Васильева Н.В.

Профессия медицинского работника — доктора, медицинской сестры, санитаря, управленца в сфере здравоохранения, представляется одной из наиболее «этичных» профессий еще со времен Гиппократы, жившего в IV веке до н.э. Именно с именем Гиппократы, знаменитейшего древнегреческого доктора — асклепиада связывают представление о высоком моральном облике и образце этичного поведения врача¹². Клятва Гиппократы содержит основополагающие принципы и правила, которыми должен руководствоваться врач во взаимоотношениях с пациентом. Произнесение клятвы Гиппократы при получении диплома о медицинском образовании стало традицией во многих странах мира. Причем, текст клятвы на протяжении более чем 24-х столетий видоизменялся, хотя основные принципы «не причинение вреда пациенту, отрицание эвтаназии, отказ от интимных связей с больным, сохранение врачебной тайны, обязательства бесплатного и без договора обмена знаниями и опытом с учителями, коллегами и учениками» содержатся в современной интерпретации клятвы.

Так, в соответствии со статьей 60 Основ законодательства Российской Федерации об охране здоровья граждан, утвержденных 22 июля 1992 года (в ред. от 28.09.2010)¹³, лица, окончившие высшие медицинские образовательные учреждения Российской Федерации, при получении диплома врача дают клятву врача следующего содержания:

«Получая высокое звание врача и приступая к профессиональной деятельности, я торжественно клянусь:

- честно исполнять свой врачебный долг, посвятить свои знания и умения предупреждению и лечению заболеваний, сохранению и укреплению здоровья человека;
- быть всегда готовым оказать медицинскую помощь, хранить врачебную тайну, внимательно и заботливо относиться к больному, действовать исключительно в его интересах независимо от пола, расы, национальности, языка, происхождения, имущественного и

¹² Гиппократ // Советский энциклопедический словарь / Гл. ред. А.М. Прохоров. — 3 изд. — М.: Советская энциклопедия. 1984. с. 307. — 632 с. 1600 с.

¹³ Правовая справочно — информационная система «Консультант плюс».

должностного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям, а также других обстоятельств;

- проявлять высочайшее уважение к жизни человека, никогда не прибегать к осуществлению эвтаназии;
- хранить благодарность и уважение к своим учителям, быть требовательным и справедливым к своим ученикам, способствовать их профессиональному росту;
- доброжелательно относиться к коллегам, обращаться к ним за помощью и советом, если этого требуют интересы больного, и самому никогда не отказывать коллегам в помощи и совете;
- постоянно совершенствовать свое профессиональное мастерство, беречь и развивать благородные традиции медицины».

Клятва врача дается в торжественной обстановке. Факт дачи клятвы врача удостоверяется личной подписью под соответствующей отметкой в дипломе врача с указанием даты.

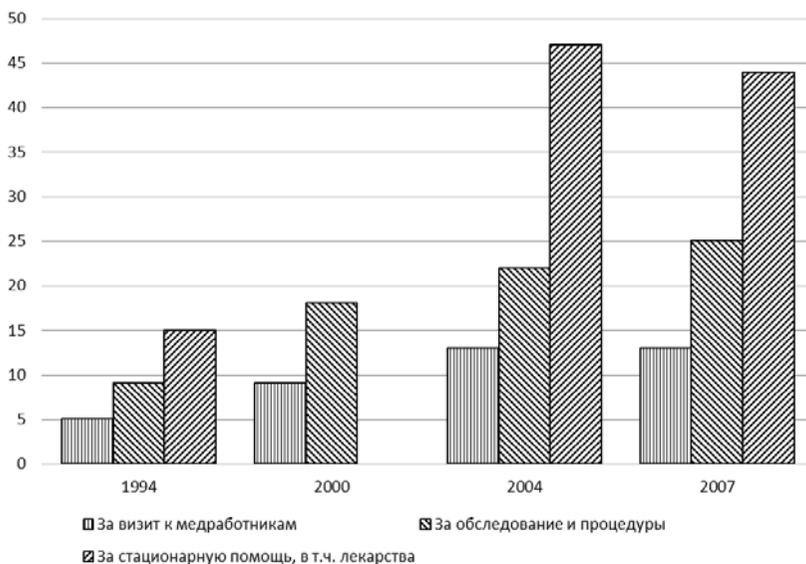
В статье 60 Основ законодательства Российской Федерации об охране здоровья граждан также указано, что врачи за нарушение принесенной клятвы несут ответственность, предусмотренную законодательством Российской Федерации. Однако нужно отметить, что данная «ответственность» врача существует лишь на бумаге в указанной статье. В действующем законодательстве Российской Федерации, ни в одном нормативно-правовом акте ни дисциплинарной, ни материальной, ни административной, ни тем более уголовной ответственности не предусмотрено (!).

30 июля 2010 года Министерство здравоохранения и социального развития Российской Федерации (далее – Минздравсоцразвития) опубликовало на своем сайте первоначальный проект нового федерального закона «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации», а 1 декабря 2010 года на официальном сайте Минздравсоцразвития появился второй, доработанный с учетом замечаний ряда специалистов в области здравоохранения, проект указанного федерального закона. В статье 67 указанного законопроекта также устанавливается правило, в соответствии с которым лица, завершившие освоение основной образовательной программы высшего медицинского образования, при получении документа о высшем профессиональном образовании дают клятву врача идентичную тексту клятвы, утвержденной в статье 60 действующих Основ законодательства Российской Федерации об охране здоровья граждан. Однако существенное отличие заключается в том,

что факт дачи клятвы врача ничем не удостоверяется и кроме того никакой, даже отдаленно декларативной ответственности врача за нарушение «клятвы, данной в торжественной обстановке» принципиально законодателем не предусмотрено.

Медицинские услуги за последнее десятилетие стали весьма прибыльным бизнесом. Еще в начале 21-го столетия специалисты считали медицину «хорошим бизнесом»¹⁴. Как отмечают сегодня специалисты «медицинская помощь в России все больше становится платной, и частично это отражает новые потребительские приоритеты обеспеченной части общества. Но платность уже вышла за разумные пределы и перестала быть гарантией высокого качества лечения»¹⁵. Рост обращений граждан за платной медицинской помощью хорошо прослеживается на графике 1.

График 1. Динамика обращения за платной медицинской помощью в России в 1994 — 2007 гг. (источник: расчеты Е.В. Селезневой по данным РМЭЗ)



¹⁴ Лилия Москаленко. Медицинский супермаркет. Эксперт. № 2 (356). 20.01.2003. [электронный ресурс] http://expert.ru/expert/2003/02/02ex-klinika_34468/

¹⁵ Игорь Шейман. Здравоохранение: что изменилось за 20 лет. Эксперт. № 14 (748). 11.04.2011.

И.Шейман в своей статье «Здравоохранение: что изменилось за 20 лет» отмечает существенный рост потребности граждан в медицинской помощи. Так, по его оценке за 1990–2008 годы общая заболеваемость на 100 тыс. человек выросла на 45%, первичная заболеваемость — на 19%. Особенно заметен рост заболеваемости онкологическими (на 85%) и сердечно-сосудистыми (в 2,3 раза) заболеваниями, требующими наиболее значительных расходов на лечение. Нельзя не согласиться с тем, что потребность в дополнительных финансовых средствах в силу старения населения тоже повышалась.

По оценке к.э.н. И.Шеймана условия получения медицинской помощи заметно ухудшились — это стало результатом недостаточного финансирования отрасли. Расходы государства, включая бюджет и обязательное медицинское страхование, в неизменных ценах устойчиво снижались и лишь в 2006 году вышли на уровень 1994 года.

На фоне увеличения числа оказанных платных медицинских услуг населению престиж врача в обществе в целом снижается. Так, опрос 2 тыс. респондентов, проведенный Фондом «Общественное мнение» в феврале 2010 года, показал, что всего лишь 21 % опрошенных считает престиж современного врача высоким, тогда как 35 % опрошенных однозначно считает престиж врачей крайне низким, 34 % опрошенных полагают, что престиж врачей «ни высокий, ни низкий», и 11 % опрошенных затруднились ответить на поставленный вопрос¹⁶.

Показательным является еще один опрос Фонда «Общественное мнение», который проводился 13 – 14 сентября 2008 года в 44 субъектах Российской Федерации¹⁷. Так, из 1500 опрошенных 780 человек, что составляет более половины респондентов (52 %), предпочитают лечиться самостоятельно, прибегая к профессиональной медицинской помощи лишь в крайнем случае. Треть опрошенных (32 %), напротив, предпочитают даже при небольшом недомогании посещать врача, а самолечением занимаются только тогда, когда нет возможности получить консультацию квалифицированных медиков. Пятая часть респондентов

¹⁶ Ситуация в здравоохранении. Опрос 20-21 февраля 2010 года. Фонд «Общественное мнение». [электронный ресурс] <http://bd.fom.ru/pdf/d07zdravooxr10.pdf>

¹⁷ Самолечение: распространенность практики. Опрос 13-14 сентября 2008 года. Фонд «Общественное мнение». [электронный ресурс] http://bd.fom.ru/report/cat/home_fam_healthca/d083723

(21%) никогда не лечилась самостоятельно (а среди людей старшего возраста таковых 29%).

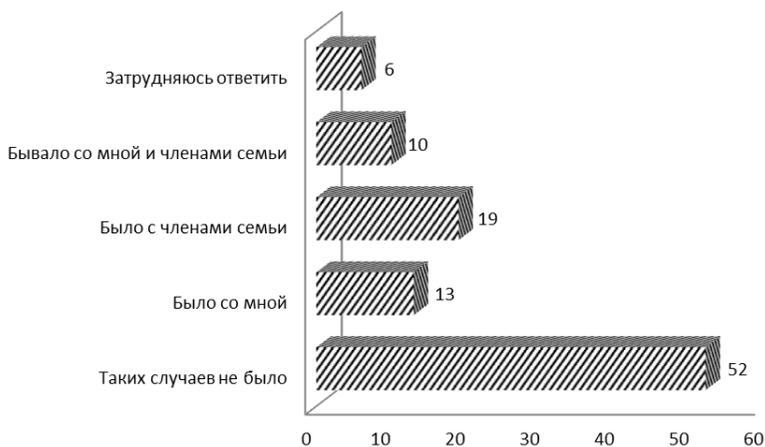
На уровне убеждений самолечение без обращения к врачу в целом не одобряется. Так, более половины участников опроса (53 %) считают, что обращаться к врачам лишь в крайних случаях неправильно; обратного мнения придерживается каждый пятый (19 %). Однако только 10 % участников опроса сказали, что им приходилось когда-либо сожалеть о том, что они прибегали к самолечению, большинству же (54 %) – не приходилось.

Респондентов, предпочитающих самолечение, попросили (в форме открытого вопроса) обосновать свой выбор. Выяснилось, что многие и хотели бы обращаться к врачам, но им мешают «волокита, очереди» в медицинских учреждениях и нехватка времени для посещения медиков, сложности попадания к специалистам «записаться к специалисту очень трудно, можно потратить целый месяц» (15 %), отсутствие денег на лечение и лекарства («без денег в поликлинику не пойдешь», «дорого врачи обходятся, не по карману» – 6 %) и медпункта по месту жительства (2 %). Другие же просто не доверяют врачам и современной медицине (8 %), сетуют на невнимание и непрофессионализм медиков («такие врачи не лечат, а калечат», «хамство среди медиков процветает, не хотят лечить людей» – 6 %), а также на бесполезность обращения к врачам (2 %). К самолечению предпочитают прибегать и те, кто практически здоров и редко болеет («не болею серьезно» – 5 %), кто привык лечиться самостоятельно («так быстрее вылечиться» – 4 %). Некоторые люди уже хорошо изучили свои заболевания и лечатся по известной схеме, у кого-то в семье есть медики (по 2 %), кто-то предпочитает использовать средства народной медицины (1 %).

Интересными представляются с точки зрения оценки населением «этичности» врачей еще один опрос, проведенный Фондом «Общественное мнение» в январе 2007 года¹⁸. Так, специалисты задали вопрос жителям 44 субъектов Российской Федерации, было ли когда-нибудь с ними или с членами их семьи так, что врачи ошибались в диагнозе или в выборе лечения. Утвердительно ответили – 42 % респондентов. Распределение ответов иллюстрирует график 2.

¹⁸ Врачебные ошибки и сомнительные диагнозы: опыт пациентов. Опрос 27-28 января 2007 года. Фонд «Общественное мнение». [электронный ресурс] http://bd.fom.ru/report/cat/home_fam/healthca/doc/d070524

График 2. Распределение ответов респондентов на вопрос «С Вами или членами Вашей семьи были ли случаи, что врачи ошибались в диагнозе или в назначении лечения?»¹⁹ (в %).



Участников опроса также спросили, почему, по их мнению, случаются врачебные ошибки (вопрос задавался в открытой форме). Почти половина из тех, кто дал тот или иной ответ (или 39 % по выборке), уверены, что причина ошибок в диагнозе или выборе лечения кроется в отсутствии у врача профессионализма, опыта и желания повышать квалификацию («вследствие профнепригодности специалистов»; «потому что работают троечники»; «работают дилетанты»; «такой попался врач – нет опыта, знаний»; «врачи не улавливают новинки медицины»; «чаще им нужно проходить стажировки в крупных центрах»). 33% респондентов говорили, что врачебные ошибки случаются вследствие безответственности, невнимательности, равнодушия врачей, отсутствия у них интереса к работе («безалаберность»; «иногда врачи формально подходят к лечению»; «мало уделяют внимания, халатное отношение»; «не хотят работать, плохо относятся к больным»; «мало любят свою профессию...»); «сейчас очень много случайных людей среди медиков, а должны быть люди по призванию»). Некоторые участники опроса утверждали, что причина врачебных ошибок – в коррумпированности

¹⁹ Источник: Фонд «Общественное мнение». [электронный ресурс] http://bd.fom.ru/report/cat/home_fam/healthca/doc/d070524

врачей и коммерциализации медицины («все поставлено на коммерческую основу»; «на людей с бесплатным лечением не обращают внимания»; «потому что денег не совала в карман, у кого деньги, того и лечат» – 4 % ответов). Ряд респондентов усматривали причину таких ошибок в пьянстве врачей на рабочих местах («доктор был пьяный, принимал у меня роды – ребенок-инвалид»; «пить меньше надо на рабочем месте»; «хирург был в нетрезвом состоянии, когда делал мне операцию» – 1 %) или же в их безнаказанности («потому что никогда врачей не наказывают, они всегда правы» – 1%).

Приведенный опрос показывает, что в целом россияне не испытывают абсолютное доверие по отношению к врачам. Более трети опрошенных – 36 % – утверждают, что, бывало, они сомневались в поставленном врачом диагнозе или назначенном им лечении (11 % – часто, 20 % – редко, 5% припомнили единичный случай). Кстати, заметим, эти люди вчетверо чаще тех, кто сомнений в диагнозе или предписаниях не испытывал, заявляли, что сталкивались с врачебными ошибками (и наоборот – те, кто имел дело с ошибками врачей, в разы чаще сомневаются в их диагнозах и назначениях).

Среди тех респондентов, кому доводилось усомниться в поставленном им диагнозе или назначенном лечении, две трети (24 % по выборке) в этих случаях пытались проверить правильность таковых (не пытались – 11 %), столько же (24 %) предпочитали не следовать рекомендациям врача, вызвавшим у них сомнения (сомневались, но следовали этим рекомендациям – 10 %).

Конечно же, нельзя не согласиться с тезисом, что врачи – тоже люди, и, как все люди, могут ошибаться. Но от врачебной ошибки зависит состояние здоровья, а нередко – и жизнь пациентов. Учитывая данные приведенных опросов населения, возникает вопрос — целесообразно ли, этично ли законодателю сознательно исключать из законопроекта «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации», который определит систему и стратегию развития здравоохранения в России на ближайшие десятилетия, вопросы ответственности медиков, за нарушение своей профессиональной клятвы, которая на протяжении множества столетий имела реальное, а не символическое в рамках «торжественной части» вручения диплома, значение.

Исследовательский центр портала SuperJob.ru в августе 2009 года провел опрос 3 тыс. респондентов на тему «Представители каких профессий чаще других используют обман, приукрашивание либо искаже-

ние информации о своих товарах или услугах в профессиональных целях». Результаты данного опроса приведены в таблице 1.

Таблица 1. Рейтинг этических профессий в Российской Федерации.

| Профессия | Положение в рейтинге от самой «честной» профессии к самой «нечестной» |
|--|--|
| «HR-менеджеры, кадровики»; «PR-менеджеры»; «Банковские служащие»; «Врачи, медики, фармацевты»; «Госчиновники»; «Журналисты»; «Страховщики»; «Производители товаров и услуг»; «Косметологи» | Профессии, набравшие по 1 % голосов респондентов — 9 % |
| Политики | 2 % |
| Юристы» | 2 % |
| Маркетологи» | 2 % |
| Сетевой маркетинг» | 3 % |
| Риелторы» | 3 % |
| Представители всех профессии в той или иной степени» | 3 % |
| Специалисты по рекламе» | 4 % |
| Менеджеры, руководители, управленцы» | 6 % |
| Продавцы, менеджеры по продажам, работники торговли, торговые представители» | 51 % |

В целом, по результатам исследования можно сделать вывод о том, что граждане России относят медицинских работников к наиболее честным, этическим профессиям, однако, немного вызывает сомнение тот факт, что они соседствуют с государственными чиновниками (а тема коррумпированности чиновников в России слишком широко обсуждается, чтобы действительно отнести данную профессию к честным), производителями товаров и услуг и страховщиками. Поэтому здесь можно сделать вывод о том, что, скорее всего респонденты, отвечая на поставленный вопрос, имели в виду, какие профессии должны быть самыми честными и этическими в современном обществе, но в настоящее время таковыми не являются.

Кроме этого, специалисты Исследовательского центра портала SuperJob.ru задали вопрос «Готовы ли Вы сказать неправду, приукрасить либо исказить информацию о своём товаре или услуге, если Вам это нужно для достижения высоких результатов на работе?» непосред-

ственно представителям различных профессий в различных субъектах Российской Федерации. По результатам проведенного опроса самыми честными работниками оказались:

1. Няни, гувернеры, помощники по дому
2. Врачи
3. Учителя, преподаватели
4. Визажисты, парикмахеры, мастера маникюра
5. Программисты
6. Рабочие
7. Архитекторы
8. Водители
9. Инструкторы, тренеры
10. Сметчики

Из опрошенных представителей 50 различных профессий представлен только ТОП-10 самых «этичных». Самой неэтичной профессией, по мнению самих же работников, является торговый представитель. Сами врачи считают себя честными работниками, так 53 % опрошенных врачей ответили «нет» на указанный выше вопрос. 23 % опрошенных врачей готовы обманывать, приукрашивать или искажать информацию при выполнении своих должностных обязанностей, если им это нужно для достижения высоких результатов на работе. Еще 24 % опрошенных врачей затруднились ответить на поставленный вопрос. Таким образом, если четверть медицинских работников готова идти на обман (а это значит и на нарушение своей профессиональной клятвы медицинского работника), то, как могут пациенты этих врачей быть уверенными в том, что их лечат правильно, качественно и профессионально?

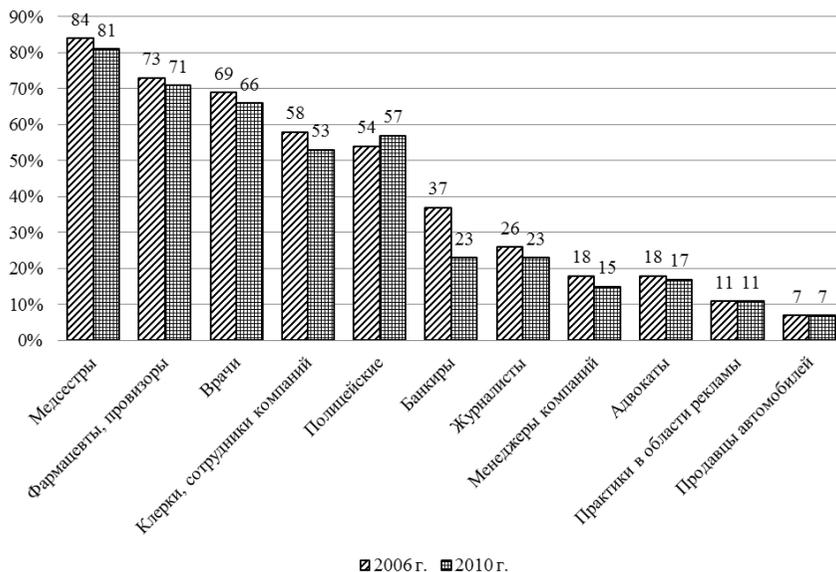
В свою очередь в Соединенных Штатах Америки в 2010 году был проведен аналогичный опрос населения в отношении выявления наиболее этичных профессий. Как видно из графика 3²⁰, первые места распределены между работниками медицинских профессий.

Причем в данном случае приведенная статистика не вызывает сомнений, поскольку по убеждению многих ученых-американистов в США функционирует «довольно отлаженный механизм контроля за

²⁰ [электронный ресурс] <http://www.pollingreport.com/values.htm>

качеством медицинского обеспечения и использованием средств из государственной казны»²¹.

График 3. Рейтинг этических профессий в США 2006, 2010 гг.



В США существует «законодательство, направленное на пресечение распространения порочной практики в американском здравоохранении... во взаимоотношениях врач — пациент каждая из сторон обладает юридическим и правовым механизмом защиты своих интересов. Пациенты не беззащитны перед врачами, они имеют возможность в судебном порядке отстаивать свое право на получение качественных медицинских услуг, а в случае нанесения ущерба в результате неправильного, халатного или некомпетентного лечения пациент добивается компенсации и возмещения убытков. О действенности правовой защиты пациента свидетельствует факт существования практически поголовно-

²¹ Здравоохранение в США в начале XXI века. Н.А. Шведова // США: опыт социальной политики и уроки для России / М.: ИСКРАН, 2007. с. 67.

го страхования на случай «недобросовестной» практики, которым обзаводятся американские врачи»²².

По оценке президента российской Лиги защитников пациентов А. Саверского «пациенты в России остаются одной из наименее защищенных категорий граждан: пострадать из-за врачебной ошибки может любой, а вот найти правду и добиться привлечения виновных к ответственности удастся редкому больному»²³. Кроме того, А.Саверский утверждает, что в России отсутствует официальная статистика врачебных ошибок, как и отсутствуют законодательные нормы, регулирующие профессиональную ответственность медиков.

По оценке А.Саверского, в США с населением более 300 миллионов человек, ежегодно в результате врачебных ошибок погибает от 80 до 100 тысяч человек. При этом американская медицина занимает 37 место в мире по качеству услуг. Одновременно А. Саверский отмечает, что в России с населением в 142 миллиона человек, по неофициальным оценкам, из-за халатности или врачебных ошибок погибает порядка 50 тысяч человек в год, а Российская Федерация занимает 130 место по уровню оказания медпомощи²⁴.

Таким образом, исходя из объективной складывающейся ситуации в Российской Федерации, менеджерам высшего звена в сфере здравоохранения совместно с законодателями необходимо серьезно задуматься о необходимости системного правового регулирования вопросов этики людей «в белых халатах». Люди, которые оказывают медицинскую помощь, какой бы она ни была — платной или бесплатной, бескорыстной или ради высокой зарплаты, практически каждую минуту своего рабочего дня жонглируют важнейшей ценностью — жизнью и здоровьем человека. Учитывая это, в Российской Федерации необходимо законодательно установить реальную, а не «символическую» ответственность медицинских работников для того, чтобы люди чувствовали себя увереннее при обращении к докторам и медсестрам, возможно даже предусмотрев такую меру наказания, как пожизненное отстранение от занимаемой медицинской должности работника, нарушившего профессиональную клятву и нормы этики и морали, характерные для этой профессии еще со времен Гиппократов.

²² Ibidem, с. 67 — 68.

²³ А. Саверский. Пациенты в РФ не защищены должным образом от ошибок врачей. 11.02.2010 [электронный ресурс] <http://rian.ru/society/20100211/208655941.html>

²⁴ Ibidem.

СЕМЕЙНАЯ ОСНОВА ЭТИЧЕСКОГО ПОВЕДЕНИЯ КОМПАНИЙ

Васильев М.В.

Поведение большинства, если не всех российских компаний, сложно охарактеризовать как этическое или, хотя бы клиентоориентированное. В связи с этим, прежде чем говорить об этике бизнеса в целом или отдельных его функционалов в частности, представляется необходимым рассмотреть мотивы, способные побудить «неэтичные» компании начать работу по «внедрению» этической составляющей в свою работу. Основным полем для настоящего исследования является российский рынок, как один из самых не сформировавшихся и уж точно один из самых «неэтичных». Так, удельный вес оптовой и розничной торговли и услуг населению в 2008 году (последние доступные данные) в ВВП России составляет 20,6%²⁵ (что сравнимо с долей нефтегазового сектора – 27%). При этом, согласно проведенному в 2009 году Исследовательским центром портала SuperJob.ru опросу, 3000 российских респондентов 61% торговых представителей, 58% менеджеров по продажам, 46% продавцов и 33% фармацевтов, «готовы сказать неправду, приукрасить либо исказить информацию о своём товаре или услуге, если это нужно для достижения высоких результатов на работе»²⁶. Какая уж тут этика, если придя в аптеку за мазью от кожного зуда под лопаткой, каждый третий россиянин рискует уйти с новейшей вакциной от кубинской гонореи, т.к. она дороже стоит!

Что же в подобных условиях способно заставить бизнес стремиться становиться этическим? Сознательно опустим вариант (по мнению автора настоящей статьи, – наиболее реальный), при котором этическим поведением российских компаний озаботится государство и, как водится, обяжет к 1 числу определенного месяца определенного года все компании стать этическими, например, приняв кодекс корпоративной этики.

Немецкие ученые Эберхард Шнебель и Марго Байнерт называют этику «чистой необходимостью» и «предпосылкой к совершению лю-

²⁵ Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Торговля в России 2009. Статистический сборник. Росстат, М., 2009, с. 43

²⁶ <http://www.superjob.ru/community/life/35027/>

бой транзакции»²⁷. Отечественные исследователи придерживаются аналогичной точки зрения. Так, Р.Н. Ботавина считает, что сама природа управления, предполагающая «престижность, высокий уровень образования, профессионализм, достаточно высокую оплату труда», обуславливает «бесспорную важность моральной, этической стороны деятельности менеджера».²⁸ А.К. Семенов также считает этическую составляющую неотделимой от деятельности менеджера, однако позже приводит «неуважение к людям и игнорирование этики управления» как одну из 16 национальных особенностей этики менеджмента в России²⁹. В современных российских условиях с таким историческим «багажом» стоит ли рассчитывать на естественность и неотъемлемость этического поведения в той или иной сфере жизни, особенно когда «за окном» мы ежедневно наблюдаем многочисленные доказательства обратного?

Дабы не утомлять читателя продолжительными размышлениями на тему определения прикладной этики, в данной работе мы будем придерживаться максимально широкого понятия **этики как системы моральных и нравственных норм определённой социальной группы, регулирующей поведение указанной группы с точки зрения пользы или вреда от принятых решений третьим лицам**. При этом следует отметить, что данные нормы и ценности не обязательно являются неформальными. По мнению американских исследователей, «часть норм может покрываться действующим правовым регулированием»³⁰. Основываясь на предложенной дефиниции этики, можно определить, **этично ведущую себя компанию как организацию, в которой при принятии решений одним из факторов является определенная система моральных и нравственных норм, позволяющая оценить принимаемое решение с точки зрения пользы или вреда третьим лицам**. В

²⁷ Eberhard Schnebel, Margo A. Bienert. Implementing Ethics in Business Organizations. Journal of Business Ethics, Vol. 53, No. 1/2, Building Ethical Institutions for Business: Sixteenth Annual Conference of the European Business Ethics Network (EBEN) (Aug., 2004), p. 203

²⁸ Ботавина Р.Н. Этика менеджмента: учебник. М.: 2001, с.7

²⁹ Семенов А.К., Маслова Е.Л. Этика Менеджмента: учебное пособие. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2007, с. 247

³⁰ Eberhard Schnebel, Margo A. Bienert. Implementing Ethics in Business Organizations. Journal of Business Ethics, Vol. 53, No. 1/2, Building Ethical Institutions for Business: Sixteenth Annual Conference of the European Business Ethics Network (EBEN) (Aug., 2004), p. 203

данном случае точность дефиниции не влияет на основные выводы настоящего исследования.

Постановка задачи

Так каково же место этики в семейных, публичных, государственных и иных компаниях? Попробуем выявить мотивы, способные побудить «неэтичные», например российские, компании задуматься об этике. Для этого давайте себе представим этику в виде некоей технологии (сразу появляется интересный вопрос – технологии чего?), свободно распространяющейся на рынке. Т.е. сделаем предположение, что абсолютно этическое поведение компании или бизнеса можно свободно купить на рынке. И вот собственнику бизнеса или наемному менеджменту необходимо принять решение – в условиях ограниченных ресурсов (в данном случае финансовых) сделать осознанный выбор между этикой и, скажем, новой энергосберегающей технологией производства основной продукции компании. И этика, и производственная технология стоят по 100 руб. В распоряжении компании на совершение будущей покупки имеется только 100 руб., т.е. нет возможности купить новую производственную технологию и этику в придачу. Для окончательной формализации задачи уточним, что нет возможности прибегнуть к заемному финансированию. Вопрос: какие существуют доводы «за» совершение первой и второй покупки?

Опустим доводы в пользу покупки новой технологии – они представляются достаточно очевидными и внушительными. Гораздо больший интерес для нас представляют возможные доводы за совершение «этичной» покупки. И вот здесь, по мнению автора настоящей статьи, возникает первое и самое главное препятствие на пути «этикации» бизнеса – сложно представить рыночное обоснование для совершения данной покупки. Тем не менее, попробуем сформулировать основные возможные гипотезы положительного ответа на данный вопрос:

1. Этика позволит увеличить объем продаж продукции компании
2. Этика позволит снизить стоимость или себестоимость продукции компании
3. Этика увеличит стоимость компании
4. Этика снизит риски и неопределенность внешней среды
5. Этика снизит внутриорганизационные риски
6. Этика подкрепит положительный имидж компании
7. Этичная компания «выиграет» в стратегической перспективе

Рассмотрим данные гипотезы подробнее.

Рыночные мотивы «этичного» поведения компании

Гипотеза 1 – увеличение объема продаж. Да, это гипотетически возможно в некоторых областях производства и, особенно, в сфере услуг. Тем не менее, известно большое количество компаний – лидеров рынка, которые демонстрируют неэтичное поведение по отношению к потребителю и при этом продолжают укреплять свои рыночные позиции, например компания X5 Retail Group N.V, которой принадлежат сети магазинов «Перекресток» и «Пятерочка». Очереди на кассах, постоянно возникающие в прессе скандалы из-за некачественной и просроченной продукции, невежливый персонал и т.д. не позволяют причислить компанию к числу этичных. По данным агентства DISCOVERY Research Group, по состоянию на июль 2008 г. (последние доступные данные) по показателю «выручка» X5 Retail Group N.V являлась лидером на российском рынке³¹. Проще говоря, X5 Retail Group успешно завоевывает российский рынок и без применения этических технологий работы с потребителями. Конечно, с данной точкой зрения можно поспорить, ведь возможна ситуация, при которой «неэтичная» X5 Retail Group – менее неэтична, чем другие участники рынка. Однако сетевые компании розничной торговли в России настолько идентичны в работе с клиентами, что возможные различия не могут объяснить расстановку сил на рынке. Как уже было показано выше в цифрах, потребители в целом считают продавцов нечестными, а, следовательно, и не-этичными.

Гипотеза 2 – снижение себестоимости или конечной стоимости продукции. Данный вариант развития событий представляется весьма утопичным. Достижение подобного эффекта возможно как следствие, например, увеличения объема продаж, которое, как мы выяснили ранее, не обязательно наступит. Более того, «покупка», не говоря уже о «внедрении», этики будет иметь противоположный эффект – увеличение себестоимости, т.к. потянет за собой расходы на изменение поведения людей и технологий работы.

Гипотеза 3 – увеличение стоимости компании. Определенный ответ на этот вопрос дать сложно, т.к. нет критериев оценки вклада в формирование стоимости компании этичного поведения компании на рынке или этичного поведения сотрудников компании. И уж точно формальные методы оценки не могут дать достоверные оценки стоимо-

³¹ <http://marketing.rbc.ua/publication/25.08.2008/2276>

сти этической составляющей компании. Не зная стоимости данной составляющей, сложно рассчитать и экономический эффект от этики хотя бы в терминах превышения доходов над расходами. В целом, здравый смысл подсказывает, что «этичная» компания будет стоить больше «неэтичной». Тем не менее, данный результат этического поведения трудно представить как мотив для трансформации «неэтичной» компании в «этичную».

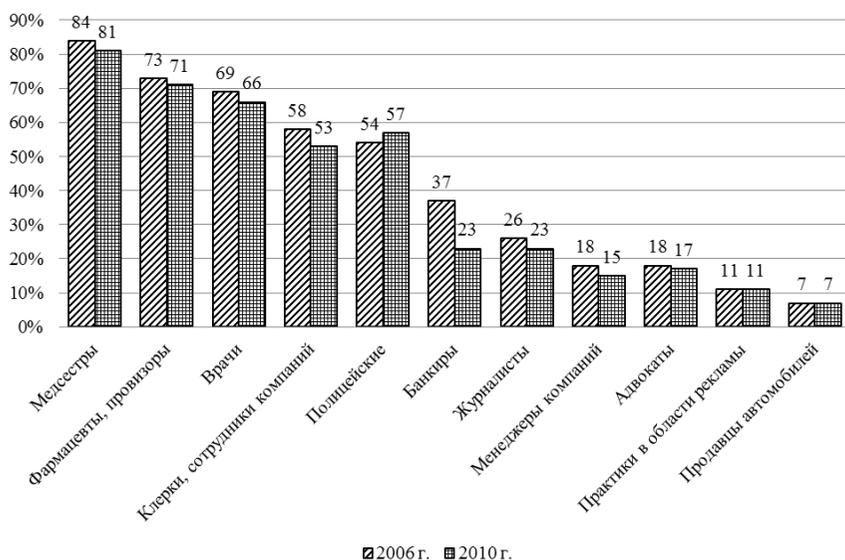
Тезис 4 – снижение рисков и неопределенности внешней среды. Да, такой эффект от этического ведения бизнеса возможен. Более того, в условиях кризиса многие исследователи связывают отказ в предоставлении государственной поддержки американским компаниям (в частности, крупнейшим автопроизводителям – «Крайслеру» и «Дженерал Моторс») в том числе и с сформировавшимся в обществе негативным имиджем данных компаний. Отчасти данная точка зрения подтверждается проведенным 19-21 ноября 2010 года компанией «Гэл-лап»³² опросом жителей США во всех штатах. Всем респондентам задавался один и тот же вопрос: Как бы Вы могли оценить честность и этические стандарты представителей следующих профессий? Основные результаты данного исследования в сравнении с результатами аналогичного исследования 2006 года представлены на рисунке ниже (Рисунок 1).

В целом, можно сделать вывод, что американский бизнес и его основные акторы (менеджеры и банкиры) представляются этичными не более чем четверти и шестой части американского общества. Особый интерес в данном рейтинге представляет низкое положение адвокатов. Казалось бы, адвокат – это человек, которому, как и врачу, доверяешь все свои секреты, а порой и дальнейшую судьбу. И при подобном сходстве адвокаты и врачи находятся в разных частях шкалы общественного доверия с четырехкратным разрывом! Объясняют это противоречие традиционные методы работы адвокатов по принципу «цель оправдывает любые средства, не запрещенные законом», что сказалось на их общественном имидже, а, следовательно, скажется и на расположении общества к адвокатскому сообществу в «особых» ситуациях. Естественным образом напрашиваются параллели между описанным в настоящей статье поведением на рынке компаний «X5 Retail Group», «Ашан», DANONE и др., и поведением адвокатов. Можно сказать, что

³² <http://www.pollingreport.com/values.htm>

отношение общества к данным компаниям не будет сильно отличаться от отношения к адвокатам. Не случайно менеджмент крупных компаний получил обидную кличку «жирные коты» – олицетворение эгоизма и безмерного чревоугодия, в т.ч. и попрание этических и моральных норм. Таким образом, сделав допущение, что этическое поведение непосредственным образом формирует положительный имидж компании в обществе, можно сделать общий вывод, что этика в отношениях с обществом увеличит устойчивость компании в стратегической перспективе.

Рисунок 1. Рейтинг честности и этичности некоторых профессий в США в 2006 и 2010 гг, в %



Тем не менее, достаточно свидетельств устойчивого положения компаний на рынке, не демонстрирующих этическое поведение. Примером может служить уже упомянутая выше «X5 Retail Group» и компания «Ашан» на российском рынке. Строго говоря, из приведенных примеров **становится ясно, что компании, лидирующие на рынке по цене продукта или по самому продукту, не нуждаются в этике с точки зрения укрепления или формирования рыночных позиций.** Однако в рамках этого правила проявляется весьма значимый нюанс – эти-

ческая составляющая может являться частью продукта компании.

Такие компании рассматриваются ниже.

Другим важным аспектом бизнес-среды компании являются поставщики. Практика показывает, что зачастую поставщики больше заинтересованы в поставке собственной продукции потребителю (пусть даже и B2B), нежели сам потребитель (производящие компании), поэтому поставщики более склонны, если такая склонность вообще имеется, (например китайские поставщики традиционно являются лидерами по цене, и этические вопросы их не волнуют) демонстрировать этичное поведение по отношению к покупателю. Опять же вспоминается поведение компании DANONE абсолютно на всех рынках, включая российский, которая при ценообразовании в условиях, близких к монополии или олигополии, устанавливает закупочные цены ниже себестоимости поставщика. При этом потенциальная «смерть» поставщика компании DANONE не волнует – «в таком случае, мы найдем другого поставщика».

Гипотеза 5 – снижение внутриорганизационных рисков. Суть данной гипотезы заключается в том, что разделяемые сотрудниками нормы и правила поведения будут снижать и оберегать компанию от утечки информации (например, конкурентам), воровства, профанации обязанностей и др. В идеальном мире, наверное, это так и должно быть, однако в реальной жизни эффективность этических методов управления персоналом ниже, нежели традиционные «полицейские» методы защиты информации, материалов, оборудования, контроля рабочего времени сотрудников и др. Примером может служить недавний инцидент с Лабораторией Касперского, когда был похищен сын основателя компании. По авторитетному мнению экспертов в области безопасности, «очевидно, что информацию о Ване исполнителям кто-то слил»³³, подобное похищение не могло произойти без помощи в т.ч. «инсайдеров» – сотрудников компании. В пользу этой версии говорит информация о ходе предварительного расследования по делу, появившаяся в СМИ, которая свидетельствует, что преступникам «удалось выяснить, что молодой человек не пользуется охраной»³⁴. Подобную информацию можно получить из разных источников, в т.ч. от сотрудников, коллег и друзей собственников компании. Показательно и заявление отца похищенного

³³ <http://kp.ru/daily/25677.4/837343/>

³⁴ <http://lenta.ru/news/2011/04/25/credits/>

– Евгения Касперского, сделанное после освобождения сына: «Должен признаться, я чувствую свою вину. Парадоксально, что, работая на защиту от компьютерных зловредов, я слишком легкомысленно относился к безопасности своей семьи. Компания быстро выросла до одного из крупнейших мировых вендоров, но я остался в тех «старых-добрых» временах, когда все люди были братья, все свое мы носили с собой и ежегодные собрания проводились в небольшом кафе в здании на северо-западе Москвы»³⁵. Лаборатория Касперского активно работает над внедрением формализованного кодекса корпоративной этики, который должен прийти на смену своду корпоративных ценностей и FAMILIA (Fellowship, Authenticity, Mastery, Improvisation, Localability, Intrapreneurship, и миссия Компании - Aiming High (стремление к самым высоким результатам)).³⁶ Данный свод ценностей действует в Лаборатории Касперского больше года (на момент начала мая 2011 г.), и он не смог уберечь руководство компании от предательства сотрудников. Сложно сказать, что послужило причиной низкой эффективности работы в области этики данной компании, быть может, слишком мало времени прошло с момента начала работы по внедрению этической составляющей. Достаточно очевидным представляется тот факт, что традиционные методы охраны и защиты за тот же год работы позволили бы добиться более высоких результатов в области снижения внутриорганизационных рисков. Тем не менее, ряд внутриорганизационных рисков, таких как «конфликт ”работа-семья”», могут быть уменьшены посредством значительного вклада этических факторов в разрешение этой важнейшей рабочей проблемы»³⁷.

Гипотеза 6 – подкрепление положительного имиджа компании. Данная гипотеза подкрепляется как примерами из жизни компаний, так и здравым смыслом и логикой. Однако задачей, обуславливающей появление рассмотренных выше гипотез, является выявление мотивов, побуждающих компании заниматься вопросами этики. В данном же случае этическое поведение является частью образа компании, и ответ на

³⁵ <http://e-kaspersky.livejournal.com/59982.html#cutid1>

³⁶ По информации пресс-службы Лаборатории Касперского, в ответ на запрос автора настоящей статьи от 02.05.2011 о наличии и состоянии кодекса корпоративной этики компании.

³⁷ Marc C. Marchese, Gregory Bassham, Jack Ryan. Work-Family Conflict: A Virtue Ethics Analysis. *Journal of Business Ethics*, Vol. 40, No. 2, Special Issue on Work Ethics (Oct., 2002), p. 152

вопрос о мотивах следует искать в PR и Маркетинговых стратегиях конкретных компаний.

Гипотеза 7 – этическое поведение дает преимущество в долгосрочной перспективе. Это одна из наиболее часто встречающихся гипотез относительно мотивов этического поведения компаний. Попробуем найти подтверждение данной гипотезе. В 1984 году Роберт Аксельрод предложил немного измененную версию фундаментальной задачи теории игр – «дилеммы заключенного». В версии Аксельрода игрок совершает несколько ходов, при этом помнит результаты предыдущих ходов, т.е. имеет возможность учитывать их при принятии дальнейших управленческих решений. Таковую версию дилеммы заключенного Аксельрод назвал «повторяющейся дилеммой заключенного»³⁸. Аксельрод пригласил коллег со всего мира принять участие в киберчемпионате по повторяющейся дилемме заключенного, где должны были соревноваться написанные человеком компьютерные программы. Основными меняющимися параметрами программ являлись их сложность, изначальная враждебность, способность к альтруистическому поведению, прощению и др. Анализируя результаты чемпионата с большим количеством участников, Аксельрод пришел к выводу, что «жадные» стратегии в сравнении с «альтруистичными» давали плохие результаты в долгосрочной перспективе. При этом абсолютно «альтруистичные» стратегии также не являются оптимальным выбором, т.к. «подлые» стратегии обязательно этим воспользуются. Таким образом, Аксельрод выявил четыре характеристики успешной стратегии³⁹:

1. «Добрая» – не предавать первому, пока этого не сделает оппонент.
2. «Мстительная» – за предательство следует отомстить предательством, за добро следует «отомстить» добром.
3. «Независтливая» – быть честным с партнером.
4. «Не слишком заумная» – не быть хитрым, не пытаться обмануть партнера или правила игры.

В целом, по результатам своей работы Аксельрод пришел к интересному выводу о том, что эгоистичные индивиды ради их же эгоистических мотивов будут стремиться быть добрыми, прощающими и не завистливыми. Можно сказать, что Аксельрод сделал вывод о том, что **этичное поведение (если в данном случае, под этикой мы будем по-**

³⁸ Axelrod Robert, The Evolution of Cooperation, Basic Books, 1984

³⁹ Axelrod Robert, The Evolution of Cooperation, Basic Books, 1984, p. 120

нимать совокупность доброты, прощения и отсутствие зависти) в долгосрочной перспективе (турнир по повторяющейся дилемме заключенного насчитывает 200 итераций, а, в некоторых случаях и больше) является настолько успешным и выигрышным, что даже неэтичные субъекты будут стараться вести себя этично.

Насколько применимы результаты исследований Роберта Аксельрода к действительности, т.е. насколько компьютерное игровое моделирование приближено к реальной жизни, и что же в действительности исследовал Аксельрод с многочисленными коллегами – кооперацию в целом или кооперацию компьютерных программ? Для ответа на этот вопрос обратимся к истории турнира Аксельрода. Первоначальным объектом исследования выступала кооперация **живых организмов**, «будь то кооперация бактерий или приматов»,⁴⁰ а целью моделирования было «показать как сотрудничество, основанное на принципе взаимности, может работать **в асоциальном мире**, процветать при взаимодействии с широким кругом других стратегий и противостоять вторжению извне после достижения кооперации»⁴¹.

По признанию самого Аксельрода⁴², по прошествии 30 лет с момента начала своего турнира он видит единственный недостаток своей модели кооперации в том, что первоначально уделил недостаточного внимания «шуму» или «помехам», которые мешают сторонам правильно интерпретировать поведение друг друга. При этом Аксельрод отмечает, что разработчики стратегий, предложенных на турнир, учли данную особенность коммуникации в своих стратегиях. Таким образом, как и 30 лет назад, Аксельрод считает наиболее эффективными стратегии «Око за око с прощением»⁴³ (с низкой вероятностью не наказывать оппонента за предательство) и «Око за око с покаянием»⁴⁴ (не наказывать оппонента за предательство, вызванное собственными ошибка-

⁴⁰ Robert Axelrod; William D. Hamilton, *The Evolution of Cooperation*, Science, New Series, Vol. 211, No. 4489. (Mar. 27, 1981), p. 1391

⁴¹ *ibidem*

⁴² Axelrod Robert, *Launching «The Evolution of Cooperation»*, *Journal of Theoretical Biology*, 2011, p. 2

⁴³ Molander, P., 1985. The optimal level of generosity in a selfish, uncertain environment. *Journal of Conflict Resolution* 29, pp. 611–618

⁴⁴ Sugden, R., 1986. *The Economics of Rights, Co-operation and Welfare*. Basil Blackwell, Oxford

ми)⁴⁵. Данные стратегии являются усовершенствованием стратегии «Око за око», предложенной на турнир Аксельрода Анатолием Борисовичем Раппопортом, – американским ученым советского происхождения. Следует обратить особое внимание на то, что в основных принципах успешных стратегий, изложенных Аксельродом, и в наименовании самих стратегий постоянно встречаются этические понятия «покаяние», «доброта», «прощение» и др. Т.е. можно сделать вывод, что «этичное» или «хорошее», или «правильное» поведение является выигрышным в долгосрочной перспективе. Также, в пользу жизнеспособности данных моделей в реальном мире говорит и тот факт, что разработчик «лучшей» стратегии – Анатолий Раппопорт был не сугубо математиком или программистом, а являлся автором «многочисленных исследований в области семантики, психологии, социологии, математики, работал на стыке естествознания, общественных наук, был одним из создателей современной конфликтологии».⁴⁶ Не является в чистом виде математиком или программистом и основатель турнира Роберт Аксельрод, получивший в 1969 году в Йельском университете степень доктора политологических наук.⁴⁷

По результатам проведенного выше анализа, возвращаясь к первоначальной постановке вопроса о «покупке» или «не покупке» этики, можно сформировать следующий список доводов «за» совершение данной покупки, имеющих реальное, а не умозрительное подтверждение на практике:

1. Этика позволяет снизить риски и неопределенность внешней среды
2. Этика подкрепляет положительный имидж компании
3. Этичные компании выигрывают в долгосрочной перспективе
4. Этическая составляющая может являться частью продукта (в широком смысле слова) компании.

Практическое применение этических мотивов

Насколько данные доводы «за» (или сильные стороны внедрения этики) являются реальными рыночными стимулами для компаний заниматься вопросами внедрения этики в повседневную жизнь бизнеса?

⁴⁵ Axelrod Robert, Launching «The Evolution of Cooperation», Journal of Theoretical Biology, 2011, p. 2

⁴⁶ <http://www.politstudies.ru/arch/authors/528.htm>

⁴⁷ <http://www-personal.umich.edu/~axe/>

Ведь ситуация осложняется еще и тем, что мы рассматривали гипотетическую ситуацию, отрицающую:

1. Время на «внедрение» этики – в нашем примере компания становилась этической сразу после покупки
2. Сложность «внедрения» этики – процесс внедрения сводился к выбору в пользу этики
3. Результативность «внедрения» этики – компания становилась на 100% этической.

И даже на фоне указанных предпосылок этическое поведение компании не всегда находит рыночное или коммерческое обоснование. Так, снижение рисков и неопределенности внешней среды является одной из целей любой компании, однако большинство компаний прибегнут к реализации этической модели снижения рисков в последнюю очередь, когда остальные методы снижения указанного риска будут использованы.

Очевиднее всего срабатывает второй выявленный мотив – подкрепление положительного имиджа компании. Если говорить о России, то отклики некоего подобия указанного мотива мы уже можем наблюдать в наши дни. Чего только стоят многочисленные «потуги» «олигархов и крупного бизнеса»⁴⁸ по возвращению национального достояния на родину. Два самых известных примера – яйца «Фаберже-Вексельберга»⁴⁹ и «Капсула Гагарина-Юрченко».⁵⁰ Результативность покупки, например Вексельберга, на первый взгляд, высокая – «...с тех пор популярность Виктора Вексельберга, главы группы компаний «Ренова», значительно возросла. Теперь, если в Интернете набираешь фамилию бизнесмена – выпадает «яйца Фаберже», а когда набираешь «Фаберже» – выпадает «Вексельберг».⁵¹ Однако сложно считать данную покупку как укрепившую имидж Вексельберга в глазах общественности. Виной всему стал разгоревшийся в прессе скандал о том,

⁴⁸ http://gatchina3000.ru/eggs/15/2004-03/faberge_forbes_vekselberg_01.htm

⁴⁹ 4 февраля 2004 года Виктор Вексельберг выкупил на аукционе Sotheby's в Нью-Йорке уникальную коллекцию из 9-ти пасхальных яиц Фаберже, подробнее см., например: http://faberge.gatchina3000.ru/15/2004-02-05/faberge_forbes_vekselberg_02.htm

⁵⁰ 13 апреля 2011 года Евгений Юрченко выкупил на аукционе Sotheby's в Нью-Йорке Капсулу космического корабля «Восток ЗКА-2» с целью вернуть ее в Россию. Подробнее см.: <http://www.nr2.ru/society/327985.html>

⁵¹ Где яйца Вексельберга? Новая Газета Цветной выпуск от 28.09.2007 №37 (47)

что данные яйца были приобретены на деньги обманутых вкладчиков Первого городского банка⁵². Таким образом, данная покупка носит (в глазах общественности) скорее политический характер и уж точно не подкрепляет положительный имидж компании в глазах народа. Т.е. данное поведение не является этичным, а всего лишь представляет собой работу функционала GR. Так как риск быть «неправильно» понятым обществом и получить обратный эффект в данном случае очень велик, то подкрепление положительного имиджа компании сложно признать хорошо работающим на практике мотивом этичного поведения компании.

Несмотря на общепризнанность и фундаментальность результатов работы Роберта Аксельрода и его последователей, применимость на практике его выводов также вызывает сомнение. Кроме того, существует ряд исследований, доказывающих, что «этические соображения прямым образом не влияют на эффективность организации»⁵³, хотя и отмечающих «возможную более высокую степень эффективности внедрения корпоративного управления у “этичных” компаний».⁵⁴

Возвращаясь к первоначальной постановке задачи, с чем же мы пойдем к собственнику бизнеса и чем будем доказывать и обосновывать необходимость приобретения именно этики и именно сейчас? Наш «багаж» доводов получился достаточно скудным и туманным. Проще говоря, **в самом мире бизнеса практически не существует однозначно веских мотивов для «обращения» компании в этику.** «Практически», потому что наиболее рыночным из рассмотренных выше является четвертый мотив – когда этика является составляющей частью продукта компании.

Семейная основа этики бизнеса

Лучше всех включение этической составляющей в «продукт» своего бизнеса демонстрируют семейные компании. Традиционно семейные компании ассоциируются с компаниями, «разделяющими такие ценности, как качество продукта, уважение и защита персонала, вовлеченность в общественную жизнь, продолжительность и устойчивость по-

⁵² См., например: Кто заказал Вексельберга? Независимая газета от 27.05.2004

⁵³ C.-F. Wu. The Study of the Relations among Ethical Considerations, Family Management and Organizational Performance in Corporate Governance. Journal of Business Ethics, Vol. 68, No. 2 (Oct., 2006), p. 174

⁵⁴ ibidem

литики управления, репутация и ориентация на долгосрочные цели».⁵⁵ И семейные компании понимают это и проводят планомерную работу по формированию у потребителей ассоциации своего бизнеса именно с семьей, владеющей им. Так, в ходе проведенного исследования, охватившего в общей сложности 218 небольших американских семейных фирм (с числом занятых менее 500 человек), американские исследователи установили, что в случае 181 опрошенной семейной фирмы (с достоверностью 90%) порядка 90% из них намеренно доводили до сведения своих поставщиков и клиентов тот факт, что они являются семейными фирмами, порядка 80% из них доводили до сведения финансовых организаций, с которыми они имели деловые отношения, этот же факт и порядка 75% из них помещали соответствующую информацию в своих рекламных изданиях, в том числе и на веб-сайтах.⁵⁶ В ходе исследования выявилась общая картина, согласно которой финансовые показатели обследованных семейных фирм оказались напрямую связанными именно с тем обстоятельством, что «позиционирование фирмы в качестве семейной является решающим фактором, который убеждает потребителей приобретать товары и услуги именно у этой фирмы, исходя из их субъективных представлений о её качествах как продавца».⁵⁷

Таким образом, семейные компании включают указанную выше этическую составляющую в продукт компании, представленный в виде совокупности поставляемого товара или услуги и способов его передачи потребителю – «реальные долгосрочные выгоды для потребителя сводятся не к специфическим видам продукции или услуг, производимых или предлагаемых семейной фирмой, но скорее к его представлению о том, что **семейная фирма ориентирована на удовлетворение потребностей конкретного потребителя, а не потребностей рынка как такового**».⁵⁸

Этическим является поведение семейных компаний в отношении не только с внешней средой организации в виде потребителей и по-

⁵⁵ María de la Cruz Déniz Déniz and Ma Katiuska Cabrera Suárez. Social Responsibility and Family Business in Spain. *Journal of Business Ethics*, Vol. 56, No. 1 (Jan., 2005), p.31

⁵⁶ Craig J., Dibrell C., and Davis P. Leveraging Family-Based Brand Identity to Enhance Firm Competitiveness and Performance in Family Businesses. – “*Journal of Small Business Management*”, 2008, 46(3), p. 362.

⁵⁷ Ibidem, p. 364.

⁵⁸ Ibidem, p. 365.

ставщиков, но и к собственным сотрудникам. Исследования показали, что семейные компании охотно внедряют в свою работу **«дружественные к семье» политики работы с персоналом**, «помогающие сотрудникам лучше справляться со своими семейными обязанностями ... такими как уход за детьми, престарелыми родителями и др., выражающиеся в свободном или гибком графике работы, работе на дому или других предпочтениях сотруднику».⁵⁹ Более того, семейные компании являются удачным местом работы в тяжелые для экономики времена, т.к. неохотно прибегают к сокращению сотрудников (даже наемных) и в сложных экономических условиях. Так, трое американских ученых провели исследование 204-х компаний (102 семейные и 102 группы сравнения), входивших в 2000-2002 году в рейтинг Fortune 500 и «выявили, что семейные компании меньше прибегают к практике «даунсайзинга», нежели несемейные компании из группы сравнения. Кроме того, финансовая эффективность не является фактором, влияющим на процесс принятия данного решения... Семейные компании Нью-Йорка сократили в 2,3 раза меньше сотрудников, нежели несемейные компании из группы сравнения после событий 11 сентября 2001 года».⁶⁰ Кроме того, в ходе данного исследования была выявлена и другая этическая сторона жизни американских семейных компаний – «...мы выявили, что семейные компании чаще участвуют в щедрой благотворительности и назначают дополнительные доплаты наемным [не семейным] работникам».⁶¹

Обобщая вышесказанное, можно сделать обоснованный вывод о том, что семейные компании являются единственным видом бизнеса, который не просто активно применяет этическую составляющую в своей повседневной работе, но и, без преувеличения, построен на этической основе. В чем же причина такой «популярности» этической составляющей в семейном бизнесе? Похоже, слово «бизнес» здесь снова не причём, и решающую роль играет большое проникновение семьи в данный бизнес. Становясь основной частью бизнеса, семья всецело привносит в бизнес себя, свои нормы и правила поведения, свое отно-

⁵⁹ Gloria H. Albrecht. How Friendly Are Family Friendly Policies? *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13, No. 2, Employment (Apr., 2003), p. 180

⁶⁰ E. Stavrou, G. Kassinis, A. Filotheou, Downsizing and Stakeholder Orientation among the Fortune 500: Does Family Ownership Matter? *Journal of Business Ethics*, Vol. 72, No. 2 (May, 2007), p. 158

⁶¹ *Ibidem*, p. 158

шение к делу, людям и окружающему миру. Подтверждает данную гипотезу ряд исследований, выявивших и негативное влияние ряда семей на этическую составляющую их бизнеса, создавшие компании «склонные к нарушению действующего законодательства ... неравноправно между членами семьи и наемными работниками, нестабильной оплате труда работников ... что негативно сказывается на социальной ответственности и этике семейных компаний».⁶² Данное заключение испанских исследователей не противоречит другим указанным выше выводам относительно этики семейных компаний – какова семья, таков будет и бизнес данной семьи. Если в семье – хамы, то и бизнес будет хамский, не считающийся ни с какими нормами этики и морали. Если семья этическая, то и бизнес данной семьи будет этическим.

Какое практическое применение в деле повышения этичности российского бизнеса имеет данный вывод? Стоит ли нам бросаться развивать семейные компании в России в надежде, что это исправит ситуацию в бизнес сообществе в целом? Да и сама постановка вопроса – «развивать семейный бизнес» подразумевает уже не внутренние, а внешние мотивы, побуждающие компании развивать этическую составляющую внутри себя. Если семейным компаниями этическими помогает быть семья, то, возможно, подобный опыт можно экстраполировать на все общество?

Семейная основа этики общества

С чего же начинается и чем обуславливается этичность семьи? Очевидно, **этичность семьи есть совокупность этического поведения каждого отдельного члена семьи**. Данный тривиальный вывод на самом деле имеет достаточно далеко идущие последствия в деле развития этичности российского общества. Далеким последствием является тот факт, что невозможно сделать соседа этическим, не став этическим самому. Проще говоря, общая этичность всей страны начинается с каждого из нас в отдельности. Более того, характер поведения сегодня обуславливает не только сегодняшнее поведение всего общества, но и будущих поколений. Даже сама по себе структура семьи играет определяющую роль в жизни менеджера, в том числе и наемного. Так, американские ученые выявили ряд зависимостей судьбы менедже-

⁶² María de la Cruz Déniz Déniz and Ma Katuska Cabrera Suárez. Social Responsibility and Family Business in Spain. Journal of Business Ethics, Vol. 56, No. 1 (Jan., 2005), p.31

ра от состава его семьи и распределения в ней ролей. Например, «наиболее успешные менеджеры в терминах дохода и его положительной динамики, росли в традиционных семьях, где мать не работала и занималась воспитанием детей».⁶³ В данном случае, роль матери является важнейшей в осуществлении межпоколенческой коммуникации и эффективной передачи накопленной старшим поколением информации, в т.ч. этических и моральных норм поведения молодому поколению, закладывая тем самым основы личности, учитывающей этическую составляющую при принятии управленческих решений.

Согласно опросу, проведенному Исследовательским центром портала SuperJob.ru, 73% россиян мечтают о жизни в другой стране, 41% задумывается об эмиграции и 18% реально рассматривают для себя данную возможность. Подобное положение дел не является для России непривычным уже на протяжении последних 25-ти лет. Однако с трудом верится, что жизнь 73% россиян сделали невыносимой оставшиеся 27% наших сограждан. Гораздо более реалистичным представляется вариант, что вывод о невозможности жить в России 73% россиян сделали в результате взаимодействия друг с другом. И это взаимодействие (судя по выводу) является не таким уж приятным и, скорее всего, не этичным.

Подобный «общественный» мотив является еще одним действенным стимулом для собственников и руководства компаний задуматься об этике своего бизнеса. Ведь Андрей Гусев (руководитель X5 Retail Group), выйдя вечером с работы, где он «король рынка», попадает на улицу и становится практически обычным гражданином, наступающим на разбросанную жвачку, спотыкающийся о бутылки в переходе, дышащий сигаретным дымом в кафе и др. И модели поведения всего две – «мы туристы в этой стране» и «попытаться изменить мир, начав с себя». Вторая модель не является утопичной, ведь вес (не говоря уже о синергетическом эффекте влияния) бизнеса в обществе всегда выше, нежели одного человека, в отношении влияния на культуру данного общества.

⁶³ Joy A. Schnerer and Frieda Reitman. Managerial Life without a Wife: Family Structure and Managerial Career Success. *Journal of Business Ethics*, Vol. 37, No. 1, Advancing Women's Careers: Current Status and New Directions (Apr., 2002), p. 25

Государство как главный субъект повышения этики общества

На основе вышеизложенного отчетливо вырисовывается следующая зависимость (по нарастающей): этика человека → этика семьи → этика бизнеса → этика общества. Уже второй раз в рамках данной статьи зададимся вопросом – можно ли вопрос об этическом состоянии нации отдавать на откуп «естественному» саморегулированию? И, как и в первый раз, ответ вновь будет отрицательным. К сожалению, единственным субъектом, способным оказать этическое влияние на общество, сформулировать этические нормы и стимулировать этические преобразования в нем является государство. «К сожалению» употреблено не случайно, т.к. очень часто в России благие начинания зарождаются и заканчиваются формальным выполнением планов, программ и концепций.

Не стоит далеко ходить за примером – 26 апреля 2011 года является 25-ой годовщиной катастрофы на 4-ом блоке Чернобыльской атомной электростанции. Просматривая мемуары тех, кого непосредственно затронула данная катастрофа, начиная от ликвидаторов и заканчивая простыми жителями города Припять, осознаешь, что в глаза бросается интересная особенность того времени. В своих высказываниях очевидцы часто весьма не лестно отзываются о формальных проявлениях коллективистской идеологии того времени. Так, герои документальной повести Любви Сироты «Припятский синдром» открыто смеются над лозунгами, развешенными по городу в преддверии Первомая, и подчас называют власть с ее идеологией популярным в то время словом «Совок».⁶⁴ При этом все участники, чьи мемуары и воспоминания о тех событиях удалось найти автору настоящей статьи, отмечают очень теплое и порой даже трогательное отношение абсолютно всех жителей страны к тем, кого коснулась авария. Так, один из бывших жителей г. Припяти упоминает в своем рассказе о послеаварийной жизни следующий эпизод: «Помню, меня очень потрясло отношение к нам совершенно чужих людей. Помню смешливых поварих-галычанок, кормивших нас как «на убой» в кафе Червонограда и таскавших нам продукты из дому - (Вони ж самого Києва приїхали! Бідні!). Помню бабушек билетерш в Пите-ре, запускавших нас без очереди и в Исаакиевский, и в Эрмитаж (Вы

⁶⁴ Любовь Сирота. Припятский синдром: киноповесть. — Полтава: ООО «АСМИ», 2009.

что граждане, они же из Киева!))».⁶⁵ Анатолий Степанович Дятлов, бывший заместитель главного инженера по эксплуатации Чернобыльской АЭС в своих воспоминаниях «Чернобыль. Как это было» упоминает другой эпизод: «А тут казус - Виктору Смагину стало плохо, а врач в другом автобусе, пришлось останавливаться. И быстро у автобуса – толпа женщин, причитают, глядя на нас в больничной одежде. Да, отзывчивый, душевный у нас народ...»⁶⁶. И подобных свидетельств много – о бесплатном проезде в поездах, даже дальнего следования (по решению проводников и начальника поезда), о бесплатном проезде в киевских автобусах в первые дни после аварии, контролеры не штрафовали и не высаживали «безбилетников» из Припяти. И все это без какого-либо указания «сверху»...

... прошло 19 лет. В Москве 25 мая 2005 года произошла авария на электроподстанции «Чагино», в результате которой было отключено энергоснабжение нескольких районов города и прилегающих районов Подмоскovie. В том числе, в пострадавших районах были отключены объекты городской инфраструктуры, такие как лифты, светофоры, поезда метро, железнодорожное сообщение. Из-за аварии в столичном регионе произошел фактический коллапс общественного транспорта. Сотни тысяч людей стояли на остановках под аномально палящим солнцем без какой-либо надежды уехать. Вот оно поле для реализации свободолюбивого духа россиян, отличная возможность проявить всю мощь нового гражданского общества вот уже 15 лет как свободного от оков ненавистного тоталитарного режима! Однако «большинство таксистов и «частников» увеличили стоимость проезда в 2–3 раза. Например, чтобы уехать с юга Москвы в центр таксисты требовали более 1000 рублей [по воспоминаниям автора статьи, данная цифра занижена в 10-15 раз]. Но поймать машину на улице не представлялось возможным – многие автомобили просто не останавливались перед голосующей вереницей людей»...⁶⁷

...Прошло еще 6 лет. 24 января 2011 года в столичном аэропорту «Домодедово» прогремел взрыв. Погиб 31 и ранено около 130 человек. Работа аэропорта была практически парализована, и так же, как и в 2005 году, возник дефицит транспорта, поезда «Аэроэкспресс» (руко-

⁶⁵ <http://forum.pripyat.com/showpost.php?p=6190&postcount=11>

⁶⁶ Дятлов А.С. Чернобыль. Как это было. Электронная книга.
<http://lib.ru/MEMUARY/CHERNOBYL/dyatlow.txt>

⁶⁷ Газета.ru от 25.05.05. Куда утекло электричество?

водством компании было принято решение вывозить пассажиров бесплатно⁶⁸) не справлялись с потоком желающих уехать и пострадавших «на одном из первых аэроэкспрессов приехал мужчина, не ставший дожидаться медицинской помощи в Домодедово. Ему сделали перевязку уже на Павелецком вокзале»⁶⁹. При этом частные извозчики и таксисты продолжили проявлять признаки «гражданского» общества: «На территории аэропорта взять такси практически невозможно, так как все припаркованные автомобили немедленно эвакуируются. Таксисты, которых удалось опросить, согласились возить в Москву за 25 – 30 тыс. руб.»⁷⁰.

Приведенные примеры – случайность? Не может быть. Нормальные проявления рыночной экономики? Может быть, однако подобные проявления носят сугубо российский характер. Во время террористических атак на США 11 сентября 2001 года жители Нью-Йорка несли еду, одежду и медикаменты к месту проведения спасательной операции. 28 июня 2007 года во время всеерных отключений электроэнергии все в том же Нью-Йорке царила атмосфера взаимопомощи и взаимовыручки: «...случаи ограбления были буквально единичными, наверное, даже меньше, чем в обычную ночь. Царила атмосфера взаимопомощи, не было жертв, серьезно раненных, и даже ущерб был минимальным»⁷¹. Подобное поведение проявляли не только жители Нью-Йорка, но и компаний: «работники Dunhill Cafe выкатили на улицы холодильники с мороженым по доллару за порцию (всего час назад минимальная цена в кафе была три доллара)»⁷².

Тогда что же изменилось в нашей стране за последние 25 лет? Ответ становится очевидным, особенно, если рассмотреть советскую идеологию как кодекс корпоративной этики на государственном уровне. Вот это и изменилось – без такого спорного, порой ненавистного кодекса этики общество стало не свободным, а необузданным. Фактически, можно сделать вывод о том, что советское общество формально не принимало проявления действующего этического кодекса, при

⁶⁸ <http://www.ntv.ru/novosti/218182/>

⁶⁹ *ibidem*

⁷⁰ <http://www.gudok.ru/sujet/domodedovo/news.php?ID=386091>

⁷¹ http://www.moshiach.ru/FAQ/society/1719_3_1.html

⁷² http://portal2.awakening1.ru/index.php?option=com_content&task=view&id=522&Itemid=34

этом на практике, в особых ситуациях, не задумываясь, поступало в соответствии с ним.

Отсюда следует важный вывод, который применим и для компаний: **работу по внедрению этики необходимо начинать даже без «согласия» рядовых работников компании, т.к. имеются прецеденты успешного внедрения в социальные группы этических норм, без формального согласия членов социальной группы.** Проще говоря, такое понятие как «насильственная этика» (в разумных пределах) вполне имеет право на существование. А, следовательно, этическое будущее российского бизнеса в частности и российского общества в целом представляется не таким уж безнадежным делом, как может сложиться впечатление на первый взгляд.

Внедрение этических норм в повседневную жизнь является важнейшей задачей не только бизнеса, но, прежде всего, государства. Г.А. Шашарин, генеральный директор Международного хозяйственного объединения Интератомэнерго, кандидат технических наук и непосредственный участник чернобыльских событий, в своих воспоминаниях отводит одну из важнейших ролей в успешной (с точки зрения недопущения еще большей катастрофы) ликвидации последствий аварии именно этической подготовке участников событий: «Случись, не дай Бог, что-то подобное в наше время, сейчас [2000 год - прим. авт.], никакое МЧС, несмотря на приобретенный опыт ликвидации последствий разного рода катастроф, включая техногенные, не могло бы столь стремительно мобилизовать необходимые ресурсы. Ресурсы – научные и конструкторские, находящиеся сейчас в "загоне", **патриотические и материальные**»⁷³.

* * *

Когда статья была уже практически готова, автору представился случай усомниться в абсолютности трактовки своего же вывода о праве на существование понятия «насильственная этика». Став свидетелем празднования 66 годовщины победы в Великой Отечественной Войне и апогея праздника – торжественного салюта, автор все больше склоняется к выводу о том, что наряду с принципиальной позицией заниматься этикой, решающее значение в успешности этого вопроса лежит в области методов внедрения этики в обществе. Начатая десять лет назад кампания российского правительства по «популяризации» Победы сре-

⁷³ <http://pripyat.com/articles/pravda-o-chernobyle-energetika-posle-avarii.html>

ди молодежи дало своеобразный эффект – формальное принятие норм и их отторжение (или безразличие) в реальной жизни. На смотровой площадке у здания РАН в многотысячной толпе пестрит военная символика – пилотки на молодежи, «боевая» квазипатриотическая раскраска на машинах, флаги и др. При этом большинство из этой многотысячной толпы еле стоят на ногах от выпитого, поголовно курят, матерятся, бросают со смотровой площадки вниз на дорогу бутылки из-под пива, слушают громкую музыку на мобильных и из машин в стиле рэп, обсуждают свои повседневные дела и количество выпитого и съеденного на праздниках, с использованием далеко не нормативной лексики. Проще говоря, если спросить собравшихся, по какому поводу собрались и что отмечаем, будет сложно получить ответ более емкий, чем «Победа» и «9 мая».

Таким образом, изучение вопросов допустимой степени «насильственности» или недобровольности в процессе внедрения этики, а также разработка методов, позволяющих обойти указанные проблемы, представляют особый научный и практический интерес для дальнейших исследований в области прикладной этики в России и, как производное, в российском бизнесе.

ЕСТЬ ЛИ МЕСТО ПРОГРАММАМ ОБУЧЕНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ БИЗНЕСА В РОССИЙСКОМ ОБРАЗОВАНИИ?

Габриэлян Р.А.

С тех пор, как человек стал осознавать себя частью общества, вне зависимости от его личного на то желания, его поведение несет общественный характер. В таких условиях игры индивид ответственен не только перед собой, но и перед обществом, в целом. Такой вид ответственности называют социальной ответственностью.

Таким образом, социальная ответственность отражает взаимосвязи общества и конкретного индивида. Живя в социуме, являясь его частью, человек подписывается под определенными правилами, тем самым сформировывая свои поступки с существующими ценностями и нормами. Как писал Виктор Гюго в своем произведении «Девяносто третий год»: «Конвент провозгласил аксиому: «Свобода одного гражданина кончается там, где начинается свобода другого»; в одной этой фразе заключены все условия совместного существования людей». Из чего можно сделать вывод, что действуя в соответствии с интересами членов общества, в соответствии с его ценностями и нормами, человек поступает ответственно.

Стоит отметить то, что, будучи членами общества, люди имеют тенденцию к объединению в различного размера и состава группы, которые в свою очередь автоматически становятся частью общества в целом. В социологии эти объединения называются социальными группами, то есть объединение людей, связанных системой социальных ценностей, норм и образцов поведения, все члены которого участвуют в деятельности. Сливаясь в такие группы для достижения всевозможных целей, отдельные индивиды начинают нести групповую ответственность за деятельность созданного объединения наряду с ответственностью друг перед другом. Именно групповая социальная ответственность имеет место быть, когда речь идет об ответственности бизнеса. В широком смысле это влияние бизнеса на общество.

В научном сообществе нет единого мнения по поводу точного периода зарождения концепции социальной ответственности бизнеса.

Наиболее ранним четким высказыванием о социальной ответственности считают тезисы утопического социалиста Роберта Оуэна (1771-1858 гг.), который выступал за возможность разработки экономической системы, альтернативной капиталистической, с более справед-

ливым обществом, основанном на сотрудничестве. Оуэн отрицал страдания работников как необходимое условие накопления богатства, а также утверждал, что удовлетворенная рабочая сила является гораздо более эффективным фактором производства. В его трудах активно пропагандировалась идея о том, что ответственное поведение управленцев никак не противоречит получению прибыли.

Некоторые авторы считают датой рождения идеи социально ответственных предприятий двадцатые годы прошлого века, в частности 1923 год, когда Оливер Шелдон, на то время директор кондитерской компании Rowntree в городе Йорк, в Великобритании, выдвинул тезис о том, что основные задачи управленцев несут социальный характер. Служение обществу, по его мнению, - это первичный мотив и фундаментальная основа производства. Шелдон подчеркивал этический аспект бизнеса и развивал у себя на производстве честное и справедливое отношение управленцев к своим подчиненным.

Другие ученые (например, профессор Университета Джорджии Арчи Кэрролл, 1999) считают периодом зарождения идеи социальной ответственности бизнеса середину 20 века, а именно – 50-е годы, когда бизнесу пришлось столкнуться с многочисленными финансовыми скандалами. В 1953 году американский экономист Ховард Боуэн опубликовал свою книгу «Социальные ответственности предпринимателей», в которой был поставлен вопрос, какую ответственность перед обществом разумно ожидать от предпринимателей. В книге отмечено, что обязанностью работодателей является соотношение стратегии развития организации в соответствии с целями и ценностями общества. Боуэн подчеркивает, что социальная ответственность относится к обязательствам не только политиков, но и представителей бизнеса. Они несут ответственность за последствия своих действий, как с точки зрения организационных убытков, так и с точки зрения всего общества, в котором компания функционирует.

На протяжении 70-х и 80-х годов дискуссии на тему концепции социально ответственного бизнеса набирали обороты, но первый отчет о социальной ответственности организации был опубликован только в 1989 году компанией Ben and Jerry's, а среди крупных компаний первопроходцем стали Shell в 1998 году.

За последние несколько лет феномен социальной ответственности бизнеса стал набирать популярность среди теоретиков и практиков менеджмента. Однако, программы обучения управлению предприятием в России в «постсоветскую эру» в значительной степени проигнорирова-

ли экологические, этические, и другие социальные темы, касающиеся корпоративной ответственности.

Из-за фундаментальных политических, общественных и рыночных изменений в бывшем Советском Союзе, сфера образования в современной России также стала нуждаться в существенных поправках. Возможно, самой главной среди них было введение полностью новой области знаний: профессионального обучения бизнесу. Ранее, советские образовательные учреждения были направлены, прежде всего, на научно-технические дисциплины, в которых они выделялись, имели успех. В наши дни - в то время как некоторые государственные ВУЗы в России реагируют на изменения, которые в значительной степени вызваны студенческими ожиданиями и политическим влиянием - появилось множество независимых программ обучения бизнесу, чтобы удовлетворить более непосредственные потребности развития экономики. Но этические, экологические и другие социальные темы в значительной степени проигнорированы этими новыми программами и отброшены в тень стремлением получить чисто прагматические деловые навыки. Ключевые учебные дисциплины (например, менеджмент, маркетинг, финансы и кредит) занимают центральные позиции, перенося изучение «менее важных», таких как деловая этика и социальная ответственность, на неопределенное время в будущее. Этот подход никак нельзя назвать продуктивным. Тем более в настоящее, самое подходящее время для выстраивания норм этических обязательств в новой экономической и деловой культуре.

Образовательные программы по управлению и бизнесу в России обучают основам деловых принципов, и некоторые из них, что не удивительно, подобны западным профессиональным программам развития менеджеров. Многие из разработчиков таких систем обучения – иностранцы или обучались на Западе. Точно так же, как и на Западе, приблизительно одно десятилетие назад, эти программы не в состоянии обучать проблемам ответственности юридических лиц, включать идеи социальной ответственности и этики бизнеса в основы своих курсов. Как это слишком часто бывает, приходится ждать неизбежного худшего варианта развития событий, прежде чем начать их формирование, думая, что этика занимает специфический вторичный уровень «не совсем необходимого» знания в бизнес науке. По мнению большинства, такие тонкие области бизнеса отнимают много времени и могут быть отложены на будущее. К ним можно придти после того, как с более неотложными и прагматическими потребностями в истинных фундаментальных

областях бизнеса покончено. В конце концов, люди живут в бедности, рынки застаиваются, коррупция повышается...

Такое упущение не удивительно, оно естественно. Неправота, близорукость и неосведомленность, как это ни печально, являются неизбежными сторонами человеческой природы. Эти обучающие программы заполняют срочную экономическую необходимость в интенсивном развитии - сильно ослабленном в некоторых областях, преуспевающим в других, с аналогично расходящимися уровнями амбиций и стремлений у людей.

За пределами российских мегаполисов экономическое положение, в общем, ужасно, но даже и внутри них существуют серьезные проблемы и потребности. Обучение и развитие ключевых областей торгово-промышленной деятельности (маркетинг, финансы, бухгалтерский учет, инновации и планирование) важны для успешного развития экономики в России и создания новых рабочих мест. И тут встает вопрос: справедливо или, по крайней мере, объяснимо ли то, что социальные и экологические проблемы в значительной степени отсутствуют в этих программах?

Если отчасти причиной отказа от Советской власти была ее неспособность обеспечить своих граждан средствами к существованию и неправильное распоряжение ресурсами, как жаль думать, что в период подъема, в условиях новой рыночной экономики, трудовые ресурсы все также движутся по тупиковым путям развития. Но даже осознание всех этих моментов не увеличивает шансы включения этики и социальных тем ответственности в новые программы обучения бизнесу без инициативы со стороны потребителей образовательных услуг – то есть населения Российской Федерации.

Однако по счастливой случайности, существует исторический аспект российской культуры, который так и напрашивается на включение социальных и этических тем в программы обучения бизнесу.

Рассматривая этику в России, нужно сначала понять, что высокий уровень советского социального сознания и этических стандартов был полностью поощрен гражданами страны, особенно в пределах населенных пунктов, организованных вокруг тех или иных промышленных предприятий, сельскохозяйственных объединений. Местное население чувствовало ответственность за последствия своей деятельности: будь то оборонная промышленность (в ответе за мир во всем мире), или колхоз, специализирующийся на выращивании пшеницы (хлеб на столе каждого советского гражданина). Такие этические стандарты создавали

чувство гордости, а советское образование и программы обучения непрерывно укрепляли его.

И хотя советская идея коллективной пользы, возможно, стерлась с течением времени и продолжающимися трагедиями народа, подсознательная вера в влияние индивидуального поступка на общественное благо менее всего была растворена в таких городах как, например, Саров, с его системой привилегий советской эры и прямой ролью в национальной обороне. Жители Сарова искренне полагали, что вклад их города в сохранение мира был реальным и значащим. Саров и по сей день вовлечен в ядерную оборонную программу, но она подвергается массивному преобразованию с целью повернуть исключительно правительственную оборонную деятельность города в сторону свободного предпринимательства, частной собственности и создать рабочие места, не связанные с ядерной промышленностью. Но об этом чуть позже.

Эти изменения, наряду с существенным изменением в экономических и политических системах, оставили что-то вроде вакуума там, где чувство этики и гордости за свою миссию существовало ранее. Идентичность была нарушена и заменена обещанием капитализма и свободы, и все же путь к продвижению и успеху для многих не стал очевиден, а то и вообще не обрел какое-либо значение.

На ясном контрасте по отношению к советским временам, проблемы социального сознания в постсоветский период в значительной степени были проигнорированы или просто оказались на более низкой позиции по сравнению с вопросами создания новых рабочих мест и достижения экономического прогресса. Конечно, это отразилось и в программах обучения. Установление сложившихся приоритетов отражает не столько сознательное решение или упущение, сколько прямую, прагматическую реакцию на очевидные насущные потребности. Нужно быстро и срочно обеспечить людей средствами к существованию, создав рабочие места, а какие именно – уже вторичный вопрос. Этот принцип слишком логичен, слишком практичен, и, к сожалению, слишком знаком. Долгие раздумывания могут показаться роскошью, которая имеет право быть, только когда более существенные проблемы решены, и развитие идет полным ходом; но долгосрочные перспективы развития и пути решения (а то и предотвращения) социальных проблем, по крайней мере, прежде должны быть трезво оценены и взвешены. Пусть даже если они не сразу станут деловыми приоритетами.

Введение в проблему деловой ответственности через освещение основных управленческих принципов и стратегий было бы хорошим

началом для формирования знаний по основам ведения социально ответственного бизнеса.

Поскольку менеджеры часто хотят продемонстрировать себя с хорошей стороны, показывая свою высшую степень социальной ответственности, поскольку «публичная» цель (миссия) компании зачастую основывается на глобальных проблемах (таких как загрязнение окружающей среды; кадровая политика равных возможностей; ограничения капиталовложений в коррумпированные структуры и режимы; образовательные инициативы), то представляется абсолютно уместным углубляться в эти темы и связанные с ними проблемы во время обучения менеджменту.

Конечно, для многих представителей правительственных организаций и организаций общественного сектора, существует предубеждение, что цель и стремления их деятельности тесно связаны с социальной ответственностью. Но на практике оказывается, что все совсем наоборот и их пример тут не подходит. Следует четко закрепить среди управленческих структур идею о том, что организации, которые действуют этически, достигают некоторого дополнительного преимущества. Образец справедливых действий ведет к **доверию**, доверие приводит к приверженности клиентов, а объединение этих факторов с кооперацией и инновациями, приводит к успеху. И как только появится ряд таких примеров среди российских компаний, то тенденция может быть запущена в действие через диалог и активное обучение.

Один из подходов к интегрированию концепции социальной ответственности в учебные программы затрагивает важные проблемы, вызывающие сильные эмоции и приводящие к активным обсуждениям, чтобы на их основе легко представить более прагматичные вопросы ведения бизнеса.

Так как свободный рынок предоставляет много возможностей делать деньги, нарушая границы доверия, он часто соблазняет тех, кто думает, что может избежать неприятностей. Однако большая часть реальных бизнес историй показывает, что на такой этической базе далеко не уедешь. Изучение таких примеров также является замечательной возможностью ввести студентов в курс дела. В России доверие и ответственность, будучи основанными на базисных этических и нравственных нормах, взяли на себя новые роли с приходом новой экономики. В повседневной жизни маленьких, провинциальных российских городов нет никаких примеров местных компаний, развивших успешные системы управления. Местное население не связывает успех этих компаний с

их управлением или хотя бы с усилиями по развитию грамотного управления. Успех связывается с выполнением правительственных заказов. Вместо того, чтобы связывать достижения компании с качественным менеджментом, местные общины объясняют их с точки зрения предыдущих монополистических позиций. Причиной тому является не только царящее в народе предубеждение о невозможности честного развития бизнеса до определенных высот, но и отсутствие инициативы со стороны бизнеса каким-то образом поменять мнение людей, сделать так, чтобы они встали на сторону предпринимателя. В конце концов, общество является одной из заинтересованных сторон, и немаловажной (в большинстве классификаций стейкхолдеров присутствует так называемое «local community» - местное население). В течение советских времен правительство вмешивалось в жизнь этих самых местных общин, принимая за них все решения. Люди не видели никакого смысла в проявлении инициативы – проблемы социальной ответственности и институты, решающие эти проблемы действовали отдельно от социума. В наши дни ситуация поменялась, и уже сами люди должны быть активными участниками процесса решения социальных вопросов, общество должно работать на себя. Однако восприятие, в большинстве своем, осталось прежнее. Сравнительное исследование общественной перцепции феномена социальной ответственности может плодотворно повлиять на развитие управленческих навыков в сегодняшней экономической ситуации.

Существует много всевозможных фактов, упоминание которых может заставить будущих или даже практикующих управленцев задуматься о социальной ответственности. Например, по данным Международного обзора Роберта Халфа (Institute of Management Accountants) «58% финансовых директоров сказали, что кроме способности и готовности учиться, качествами, которые производят на них впечатление больше всего, при интервьюировании кандидата, являются честность и целостность».

Кажется, что такое количество примеров, фактов, логически обоснованных суждений должно сделать представление этических вопросов невероятно простым и быстро усваиваемым. Ясно, что этих тем и связанных с ними обсуждений должно быть достаточно, чтобы оживить даже самого унылого из западных старшекурсников. Но в России, в общем, мы имеем дело с людьми, с более глубоко укоренившимися социальными уровнями сознания. Для того, чтобы все эти примеры и темы смогли пройти сквозь обучающихся бизнесу, они должны непременно иметь практическое применение. Ученики здесь часто более нетерпеливые к изучению чего-то нового, к участию в практическом процессе, потому что, в первую очередь,

они хотят видеть потенциальные результаты своего продвижения вперед, сотрудничества с успешными компаниями.

В российской культуре заложена естественная восприимчивость к социальной ответственности, что может обеспечить успех учебных программ, содержащих социально ответственную тематику. Общественные и экологические проблемы легко соответствуют российским культурным нормам и ожиданиям, потому что российская культура более социально ориентирована, чем западная. В России, работа на общественное благо и индивидуальная жертва для пользы группы, - культурно внушенные нормы ожидаемого поведения. Здесь людям скорее привычнее действовать на групповом, а не на индивидуальном уровне. Но в то же время, россияне находят западные ценности - индивидуализм, объективизм, личный интерес, и старую добрую «невидимую руку» - как сложный набор принципов, которые вряд ли сможет составить уравнение с общественной пользой и социально ответственными действиями.

С точки зрения морального развития россияне, возможно, достигли более высокого уровня, чем большая часть передовых экономик мира.

Современная адаптация оригинальной теории морального развития и поведения, предлагаемая Энн Колби и Лоуренсом Кохльбергом, объясняет моральное развитие и поведение более чем шестью стадиями. В организационной призме можно рассмотреть три первые стадии.

На первой стадии человек просто избегает штрафных санкций за свое поведение. На следующей стадии действие человека должно получить определенную награду. Организации, для которых основной мотивацией является получение прибыли, без учета социального и экологического аспектов, останавливаются на этой стадии. И, несмотря на то, что западные организации до последнего времени считали этот тип мотивации единственным верным, сейчас, благодаря активистам движения за социально ответственный бизнес, а также потребителям и инвесторам, без которых бизнес невозможен, ситуация поменялась. И конечно, стоит всеми силами препятствовать задержке российских компаний на второй стадии – это основная задача всех заинтересованных сторон: от акционеров до конечного потребителя. Тем более, что у российских менеджеров есть давняя традиция действовать на более высоком уровне морального развития из-за их коллективистского прошлого. На третьем уровне уже можно заметить определенные стратегические преимущества. Здесь человек принимает во внимание одобрение окружающих его людей. Когда организация открыто информирует общественность о деталях своего функционирования и серьезно рассматривает ожидания не только совладельцев организации, но и всех заинтересованных сторон, ей открываются новые стратегические возможности, а руководство идет по пути предотвращения потенциальных бедствий.

ЭТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Герасимов Б.Н.

Менеджмент представляет собой различные формы взаимодействия индивидов с окружающим миром и их между собой, которые зависят от ряда факторов: системного, индивидуального и социального характера. В управлении процессом или какой-либо его частью менеджмент обязательно вкрапляется в технологию решения функциональных задач управления (ФЗУ).

В управлении человеческими отношениями основным фактором является поведение сотрудников, групп и организации в целом. Собственно менеджмент и служит интеграции поведения и деятельности работников для эффективного решения всех видов ФЗУ, а также способствует консолидации коллектива для достижения целей и миссии организации.

Менеджмент включает следующие элементы: власть, лидерство, мотивацию, коммуникации, конфликты, социальную ответственность, стиль, деловую этику, групповую динамику, изменения [1]. Таким образом, каждый элемент менеджмента имеет свои формы и содержание, методы выполнения и технологии реализации. Рассмотрение элементов менеджмента показало, что все они связаны с влиянием на людей или их группы в процессе деятельности (табл. 1) [2].

Следует заметить, что управленцы в своей деятельности редко используют только один элемент менеджмента. На практике при взаимодействии руководителя с подчиненным используется сразу несколько элементов менеджмента. Например, руководитель при проверке выполнения выданного ранее задания демонстрирует свое право его проверять (законная власть), обнажает какой-то стиль управления (например, демократический), выполняет конкретный вид коммуникаций (личная беседа), побуждает ускорить процесс окончания решения задачи (мотивация); проявляет конкретный тон и тембр голоса (деловая этика), приближает или отодвигает возникновение будущего конфликта.

Менеджмент в человеческих отношениях призван сделать поведение человека в организации предсказуемым, адекватным и формализуемым, что должно способствовать успешному решению всех ФЗУ, а значит, и достижению целей и миссии организации.

Таблица 1. Элементы менеджмента, влияющие на поведение людей

| Наименование | Назначение элемента |
|----------------------------|--|
| Лидерство | Влияние на сознание людей примером, поступками, обаянием |
| Мотивация | Влияние на работников через совокупность необходимым им потребностям. Побуждение работников к усилиям для определенного поведения и деятельности |
| Конфликты | Влияние через нахождение (создание) противоречий, регулирование напряженности в отношениях людей |
| Власть | Влияние через демонстрацию возможности руководителей и возможных последствий той или иной деятельности и/или поведения |
| Коммуникации | Влияние через содержание и адрес передачи информации (совещание, личная беседа, ритуалы, и т.д.) |
| Социальная ответственность | Влияние через принятие руководством организации на себя дополнительных обязательств в отношении условий жизни работников и окружающего населения |
| Групповая динамика | Влияние через формальные группы. Влияние через неформальные отношения |
| Стиль | Влияние через соотношение внимания к деятельности и поведению людей и результатам труда |
| Деловая этика | Влияние на людей через нормы, стандарты и правила поведения |
| Совместная деятельность | Влияние через коллективную ответственность работников за выполненную работу и адекватное поведение |
| Изменения | Влияние за поворот сознания работников в сторону позитивного восприятия реформ и новаций |

Если рассмотреть содержание элементов менеджмента, то можно увидеть, что нормы и стандарты деловой этики прописывают характер отношений между людьми, организациями, организацией и внешней средой в целом. Например, руководство ориентирует бухгалтерию на показ такой отчетности, которая позволяет уйти от налогообложения любыми способами, в т.ч. и не всегда законными. Это может быть введено в норму отношений в налоговыми органами. Отклонение от норм

при этом не только не приветствуется, но считается предметом особой доблести.

Аналогично могут выстраиваться и отношения с потребителями, когда делается попытка продать просроченный товар или более низкой сортности по повышенной цене и т.д. По сути именно подобные нормы и стандарты являются отправной точкой поведения организации на рынке. Именно такое поведение может приносить успех. При этом часто напрямую и не говорится, что надо продать или как надо продавать, а делается упор именно на результаты. А менеджерам по продажам остается выполнять эти указания, понимая, что надо скрывать, как надо уходить от прямых ответов на вопросы покупателя или просто помолчать.

Часто и реклама освещает только положительные стороны того или иного товара, умалчивая об остальных характеристиках. И только весьма дотошный покупатель может докопаться до сути дела. Понятно, что это делают далеко не все. Кроме того, это еще надо уметь делать. Но именно на это и рассчитывает продавец в своем поведении, особенно при контакте с единичными или случайными покупателями. Кто из них будет потом искать продавца, тратить время, чтобы качать права, и т.д.

Конечно, поощряются не сами нормы и стандарты, а результаты деятельности через показатели дохода, прибыли, скорость подписания договора или его выполнения и т.д. Таким образом, зачастую, образцы неэтичного поведения могут быть весьма результативны и предполагают их дальнейшее тиражирование, пока не появятся прямо противоположные образцы, которые приносят не только успех, но и уважение окружающих.

Нормы и образцы поведения, так или иначе, проявляются в реализации управленческих ролей, классификацией и систематизацией характеристик которых занимались многие ученые. Одним из них был Г. Минцберг, который обобщил и выделил **управленческие роли**. Роль, по его определению, является «набором определённых поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности». При этом «отдельная личность может влиять на характер исполнения роли, но не на её содержание» [3].

Автором разработаны подробные технологии на уровне процедур для каждой из приведенных выше ролей [4]. Анализ содержания ролей позволяет отметить близость содержания некоторых совокупностей процедур в разных ролях и выделить оригинальные элементы, без осво-

ения которых невозможно полноценное выполнение той или иной роли, а значит и соответствующей этической программы, заложенной в данной роли.

В процессе своей деятельности каждый член организации сталкивается с людьми и, общаясь с ними, играет определенную роль в рамках занимаемой должности. Однако должность и роль далеко не синонимы. При решении различных проблем и задач в организации происходит переход от одной роли к другой, благодаря чему происходит демонстрация универсализма человека при использовании одних и тех же этических норм.

Образ организации субъективно формируется с представлений о том, что есть **человек работающий** и каково его социокультурное окружение, социальные нормы, ценностные ориентации, этические взгляды, образы поведения, социальные ожидания и оценка бытовой воспитанности, социально-психологический фон деловых отношений, творческая атмосфера, компетентность работников в решении проблем, индивидуальные стили руководства и другие [5].

В рыночной истории развития организаций сложилось несколько типичных представлений о том, что есть «человек работающий». Это стереотип "экономического человека", стереотип "технологического человека", стереотип "этического человека", "выросший" из потребности взаимных обязательств в бизнесе и управлении. Эти стереотипы оказываются ориентирами поведения как управляющего, так и управляемого персонала. Они совмещаются в сознании и руководителей, и специалистов, и вспомогательных работников, определяя линию их поведения в конкретных ситуациях.

В основе стереотипа "**этический человек**" лежит принцип подчинения человека работающего требованиям профессиональной этики, деловой этики и управленческой этики. Этические требования формируются на базе различных договоров, соглашений, специально разработанных кодексов, хартий, деклараций, а также в результате существующих правил поведения в организации, где сотрудники оценивают друг друга и в соответствии с житейскими представлениями о морали. Ее регулятивная функция проявляется, прежде всего, в **биполярных оценках** актов поведения, которые фиксируют, что хорошо, а что плохо для людей, для дела, для организации. Разброс этих оценок может быть большим, и он очень индивидуален для каждого. Так, **акты поведения** могут оцениваться по критериям: "допустимо – недопустимо", "полезно – вредно", "искренне – неискренне", "честно – бесчестно", "достойно –

недостойно", "благородно – подло", "тактично – грубо" и другие. **Качества личности** могут оцениваться как "доверие – предательство", "душешевность – бездушие", "уважение – цинизм", "добросовестность – недобросовестность", "жертвенность – эгоизм", "обещание – невыполнение", "правота – виновность" и др.

Люди в организации оценивают друг друга в меру своей воспитанности. Несовпадение этих оценок может приводить к конфликтам ожиданий и реальностей. Но так они выражают этическое понимание добра и зла, одобряя или осуждая поведение друг друга, особенно, когда работают рядом вместе. В организации постепенно складываются более или менее совместно приемлемые для всех работающих нормы поведения, которые "требуют" от каждого ответственности за свои слова и дела перед коллегами, партнерами, клиентами, поставщиками, заказчиками, руководителями, подразделениями, службами.

Совмещаясь в сознании и поведении персонала, стереотипы создают четыре сегмента организационного поведения, которые и определяют состояние человека работающего. Это ригористический сегмент (подчинение служебному долгу); автономный сегмент (свобода организационного маневра); мобилизационный сегмент (психологическая готовность к работе); прессинговый сегмент (подчиненность операциям во времени и пространстве) [6].

Если у управленцев организации неравномерно выраженные стереотипы, то и сегменты организационного поведения могут быть деформированными. Например, глава организации отдает особое предпочтение психологическому стереотипу в ущерб этическому при относительной недооценке экономических технологических представлений. Это значит, что в организации может доминировать **манипулятивная система** управления, которая задается именно им. Если же в его сознании доминируют психологический и экономический стереотипы, то система манипулирования будет осуществляться методом "кнута и пряника". Но может быть ситуация, когда он ориентирован на доминирование технологического и этического стереотипов при недооценке психологического и экономического. И тогда ригористическое и прессинговое сегменты организационного поведения наполняются жесткими требованиями. Оказывается, что в этой ситуации сильно проявляется "технобюрократический" тип руководства, где главным оказывается недоверие к работникам и стремление заставить их работать. Этическое содержание стереотипа при этом искажается и дегуманизируется [6].

Таким образом, менеджмент, как регулятор процесса человеческих

отношений, используя потенциал управленческих ролей, нивелируя стереотипы отдельных личностей, создает поле поведения и деятельности организации на рынке с учетом норм и стандартов национального менталитета для достижения целей и миссии организации на благо всей экономики России.

Литература

1. *Герасимов Б.Н.* Организационное поведение: учеб. пособие. – Самара: СГАУ, 2010. – 168 с.
2. *Герасимов Б.Н.* Взаимодействие процессов управления и российского менеджмента // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: материалы VI междунар. науч.-практ. конф. – СПб.: СПбГИЭУ, 2011. – С. 168-176.
3. *Мицберг, Г.* Структура в кулаке: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2002. – 416 с.
4. *Герасимов Б.Н.* Технологии управления: монография. – Самара, СИБиУ, 2010. – 460 с.
5. Курс практической психологии: сост. Р.Р. Кашапов. – М.: Психолог, 1992. – 592 с.

СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ: СОДЕРЖАНИЕ, ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

Герасимов К.Б.

На современные организации влияет общество, в котором они функционируют. Существует две различные точки зрения на то, как следует вести себя организациям в отношении с их общественной средой, чтобы считаться социально ответственным. Согласно одной из них - организация социально ответственна, когда максимально увеличивает прибыль, не нарушая закона и норм государственного регулирования. С этих позиций организация должна преследовать только экономические цели. Другая точка зрения - организация обязана учитывать социальные аспекты воздействия своей деловой активности на работников, потребителей, окружающую среду.

Как правило, под социальной ответственностью следует понимать взаимоотношения более властных слоёв общества с менее властными и нуждающимися слоями.

Сегодня социальная ответственность бизнеса является предметом многочисленных споров и критики. Защитники утверждают, что имеется прочное экономическое обоснование социальной ответственности, и корпорации получают многочисленные преимущества от того, что работают на более широкую и продолжительную перспективу, чем собственная сиюминутная краткосрочная прибыль. Критики спорят, что социальная ответственность уводит в сторону от фундаментальной экономической роли бизнеса; одни утверждают, что это не что иное, как приукрашивание действительности; другие говорят, что это попытка подменить роль правительств в качестве контролера мощных мультинациональных корпораций [2].

Таким образом, имеет смысл рассмотреть необходимые предпосылки существования социальной ответственности бизнеса как самостоятельного субъекта экономических отношений либо как один их элементов социально-ориентированной экономики.

В работах [1, 3] предполагается, что Россия встала перед стратегическим выбором модели (т.е. образца, устройства) своей экономики и всего общества, которая представлялась бы правильной большинству граждан, отвечала понятиям о справедливости, добре и зле, нашим представлениям о своем будущем. Таких моделей, может быть три:

1. Продолжение курса, осуществляемого в последние пятнадцать лет. Для этого следует и дальше продолжать либеральный курс,

т.е. сокращать роль государства, приватизировать остатки общенародной собственности, окончательно освободить цены, внешнюю и внутреннюю торговлю, ввести в торговый оборот городские и сельскохозяйственные земли и т.п.;

2. Возврат к центрально-управляемой экономике в основном нерыночного типа.
3. Создание социально ориентированной, смешанной экономики, в которой действует правовое государство, а товарно-денежные отношения используются цивилизованно.

Очевидно, что переход к социально ориентированной рыночной экономике, т.е. к такой форме ее организации, которая основана на социализированном товарном производстве, обеспечивающем взаимодействие между производством и потреблением посредством рынка, государственного регулирования и определенных общественных институтов, требует соответствующих условий. Эта простая для восприятия мысль пока не нашла общественного признания. Многие продолжают жить мифами и иллюзиями, надеясь на какое-то чудо или привычное для нас «авось» [3].

Возникает вопрос: имеются ли сейчас в России минимально необходимые условия (предпосылки) социально ориентированной рыночной экономики? Ответ очевиден: их нет. Сложившаяся практика российских реформ показывает, что бездумно разрушив инструменты государственного регулирования экономики, и в частности планирование, которое было, есть и будет центральным звеном управления социально-экономическими процессами, мы так и не получили цивилизованного рынка. Вместо него мы имеем спекулятивный рынок, а точнее – базар.

В связи с вышесказанным возникает второй вопрос, какова должна быть роль крупных организаций, способных обеспечить социальную ответственность своего бизнеса в формировании социально-ориентированной экономики? Или же напротив бизнес должен подтолкнуть государство к реализации социальной политики, тем самым, создавая благоприятную почву для собственного развития.

Очевидно, что предприятия берут на себя социальную ответственность частично потому, что само государство не в состоянии качественно оказывать социальные услуги населению, а это влияет на их собственную экономическую эффективность. Это можно проследить на ситуации с профессиональным образованием в России. По прогнозам, к 2050 году объем трудовых ресурсов страны сократится в 2 раза, с 75,4 млн. человек в 2010 году до 43 млн. Таким образом, в среднесрочной и долгосрочной перспективе наиболее актуальной проблемой для предприятий реального сектора экономики является обеспечение производства квалифицированными рабочими и специалистами. На фоне все увеличивающегося процента вы-

пускников высших учебных заведений эта проблема выглядит еще более острой.

При этом и качество среднего профессионального образования оставляет желать много лучшего. Отмечается недостаточность подготовки выпускников для начала профессиональной деятельности. И чем ниже ранг образовательного учреждения, тем более низкий уровень подготовки его выпускников. Можно сказать, что в виде выпускника предприятие получает отечественный автомобиль, который, прежде чем эксплуатировать, в течение нескольких месяцев нужно доводить до ума. Уже многие компании имеют свои собственные образовательные центры до-обучения выпускников, свои стандарты обучения и систему сертификации выпускников. При этом государство эту сферу не регулирует. И вся система функционирует только за счет средств бизнеса, т.е. бизнес просто вынужден брать на себя функции государства, что называется социальной ответственностью. Это связано в первую очередь с отсутствием соответствующей государственной политики в сфере социальной ответственности бизнеса. Государство само не может определить модель взаимоотношений с бизнесом. Ведь их в мире существует порядка пяти. От европейской модели - ответственность бизнеса перед обществом ограничивается созданием рабочих мест и обеспечения их эффективного использования, до модели Японии и Южной Кореи, где бизнес отвечает практически за все. В России сегодня "портфель социальных услуг" предприятий формируется зачастую под влиянием случайных обстоятельств. А в ряде случаев и под давлением власти. Этот портфель часто связан не столько с реальными потребностями населения, сколько с попыткой переложить на плечи бизнеса выполнение функций власти.

Основные экономические проблемы, решаемые в производстве социальных аспектов данных проблем, зависят от мотивов и намерений человека, ответственного за принятие решений. Например, некоторые управленцы утверждают, что их организации, непосредственно участвуют в процессе социальных преобразований, создавая большее количество рабочих мест и снижая уровень безработицы. Таким образом, эти организации вовлечены в сферу социальной ответственности, так как существуют различные, а иногда взаимонеприемлемые, подходы и интерпретации к сущности социальной ответственности.

Литература

1. Братищев И.М., Макарян А.С. Социальная рыночная экономика и механизм ее становления в России. – М: Экономика, 2003. – 216 с.
2. Буралкиева Б. Быть соотответственным с экономической точки зрения // Капитал, №240, 25.05.2010
3. Герасимов Б.Н., Чумак В.Г. Социальный менеджмент. – Самара, СГАУ, 2007. – 238 с.

ЭТИКА И ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ В СПОРТЕ

Ионова М.С.

«Fair play - the winning way»

Честная игра - путь успеха

Сегодня спорт, будучи увлекательным зрелищем и массовым увлечением, может выступать ещё и эффективной моделью организации бизнеса. Деловые круги проходят тот же путь, который когда-то преодолел спорт - путь к переосмыслению вопросов целеполагания и этики осуществляемой деятельности. В спорте для выражения этических принципов, на которые должны ориентироваться все участники спортивной деятельности, используется выражение "Fair play". Английское слово «fair» означает, с одной стороны, справедливость и честность, а с другой - удовольствие и красоту; а для французов «fair» - действия такого спортсмена, который действует элегантно, не ставит под сомнение победу противника и удовольствие от самой игры считает выше победы в состязании. На русский язык указанное выражение обычно переводится как «честная (или справедливая, корректная) игра». Учитывая «трудности перевода», в официальных документах английское выражение «Fair Play» вообще не переводят на национальные языки. Понятие «Fair Play» в первую очередь используется для характеристики набора этических, духовно-нравственных принципов, на которые должны ориентироваться спортсмены, тренеры, болельщики и другие лица, имеющие отношение к спорту. Другими словами, принципы «Fair Play» понимаются как конкретизация общечеловеческих нравственных принципов применительно к соревновательной деятельности, т.е. как принципы спортивной этики. Так понимаемые принципы «Fair Play» подробно разъясняются в «Манифесте о честной игре», который разработан и опубликован в 1977 г. Международным советом по физическому воспитанию и спорту в сотрудничестве с ЮНЕСКО. Здесь отмечается, что честная игра выражается, прежде всего, в поведении самого спортсмена. Она характеризует его образ действий, вытекающий из чувства собственного достоинства и включающий в себя честность, добросовестность, решительное и достойное поведение в ситуациях, когда другие ведут себя нечестно; уважение к партнеру; уважение к противнику независимо от того, является ли он победителем или побежденным, осознание того, что соперничество - неперемное условие соревновательного спорта и что противник - необходимый партнер в спорте; уважение к судье, причем уважение позитивное, выражающееся

в постоянном стремлении к сотрудничеству с ним в любой ситуации; умение оставаться скромным после победы и спокойно принимать поражение. В документе подчеркивается, что соблюдение принципов честной игры требуется не только от спортсменов. Оно необходимо для тренеров, спортивных руководителей, зрителей, всех других лиц, связанных со спортом. Аналогичная характеристика этих принципов дается в новом тексте Манифеста, принятом на заседании Международного комитета «Фэйр плей» в 1992 г., а также в Кодексе спортивной этики.

"Fair Play" определяется как мировоззрение, а не только модель поведения. Говоря об этике спорта и бизнеса, можно с уверенностью сказать, что некоторые аспекты этической модели в спорте применимы для бизнеса.

В современном мире только организация, ориентированная на создаваемую для потребителя ценность, может достичь успеха. Компания, которая чувствует ответственность перед клиентами и обществом в целом. В данном вопросе бизнесу есть, что позаимствовать у спорта. Речь идет как об этике спортивной деятельности в целом, в области чего сделано много разработок на основе принципов Fair Play, так и о профессиональной спортивной этике.

Кодекс спортивной этики требует создания, поддержания и укрепления спортивных отношений (в том числе и спортивного поведения), уважительного отношения к партнерам, и особенно к зрителям, как к необходимому условию деятельности.⁷⁴

Спортивная этика не допускает обмана между участниками спортивных отношений, но при этом требует беречь технические и технологические «секреты» (аналогия с коммерческой тайной), требует от участников спортивных отношений соблюдения корпоративной чести, то есть достойного представления своего клуба, а так же требует проявлять солидарность, когда дело касается обеспечения, защиты интересов и прав других спортсменов, независимо от их клубной и национальной принадлежности. Этика спорта включает концепцию справедливости, уважения к другим и обязательного соблюдения норм морали.

Вряд ли сегодня можно говорить о том, что нормы и правила Кодекса Спортивной Этики соблюдаются повсеместно и в полной мере (и в этом плане модель не нужно путать с её реализацией). Но наглядность и сила спортивной модели настолько велика, что даже отрицательные

⁷⁴ Выдержка из Кодекса Спортивной Этики (Code of Sport Ethics)

отклонения от нее, нарушения правил, имеют воспитательное значение, вызывают негативную реакцию, становятся наглядным уроком, того, как не нужно поступать и к чему это может привести. И, напротив, примеры благородной, честной борьбы становятся образцами для подражания.

При этом нельзя говорить об универсальности спортивной этической модели. Это обусловлено, в первую очередь, противоречивостью функций спорта. Так, например, спорт позволяет сознательно, целенаправленно и эффективно укреплять и сохранять здоровье, позитивно воздействовать на физические, психические, духовные качества и способности людей, формировать их эстетическую, нравственную, интеллектуальную культуру, культуру общения, двигательную культуру, экологическую культуру. Вместе с тем спорт может использоваться для достижения материальных благ, славы, для демонстрации превосходства одного человека над другим, одной нации (страны) над другой, т.е. для определенных экономических, политических, национальных и других целей. Поэтому в качестве ценностей для социального субъекта могут выступать различные аспекты спортивной деятельности.

Просто «выживать» в бизнесе и создавать историю – это совершенно разные вещи, предполагающие разные модели управления. И если компания видит своей целью получение прибыли, то ей суждено «выживать», и не более того. Аналогично, практически невозможно стать Олимпийским чемпионом или добиться высоких результатов в спорте, если ориентиром выступают не победы, а гонорары, за них полученные. Для того чтобы создать долгосрочный успех, нужно ставить иные цели и мыслить более масштабно.

Какими компаниями мы будем управлять в будущем? Может быть, иногда стоит отказаться от всех старых принципов, от того, что строилось десятилетиями, отказаться от разделяемой всеми корпоративной культуры, полностью перестроить бизнес модель, уйти в другую отрасль. Знать, что будет нужно потребителю завтра, предвосхищать ожидания, или, создавая что-то, убедить потребителя, что ему нужно именно это? А может нужно спустя несколько поколений быть *Mes Que Un Club75* в Каталонии? Может быть, именно такая ориентация позволяет бизнесу создавать ценность, выраженную не в долларах и евро, не в количестве произведённой продукции и не играть наперегонки с по-

⁷⁵ «Больше, чем просто клуб» (испанский), девиз ФК Барселона.

ребителем. Может быть, ценность и успех бизнеса заключается именно в том, что само исчезновение данной компании просто непредставимо ни для её создателей, ни для работников, ни для потребителей, ни, даже, для конкурентов.

Рассматривая, например, игровые виды спорта, мы видим, как конкурирующие команды добавляют ценность друг другу. Ведь без острой конкуренции, соревнования, противопоставления возможностей и талантов не было бы зрелища и той силы эмоций, которую вызывают у потребителей (болельщиков и зрителей) дерби «Барселона – Реал Мадрид», «Манчестер Юнайтед – Челси». Если рассматривать бизнес как спорт, а не войну, то мы видим, сколько возможностей сотрудничества и взаимного развития с помощью конкурентов открывается перед бизнес – структурами.

Но главный критерий успеха – это истинная приверженность, как потребителей, так и сотрудников. И только когда спорт и бизнес честен по отношению к своим стейкхолдерам, это становится возможным. Приверженность формируется по-разному. В Каталонии спортивные достижения национальных команд имеют острое политическое и национальное значение, в Германии акционерами футбольных команд являются сами болельщики, передавая «культуру боления» (культуру потребления) из поколения в поколение. И если сегодня человек болеет за Ливерпуль, ничтожна вероятность, что даже при временных неудачах команды, этот человек начнёт болеть за Манчестер. Но ничто не мешает этому же самому человеку, сегодня открывшему счёт в одном банке, завтра, при малейших колебаниях на финансовом рынке, переложить свои сбережения в другой банк. В основе истинной приверженности всегда лежит реальная ценность, своего рода идеология. И только такие компании могут существовать не одно столетие, не просто выживая, а «воплощая чью-то мечту».

Список литературы

1. Stack, Jack. «The Great Game of Business». New York, Doubleday. 1992.
2. Эми Иггулден. Бизнес как спорт. The Daily Telegraph, UK, 15.02.2006, Лондон. Материал опубликован в «Газете» №26 от 16.02.2006г.
3. The Code of Sports Ethics. Beyond the rules of the game
4. Fair Play: Violence in Sport and Society. Ed. by: Hillel Ruskin, Manfred Lamer. - Cosell Center for Physical Education, Leisure and Health Promotion. The Hebrew University of Jerusalem, 2001
5. Heinila K. Ethics of sport. - University of Jyvaskyla. Department of Sociology and Planning for Physical Culture. Finland, 1974. - N. 4

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Киселева О. В.

В рыночной экономике государство постепенно утрачивает патерналистские позиции как по существу единственный субъект, решающий социальные проблемы общества. Удовлетворение социальных потребностей становится общим делом и государства, и организаций, и граждан. Существенную роль в данном вопросе занимает деятельность различных коммерческих и филантропических организаций.

Именно благотворительная деятельность (или филантропия) позволяет сократить расслоение общества по доходам, создать доступность многих социально значимых благ для тех граждан, платежеспособность которых в силу различных причин не позволяет потреблять их через рынок, т. к. благотворительные пожертвования в большинстве случаев выражены в форме денежных средств или продукции, производимой благотворителем.

Важность осмысления данных аспектов обусловлена тем, что благотворительность, как социальная услуга, включается в решение многих социально-экономических задач общества. Среди них выделяются проблемы уровня и качества жизни населения, образования, культуры и т. п.

Деятельность коммерческих организаций в данном аспекте является одним из существенных условий их развития. Это связано с тем, что при направлении средств на благотворительные цели происходит их опосредованное вложение в человеческий капитал с целью получения в будущем большей прибыли.

Благотворительная деятельность может осуществляться по следующим направлениям:

- социальная поддержка и защита граждан, включая улучшение материального положения малообеспеченных, социальную реабилитацию безработных, инвалидов и иных лиц, которые в силу своих физических или интеллектуальных особенностей, иных обстоятельств не способны самостоятельно реализовать свои права и законные интересы;
- подготовка населения к преодолению последствий стихийных бедствий, экологических, промышленных или иных катастроф, к предотвращению несчастных случаев;

- оказание помощи пострадавшим в результате стихийных бедствий, экологических, промышленных или иных катастроф, социальных, национальных, религиозных конфликтов, жертвам репрессий, беженцам и вынужденным переселенцам;
- содействие укреплению мира, дружбы и согласия между народами, предотвращение социальных, национальных, религиозных конфликтов;
- содействие укреплению престижа и роли семьи в обществе;
- содействие защите материнства, детства и отцовства;
- содействие деятельности в сфере образования, науки, культуры, искусства, просвещения, духовному развитию личности;
- содействие деятельности в сфере профилактики и охраны здоровья граждан, а также пропаганды здорового образа жизни, улучшения морально-психологического состояния граждан;
- содействие деятельности в сфере физической культуры и массового спорта;
- охрана окружающей природной среды и защита животных;
- охрана и должное содержание зданий, объектов и территорий, имеющих историческое, культовое, культурное или природоохранное значение, и мест захоронения.

Исследователи в области социальной ответственности бизнеса в России выделяют четыре модели взаимодействия бизнеса, региональной власти и местного самоуправления в России в социальной сфере:

1. Добровольно-принудительная благотворительность. Основная характеристика этой модели – диктат власти, препятствующий росту эффективности корпоративных программ и повышения качества государственного и муниципального управления, а также неэффективность для общества. Прямым следствием добровольно-принудительной благотворительности является низкая эффективность социальных программ бизнеса.
2. Торг, одним из проявлений которого является «партийная благотворительность». Согласно этой модели ни бизнес, ни органы власти не могут устанавливать противоположной стороне свои условия. Взаимодействие строится исходя из принципа: «Выгодно одному – невыгодно другому». Социальная ответственность в данном случае понимается как инструмент политических манипуляций, давления сторон друг на друга.
3. Город-комбинат. Основная идея такой модели заключается в главенстве бизнеса, но одновременно невыгодной для самого бизне-

са. Организация старается компенсировать недостающие компоненты в обществе, как бы «довести» город до того уровня, который необходим для осуществления предпринимательской и производственной деятельности. Таким образом, организация является образующей город, т. е. «город при заводе». Руководство города является представителем такой организации.

4. Социальное партнерство. Согласно данной модели стороны осознают, что ни органы власти, ни бизнес, ни общественность сами по себе не могут обеспечить благосостояние территорий, политическую и экономическую стабильность. Взаимодействие строится по принципу: «Выгодно каждому – выгодно всем»⁷⁶.

Похоже, что благотворительные, как и спонсорские мероприятия, в меньшей степени появляются из чистого альтруизма. За гуманитарной деятельностью фирм стоят вполне экономически осмысленные цели. В целом мотивы, побуждающие организации осуществлять благотворительность можно классифицировать по нескольким признакам (таблица 1).

В тоже время, на развитие благотворительной деятельности в компании оказывают влияние факторы:

1. Уровень ее доходов и доходов населения региона
2. Цели деятельности компании, ее миссия
3. Социальная структура общества и потенциальных работников компании в определенном регионе
4. Развитие компании, ее устойчивость и независимость от административных барьеров
5. Структура социальных проблем, их актуальность, оказывающие влияние на развитие компании
6. Морально-нравственные ценности, присущие определенной категории потенциальных потребителей продукции компании
7. Взаимоотношения со средствами массовой информации по вопросам освещения благотворительной деятельности компании.

⁷⁶ Ивченко, С. В. Город и бизнес: формирование социальной ответственности российских компаний/ С. В. Ивченко, М. И. Либранкина, Т. С. Сиваева; [Под ред. Либранкиной М. И.] – М.: Фонд «Институт экономики города», 2003 – С. 31

Таблица 1. Классификация мотивов

| Признак классификации | Мотивы |
|---------------------------------------|--|
| Сотрудничество с органами власти | <ol style="list-style-type: none"> 1. Создание взаимовыгодных отношений с органами власти. 2. Получение выгодных государственных заказов |
| Установление связей с общественностью | <ol style="list-style-type: none"> 1. Показать, что компания заботится о городе и его жителях. 2. Установление партнерских либо клиентских отношений с физическими лицами. 3. Инвестиции в человеческий капитал. 4. Улучшение отношений с местным сообществом. |
| Развитие коммерческой организации | <ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение рыночной стоимости бизнеса. 2. Улучшение деятельности организации посредством поддержки науки в сфере высоких технологий, разработки новых видов продукции. 3. Создание новых направлений бизнеса |
| Усиление рыночных позиций | <ol style="list-style-type: none"> 1. Улучшение взаимодействия с целевыми рынками (социальный маркетинг). 2. Улучшение репутации организации. 3. Создание дополнительных возможностей для маркетинга |

На протяжении последних десятилетий руководство многих компаний пришло к выводу, что ему необходимо поддерживать и развивать свою благотворительную деятельность. Это связано с тем, что в условиях рыночной экономики большое число конкурентов и каждый из них стремится улучшить свой имидж на основе нестандартных маркетинговых коммуникаций, т. е. стараются формировать благоприятное отношение к себе с внутренней и внешней стороны организации путем решения проблем общества, непосредственно влияющих на деятельность организации. Одним из таких методов является благотворительность.

Таким образом, необходимо создать условия, при которых благотворительность будет развиваться. Все это предопределяет актуальность разработки новых подходов, направленных на развитие благотворительной деятельности в России и субъектах Российской Федерации.

ЭТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТАГЕМНОГО МЫШЛЕНИЯ В БИЗНЕСЕ

Крючков В.Н.

Целеполагание в бизнесе привычно строится по схеме задачи оптимизации, когда формулируются целевая функция и ограничения, в рамках которых осуществляется поиск ее экстремума. В практике бизнеса целевой функции, как правило, уделяется особое внимание и она ориентирована на прибыль. Ограничения же, как правило, подразумеваются, но на фоне целевой функции они обычно отходят на второй план. И, как будет показано ниже, напрасно, поскольку в задачах оптимизации именно ограничения играют основную роль.

Этика бизнеса, его социальная ответственность обычно играют роль ограничений при оптимизации прибыли. Негласно предполагается (и это ежедневно подтверждается практикой отечественного бизнеса), что и то, и другое можно “отодвинуть”, если они мешают росту прибыли. Достаточно посмотреть на практику отечественного ритейла (особенно – продуктового), чтобы понять, что всемогущая прибыль безоговорочно подавляет любые, предварительно заявленные ценности, прописанные в миссиях торговых фирм. Имитаторы и усилители вкуса, “идентичные натуральным” ароматизаторы, генно-модифицированные продукты, прямо запрещенные действующим законодательством продукты и добавки, нарушения сроков хранения etc.

Более того, активно развивается такая профессиональная сфера деятельности, как мерчандайзинг, вступающая в прямое противоречие с заявленной целью маркетинга и, в то же время, входящая в круг маркетинговых дисциплин, как это ни парадоксально. Мерчандайзинг направлен на максимальное извлечение денег из кошелька покупателя, совершенно игнорируя при этом главный постулат маркетинга, - максимальное удовлетворение его потребностей. Трудно предположить, что потребностью покупателя является трата максимальной суммы денег в торговом зале.

Таким образом, естественно предположить, что настоящей целью бизнеса является минимизация негативного впечатления от него, а ограничением – извлечение желаемой прибыли. Сила желания и является основным регулятором, который подчиняет себе “оглядку” бизнесмена на покупателя его продукта/услуги. Как говорилось в старой шутке советского времени – “если очень хочется, но нельзя, то – можно”.

Конечно, ни один из бизнесменов, находясь в здравом уме и трезвой памяти, не опубликует миссию, провозглашающую “минимизацию негативного впечатления”. Именно поэтому мы читаем в красивых фирменных буклетах “пластмассовые” миссии, не вызывающие доверия: “оказывать качественные услуги...”, “максимально удовлетворять...”, “способствовать развитию...”. Реально же мы видим воплощенные жестких строк К.Маркса: “Нет такого преступления, на которое не пойдет капитал ради 300% прибыли».

Роль ограничений в бизнесе обычно выполняют различные кодексы – своды правил, невыполнение которых для нарушителей чревато различными карами и потерями. Наиболее известна идеологическая основа множества американских и западноевропейских кодексов – протестантская этика. Одна из характерных черт протестантской религии – жесткость, в некоторых случаях даже суровость отношения к нарушителям основополагающих правил. Именно эта жесткость и есть третья составляющая, обеспечивающая действенность всего механизма эффективного целеполагания – целевая функция, ограничения и условия, обеспечивающие соблюдение этих ограничений.

Важность третьей составляющей особенно наглядно проявляется в практике отечественного бизнеса. Целевая функция (максимизация прибыли) достаточно ясна и в дополнительных рассуждениях не нуждается. Ограничения тоже оформлены достаточно солидно – Налоговый, Земельный, Гражданский и, наконец, Уголовный кодексы достаточно четко регламентируют бизнес-деятельность. Но вот дальше... Вступает в силу условие, подмеченное еще Н.М.Карамзиным: “Свирепость российских законов смягчается всеобщим их неисполнением”.

Таким образом, этика западного бизнеса держится на прочном каркасе кодексов, обязательных к исполнению. Отсутствие подобного каркаса лишает смысла выражение «этика российского бизнеса».

Одной из причин отсутствия такого каркаса является еще неустоявшееся отношение к религии в нашем обществе. Попытка опоры на православие пока еще выглядит карикатурно (например, когда бывшие функционеры КПСС, занимающие ответственные посты при новой власти, ревностно крестятся в церкви и целуют иконы). Да и сама церковь еще только нащупывает свой путь в современном российском обществе. Достаточно привести пример с принятием документа под названием «Вечные ценности — основа российской идентичности», представленного Патриархом РПЦ на открытии Всемирного русского народного собора 25 мая 2011 года. Всего за 4 месяца (с даты публика-

ции первого варианта этого документа) список «вечных» ценностей увеличился вдвое (!) – с восьми до шестнадцати.

Как же с этим обстоит дело на Востоке? Коварство и хитрость китайцев, японцев и других народов Восточной и Юго-Восточной Азии вошли в поговорку.

Во главу угла в этике восточного бизнеса были поставлены два постулата:

- Бизнес – это война.
- Война – это путь обмана.

Второй постулат был сформулирован Сунь Цзы две с половиной тысячи лет назад и позволил кристально ясно показать правдивую сущность войны. Именно это помогло освободить военную мысль Востока от ненужных этических наслоений и создать могучую систему мышления, оказавшуюся сверхсовременной в новых условиях, когда война из силового противостояния перешла в экономическую, информационную, виртуальную и психологическую формы. Для актуализации его в новых исторических условиях потребовалось сформулировать первый постулат, авторство которого не установлено.

Характерной чертой мышления Сунь Цзы является страгемность – способность в лаконичной аллегорической форме передать точную формулу основной идеи действия. Таких формул-страгем всего 36 – точно по количеству базовых гексаграмм И-Цзин. И они представляют собой полную систему концептов поведения в сложных ситуациях. Страгемы не содержат этических категорий – они прагматичны и действенны. Их этичность начинается за их пределами и проявляется в результатах. Как говорил Сунь Цзы, война – это путь жизни и смерти государства. А перед этим тезисом этика отступает на второй план.

Именно поэтому в бизнес-школах восточных и западных университетов уделяют столько времени изучению небольшого по объему, но емкого по содержанию трактата “Искусство войны” Сунь Цзы, поскольку именно он выполняет функцию идеологического каркаса кодекса поведения восточного бизнесмена.

«ЭТИКА ПРОДАВЦА»

Кузнецов А.Е.

Ответственность продавца перед покупателем

Слабые качества покупателя: Инертность мышления (привычки), Невнимательность, Логика и ассоциации (привычки), Идолопоклонничество, Усталость и надежда «на авось», Наивность и внутренняя этика. Понятный и механизм возражений.

Успех в продажах - Баланс между алчностью и этикой

Нельзя найти доверия и подружиться с теми, кого не любишь.

Влюбленность в продукт и корпоративная этика

Понимание продукта и знание истинных ценностей и конкурентных преимуществ

Фанатизм и любовь к правде, знание конкурентов.

Анти успех – анти этика...

Миссия отравить всех

Эгоистичные продажи только бизнес и ничего лишнего

Лучший продукт тот, за который выше бонус.

Вы мне не нравитесь, и поэтому я продам вам этот «плохой товар»

Европейский поставщик – «Вы русские сначала должны купить наши «остатки» и только потом мы завезем Вам новинки».

Духовно-нравственные основы – это основы этики и нравственности

Конфликт мотиваций – Мотивирует позитив, а неэтичность негативна?

Кто-то должен стать первым и терпеть не-этику?

Кто готов работать бесплатно, но при этом очень качественно?

Понимание перспектив и видение стратегии вселяет веру в успех, дает силы терпеть и ждать лучших времен, сохраняя этику.

Мечты продавца получать деньги за «не продажу», примерно также реальны, как и то, что вор рецидивист станет начальником районного ОВД.

В мире денег, все стоит денег, сколько стоит этика?

Оплачивать «псевдо этику продавцов» выгоднее, чем производить действительно качественный продукт.

Парадокс чем хуже товар, тем больше капиталист вкладывает в усилия по его продаже и тем популярнее он в итоге становится.

Примеры цинизма крупного капитала:

Выпустить диетическую Кока-колу, городские внедорожники и верх цинизма назвать Макдональдс - детским рестораном. Точечные ракетные удары по густонаселенным районам

Этика производителя: Вредно ли ГМО? Сколько стоит одобрение и псевдо эксперименты.

СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА В УКРАИНЕ: ОСОБЕННОСТИ СТАНОВЛЕНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

Лебедев И.В.

Рассмотрен генезис концепции социальной ответственности бизнеса (СОБ) как формы проявления тенденции к социальной ориентации экономики, значение СОБ в контексте устойчивого развития. Проанализированы особенности внедрения концепции СОБ на Украине. Предложено определение категории «социальная ответственность бизнеса», обоснованы основные направления и механизм реализации.

Ключевые слова: социальная ответственность бизнеса, социально ориентированная экономика, социальное партнерство, качество трудовой жизни.

Генезис концепции социальной ответственности бизнеса

Современный мировой экономический кризис активизировал дискуссии о том, что является критерием социально-экономического прогресса: наращивание объемов производства, максимизация прибылей и капиталов или развитие человека путем удовлетворения разумных материальных и духовных потребностей и, следовательно, какое соотношение экономической эффективности и социальной справедливости является оптимальным.

О соотношении экономической и социальной функций бизнеса размышляли практически все видные экономисты, начиная с классиков политической экономии. Потребности развития промышленности и борьба трудящихся за свои права обусловили процесс социальной ориентации экономики, который развивался отнюдь не прямолинейно, претерпевая прорывы и откаты. Складывавшееся понимание необходимости активизации социальной функции бизнеса оформилось в виде концепции социальной ответственности, которая, по сути, выступала как компромисс между либеральной и социально-ориентированной парадигмами.

Начало дискуссии о социальной ответственности бизнеса положила книга «Евангелие богатства» (1900) [⁷⁷], написанная американским

⁷⁷ Carnegie A. The Gospel of Wealth. - Cambridge (Mass.): University Press, 1900. - 345p.

бизнесменом Эндрю Карнеги. Поиск разрешения противоречий между наемными работниками и предпринимателями происходил на пути налаживания сотрудничества между ними, повышения эффективности производства с использованием методов рационализации управления. Представители школы научного менеджмента Ф. Тейлор, Ф. Гилберт и Л. Гилберт, Г. Гантт, Г. Форд и др., разрабатывали научную систему интенсификации труда, названной потом «системой выжимания пота», вместе с тем не игнорировали социальную сферу предприятия, развитие которой способствует достижению главной цели – повышению эффективности производства. Само понятие «человеческий фактор» впервые ввел в научный оборот Ф. Тейлор, затем оно было развито Ф. Гилбретом, А. Файодем, Э. Мэйо и др.

Другой известный ученый в области менеджмента Генри Гантт, исходя из принципов научного управления, разработанных Ф. Тейлором, в своей книге «Организация труда» (1919) подчеркивал роль человеческого фактора в производстве, строил планы грядущей «демократии на производстве» и мечтал о гуманизации науки управления, выражал убеждение, что рабочим должна быть предоставлена возможность найти в своем труде не только средства существования, но и состояние удовлетворенности. Г. Гантт выдвинул идею о социальной ответственности бизнеса и выразил убеждение, что менеджменту следует сосредоточить внимание на своих «широких обязательствах» перед обществом [⁷⁸, С. 71].

Несовершенство системы менеджмента, предложенной «школой научного управления, ориентированного преимущественно на материальные методы мотивации труда, привело к поиску нового инструментария повышения трудовой активности. Усиление внимания к человеческому фактору производства, психологических аспектов труда и духовных потребностей человека, вызвало к жизни другую школу научного менеджмента – социально-психологическую, в состав которой входят теории «человеческих отношений» А. Маслоу и Э. Мэйо, «обогащения труда» Ф. Герцберга, «гуманизации труда» Ж. Фридмана, «ситуативного менеджмента» Б. Скиннера и проч.

Дж. М. Кейнс и его последователи теоретически обосновывали необходимость интенсивного использования как прямых методов государственного регулирования экономики, прежде всего путем создания

⁷⁸ Гантт Г. Л. Организация труда. — М., 1923.—345 с.

мощного государственного сектора, так и не прямых - через влияние на инвестиции, заработную плату, процентные ставки и другие инструменты финансовой и денежной политики. Дж. М. Кейнс рассматривал развитие и реализацию способностей человека, расширения его возможностей, личного выбора как одно из важных условий экономического роста. С именем Кейнса связано появление в западной научной литературе понятия «социальная политика», а также широкое использование в управлении экономикой методов планирования и прогнозирования. Реализация кейнсианских рецептов государственного регулирования социально-экономических отношений в значительной мере способствовала потому, что уже в начале 50-х годов было завершено восстановление разрушенных войной экономик Западной Европы и Японии.

Благоприятная экономическая конъюнктура создавала материальные возможности, а начавшаяся научно-техническая революция вызывала потребность в квалифицированных и, следовательно, более дорогих кадрах. Это способствовало дальнейшему усилению социальной ориентации экономики, и концепция социальной ответственности бизнеса получила дальнейшее развитие и распространение в теории и практике корпоративного управления. В США и Западной Европе были опубликованы обстоятельные научные труды известных ученых в области менеджмента П. Друкера [⁷⁹], Г. Боуена [⁸⁰], К. Девиса [⁸¹], С. Сети [⁸²], О. Тиды [⁸³] и др., которые продолжили научные исследования по этой проблематике. В начале 50-х годов П. Друкер выдвинул идею самоуправляющегося трудового коллектива, суть которой состояла в том, что на предприятиях должны создаваться демократически избранные органы из числа рабочих и служащих для решения вопросов, касающихся социальных аспектов жизни предприятия, что будет способствовать формированию у них чувства ответственности за деятельность предприятия. Эта идея впоследствии нашла воплощение в практике "социального партнерства".

⁷⁹ Друкер П. Эффективное управление. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001. - 456 с.

⁸⁰ Bowen G. Social Responsibilities of the Businessman. - N.Y., 1957. - 345 p.

⁸¹ Devis K. The Meaning and Scope of Social Responsibility. - N.Y., 1974. - 467 p.

⁸² Sethi S. P. Japanese Business and Social Conflict. A Comparative Analysis of Response Patterns with American Business. - Cambridge (Mass.): University Press, 1975. - 389 p.

⁸³ Tid O. The Art of Administration - N.Y., 1967. - 345 p.

Известный американский исследователь Г. Боуэн в своем фундаментальном труде «Социальная ответственность бизнесмена» развил и обосновал идею о том, что учет интересов общества при принятии управленческих решений способен приносить социальные и экономические выгоды и предпринимателям, и обществу в целом [4, Р.56].

Весомый вклад в развитие социальной парадигмы менеджмента внес американский ученый Ордуэй Тид. В работе «Искусство администрирования» (1967), формулируя цели корпоративного управления, он впервые включил в их число социальные цели и связал это с организационной структурой предприятия. О. Тид сформулировал концепцию «качества трудовой жизни» и выдвинул идею о том, что рабочим целесообразно продавать акции предприятий, на которых они работают, что будет повышать их заинтересованность в росте прибыли предприятия, стимулировать их производительность, удовлетворенность и лояльность. Выдвинутая О. Тидом концепция качества трудовой жизни получила широкое распространение с середины 70-х гг. XX в. и имела большое значение для усиления социальной направленности корпоративного управления. В современном понимании качество трудовой жизни - это систематизированная совокупность показателей, которые характеризуют условия труда и дают возможность учесть меру реализации интересов и удовлетворения потребностей работников для более эффективного использования их способностей (интеллектуальных, творческих, моральных, организаторских, коммуникативных и проч.).

Анализируя историю становления концепции социальной ответственности бизнеса, нельзя обойти вниманием вклад социал-демократии, заслуги которой многие авторы несправедливо замалчивают. Заслуги социал-демократии в разработке и утверждении концепции социально-ориентированной экономики трудно переоценить. "Все то, что было осуществлено в Западной Европе для реализации большей справедливости, большей безопасности, больших возможностей для получения образования, большего благосостояния и большей государственной заботы о бедных и беспомощных, никогда бы не было достигнуто без давления социалистических идеологий и социалистических движений, несмотря на все присущие им наивные заблуждения и

иллюзии", - писал известный польский философ Л. Колаковски [⁸⁴, С.14]. Социал-демократы сыграли важную роль в "социализации" либерально-рыночного капитализма, исправлении его несправедливостей, внесли в рыночную экономику элементы социального регулирования и социального партнерства.

Действуя в рамках возможного, социал-демократы пытаются сочетать высокий уровень социальной защищенности трудящихся и неолиберальные методы управления экономикой. И если сама социал-демократия в чем-то и сдвинулась "вправо", то нельзя отрицать, что под ее влиянием неолибералы сдвинулись "влево", согласившись принять многие принципы социально ориентированной экономики.

Пионером в утверждении концепции СОБ на международном уровне выступило Западноевропейское сообщество. Еще в Парижском договоре 1951 г., который учредил Европейское объединение угля и стали (ЕОУС), ставшее предтечей Европейского Экономического сообщества (ЕЭС), а впоследствии - Европейского Союза, для работников соответствующих отраслей предусматривались определенные социальные льготы, оговаривались права профсоюзов. В Римском договоре 1957 г. о создании Европейского экономического сообщества декларировалось в качестве общей цели продвижение социального прогресса и достижение высокого уровня занятости, а также содержался специальный раздел, предусматривавший тесное сотрудничество по вопросам, касающимся улучшения условий жизни и труда. Был учрежден Европейский социальный фонд (ЕСФ) - финансовый инструмент для обеспечения проведения согласованной политики ЕС в области занятости и профессиональной подготовки кадров. В декабре 1989 г. 11 государств-членов ЕЭС (за исключением Великобритании) подписали Хартию основных социальных прав трудящихся (Социальную хартию ЕЭС), которая намечала программу действий по реализации «социального измерения» европейской интеграции. В 2003 г. был создан Европейский форум по корпоративной социальной ответственности (European Multi-Stakeholder Forum on CSR), участниками которого стали представители бизнеса, профсоюзов и других институтов гражд-

⁸⁴ Kolakowski L. The Socialist Idea. A Reappraisal. - L.: Hampshire, 1974, P. 16. – Цит. по: Н. Работяжев, Б. Романов. Российская социал-демократия: проблемы и перспективы // Мировая экономика и международные отношения, 2006, № 9, С.12-21.

данского общества - экологических, потребительских и других некоммерческих организаций.

Существенным вкладом в распространение в мире концепции корпоративной социальной ответственности явился "Глобальный Договор ООН» (UN Global Compact). Этот документ является не нормативным актом, а своего рода платформой, кодексом поведения корпораций, основанным на Всеобщей декларации прав человека (1948) и других документах ООН. В 2000 г. была развернута всемирная кампания подписания предприятиями разных стран Глобального Договора ООН о корпоративной социальной ответственности. Подписывая его, предприятия добровольно берут на себя обязательства действовать согласно 10 принципам этого Договора и способствовать прогрессу в четырех ключевых направлениях социальной деятельности бизнеса: соблюдение прав человека, совершенствования трудовых отношений, охрана окружающей среды и противодействие коррупции [85]. Уже более 6500 предприятий, профсоюзных и других общественных организаций из 120 стран, в том числе из Украины, подписали Глобальный Договор, причем многие из них добровольно публикуют ежегодные социальные отчеты о выполнении своих обязательств.

Не менее важную роль в деле продвижения концепции корпоративной социальной ответственности играет Международная организация труда. Созданная в 1919 г. на основе принципов социального партнерства, МОТ обладает уникальной трехсторонней структурой и включает представителей правительств, работодателей и трудящихся. Она содействует социальному диалогу, направляет свою деятельность на разработку и внедрение минимальных стандартов в области социально-трудовых отношений, которые закрепляются в конвенциях и рекомендациях МОТ.

Международная конфедерация профсоюзов (МКП) в резолюции XVIII Конгресса «Социальная ответственность бизнеса в глобальной экономике» поддержала инициативу ООН по распространению Глобального Договора. МКП направляет свои усилия на воплощение в жизнь «Программы достойного труда», которую считает основной задачей на ближайшие десятилетия. МКП призывает мировое сообще-

⁸⁵ Глобальный Договор ООН о корпоративной социальной ответственности [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<http://www.unglobalcompact.org/Languages/russian.html>

ство найти необходимые ресурсы, чтобы обеспечить трудящимся качественные рабочие места, справедливую заработную плату, достаточный уровень социальной защиты, реализацию прав в сфере трудовых отношений.

Социально-политические предпосылки внедрения концепции социальной ответственности бизнеса ассоциируются с развитием социально-ориентированной рыночной экономики и социального правового государства, становлением системы социального партнерства, политической и производственной демократии. Как свидетельствует мировой опыт, внедрение этой концепции возможно лишь на условиях социального партнерства при эффективном взаимодействии «трех столпов» социума: государства, бизнеса и институтов гражданского общества, прежде всего профсоюзов. Их действия в этом направлении находятся в диалектической взаимосвязи, взаимно дополняя, развивая и поддерживая друг друга: не может быть социальной ответственности бизнеса в социально безответственном государстве. С другой стороны, в силу ведущей роли бизнеса в обществе уровень его социальной ответственности является определяющим для государства. И, наконец, бизнес становится социально ответственным только под давлением гражданского общества.

Государство должно осуществлять политическое и правовое регулирование общественной жизни на основе принципов социальной справедливости, свободы личности и солидарности, выступать инициатором создания эффективной системы социального партнерства. Речь не идет о том, чтобы государство насильственно принуждало бизнес увеличить вклад в решение социальных проблем, а трудящихся – уменьшить свои требования, а о том, чтобы в рамках конструктивного диалога находить компромиссы, устанавливать оптимальное соотношение между экономической эффективностью и социальной справедливостью, согласовать основные приоритеты развития страны и разрабатывать действенные механизмы социального партнерства.

Для бизнеса социальная ответственность не должна быть ни навязанной обузой, ни модным увлечением. Социальные расходы – это не проедание средств, а инвестиции в человеческий и социальный капитал, которые в современных условиях в решающей степени определяют конкурентоспособность предприятий и экономики в целом.

Успех в реализации концепции социальной ответственности во многом зависит от позиции, активности и роли профсоюзов как самой массовой общественной организации трудящихся, а также других ин-

ститутов гражданского общества – правозащитных, экологических, потребительских, культурных и др. организаций.

Социальная ответственность бизнеса в Украине: трудные шаги становления

Внедрение в практику украинского предпринимательства концепции социальной ответственности бизнеса имеет определенные особенности, обусловленные, прежде всего, глубоким социально-экономическим и политическим кризисом, длящимся на протяжении 20 лет, а также рядом других факторов. В результате реализации неолиберальной стратегии трансформации экономики Украины, которая включала «шоковую терапию», ускоренную приватизацию, либерализацию финансов и торговли, в первую очередь внешней, ВВП Украины за период 1992-1998 гг. ВВП сократился в 2,5 раза и после следующих девяти лет роста едва достиг 74,1% от уровня в 1990 г. Реальные доходы населения сократились в 3 раза [⁸⁶, С. 6]. Уровень заработной платы в Украине ниже в 30-55 раз по сравнению с экономически развитыми странами, в то время как производительность труда (ВВП по ППС в расчете на 1 работника) ниже в 5-6 раз, что свидетельствует о сверхэксплуатации трудящихся [⁸⁷, С. 60].

В Украине появился некий специфический феномен - работающие бедные. Во всех нормально развивающихся странах наличие работы всегда является гарантией достойного уровня жизни, в Украине же даже работая, можно пребывать в бедности, поскольку значительная часть работников (более 25%) получает зарплату ниже прожиточного минимума [⁸⁸, С. 22].

Один из наиболее значимых негативных результатов либеральных реформ 90-х годов — поляризация доходов населения и социальный разлом общества. Согласно официальным данным, коэффициент дифференциации населения Украины по доходам не очень превышает соответствующие показатели европейских стран. Однако компетентные эксперты считают, что данные официальной статистики не отображают

⁸⁶ Соціально-економічний стан України: наслідки для народу та держави: національна доповідь / За заг. ред. В. М. Гейця [та ін.]. - К. : НВЦ НБУВ, 2009. - 687 с.

⁸⁷ Щетинин В.П. Человеческий и вещественный капитал: общность и различие // Мировая экономика и международные отношения, 2003, № 8, С.55- 61.

⁸⁸ Заробітна плата: світовий досвід та вітчизняна практика // Людина і праця, 2006, № 7, С. 21-24.

реальное положение дел. Если учесть теневые доходы, то коэффициент дифференциации превысит 100 раз [⁸⁹, С. 39]. Причем государство не только не принимает надлежащих мер для устранения вопиющего социального неравенства, но и усиливает его: размер государственных пенсий для депутатов Верховной Рады, прокуроров, судей и некоторых других категорий высшего чиновничества, достигает 20 тыс. грн. в месяц, то есть превышает размер среднемесячной пенсии более чем в 20 раз [⁹⁰].

Таким образом, глубокий и долговременный экономический кризис в сочетании с асоциальной политикой власти и бизнеса привели к существенному ухудшению жизни украинских трудящихся. Обострение социальных противоречий, поляризация бедности и богатства негативно влияют на общественную мораль, серьезно ослабили интерес к производительному труду, усиливают проявления эгоизма, корыстолюбия и жестокости, стремление к быстрому обогащению любой ценой. Падение нравственности чревато деградацией общества, усилением чувства страха и безвыходности, потерей уверенности в завтрашнем дне, последующим усилением социальной напряженности до взрывоопасного уровня, что усиливает необходимость повышения уровня социальной ответственности бизнеса и государства.

Факты свидетельствуют, что в украинской предпринимательской среде ведется определенная работа по внедрению концепции социальной ответственности бизнеса. С 2006 г. благодаря усилиям представительства ООН в Украине проводится компания распространения Глобального договора (ГД), к которому присоединились, по состоянию на конец апреля 2011 г., около 150 украинских участников [⁹¹]. Однако среди них преобладают общественные организации, которые имеют к нему весьма отдаленное отношение, и только несколько крупных украинских предприятий присоединились к ГД - корпорации «Интерпайп», «Систем Капитал Менеджмент», «Индустриальный союз Донбасса», ЗАО «Оболонь» и «Киевстар» и т. п.

⁸⁹ Гошовська В. А. Соціальна домінанта національної безпеки: актуальні проблеми: Монографія. - К.: Видавничий Дім «Корпорація», 2004. – 196 с.

⁹⁰ Самые богатые пенсионеры Украины [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://realt.ua/Statti/0_Index.php?idn=40504/23.08.09

⁹¹ The UN Global Compact: Ukrainian network // <http://www.globalcompact.org.ua/ua/how2join/participants?page=8>

Общепринятого определения СОБ пока еще нет. Обобщив накопленный опыт и результаты научных исследований, предлагаем такую формулировку:

«социальная ответственность бизнеса заключается в активной социальной позиции по добросовестному выполнению международных и государственных нормативно–правовых актов и соглашений в рамках социального партнерства, а также принятых на себя дополнительных обязательств по удовлетворению экономических и социальных потребностей внутренних и внешних заинтересованных лиц – акционеров, работников, деловых партнеров, потребителей, местных жителей и общества в целом».

Основные направления практической реализации СОБ, должны, по нашему мнению, заключаться в следующем:

- устойчивое экономическое развитие, получение прибыли не любой ценой, а путем удовлетворения разумных материальных и духовных потребностей работников, потребителей и общества в целом;
- соблюдение прав трудящихся в области социально-трудовых отношений, включение их в число акционеров и привлечение к участию в управлении предприятиями, реализация концепции «качества трудовой жизни»;
- развитие человеческого и социального капитала, что в современных условиях является важнейшим фактором конкурентоспособности и экономического роста;
- поддержание в обществе стабильности и согласия с помощью социального партнерства, ответственности и самоограничения;
- развитие традиций честного и добросовестного предпринимательства по отношению к партнерам, потребителям, обществу;
- охрана природы, окружающей среды, ресурсосбережение.

Внедрение КСВ в Украине происходит крайне медленно. Большинство отечественных компаний, которые декларируют внедрение социально ответственных программ, на практике ограничиваются благотворительными акциями, что ведет к деформации самого понятия социальной ответственности. Бизнес превратил СОБ в пиар и заполонил информационное пространство сообщениями о собственных победах на ниве благотворительности и меценатства, продолжая при этом массово нарушать налоговое, трудовое, природоохранное и другие виды законодательства, активно использует операции с оффшорными компаниями с целью минимизации налоговых платежей и вывоза капиталов за границу. Некоторые украинские компании приступили к публикации соци-

альных отчетов согласно рекомендациям ГД, однако не придерживаются международных стандартов этой отчетности, ограничиваясь лишь распространением информации и благотворительных акциях.

Трудности в становлении в Украине системы социального партнерства и реализации концепции социальной ответственности объясняются как субъективными причинами, прежде всего доминированием неолиберальных теорий, так и объективными обстоятельствами, главное из которых – узость группы экономически успешных предприятий, способных выходить за рамки стратегии выживания. Хищническая приватизация породила не только неэффективных собственников, но и неэффективных работников. Украинским трудящимся присущие настроения социального отчуждения, пассивности и апатии, отсутствие активной гражданской позиции, готовности к практическим действиям в защиту своих прав и интересов.

Низкая социальная активность трудящихся, незрелость и разобщенность украинских профсоюзов, нечеткое представление о своей роли в обществе, формальный подход к заключению коллективных договоров обуславливают недостаточную эффективность их действий и слабое влияние на принятие правительственных решений в сфере регулирования занятости, организации труда и ее оплаты, предоставления социальных гарантий. Поэтому вряд ли воплощение в жизнь концепции корпоративной социальной ответственности в Украине способное идти быстро, особенно если оно будет пущено на самотек и не будут создаваться условия и правила, его стимулирующие.

Подводя итог вышесказанному, можно сделать следующий вывод: стремление к формированию социально-ориентированной экономики становится общемировой тенденцией. Идея социальной ответственности бизнеса стала одной из форм проявления этой тенденции. Зародившись в начале XX века, эта идея развивалась и укреплялась параллельно с развитием идеалов гуманизма, социальной справедливости, солидарности и к настоящему времени под воздействием объективных изменений в мировом общественном развитии сформировалась в концепцию, получила широкое признание и распространение.

Список использованных источников

1. Carnegie A. The Gospel of Wealth. - Cambridge (Mass.): University Press, 1900. - 345p.
2. Гант Г. Л. Организация труда. — М., 1923.—345 с.
3. Друкер П. Эффективное управление. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001. – 456 с.

4. Bowen G. Social Responsibilities of the Businessman. - N.Y., 1957. - 345 p.
5. Devis K. The Meaning and Scope of Social Responsibility. – N.Y., 1974. - 467 p.
6. Sethi S. P. Japanese Business and Social Conflict. A Comparative Analysis of Response Patterns with American Business. - Cambridge (Mass.): University Press, 1975. – 389 p.
7. Tid O. The Art of Administration - N.Y., 1967. – 345 p.
8. Kolakowski L. The Socialist Idea. A Reappraisal. - L.: Hampshire, 1974, P. 16. – Цит. по: Н. Работяжев, Б. Романов. Российская социал-демократия: проблемы и перспективы // Мировая экономика и международные отношения, 2006, № 9, С.12-21.
9. Глобальный Договор ООН о корпоративной социальной ответственности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.unglobalcompact.org/Languages/russian.html>
10. Соціально-економічний стан України: наслідки для народу та держави: національна доповідь / За заг. ред. В. М. Гейця [та ін.]. - К. : НВЦ НБУВ, 2009. - 687 с.
11. Щетинин В.П. Человеческий и вещественный капитал: общность и различие // Мировая экономика и международные отношения, 2003, № 8, С.55- 61.
12. Заробітна плата: світовий досвід та вітчизняна практика // Людина і праця, 2006, № 7, С. 21-24.
13. Гошовська В. А. Соціальна домінанта національної безпеки: актуальні проблеми: Монографія. - К.: Видавничий Дім «Корпорація», 2004. – 196 с.
14. Самые богатые пенсионеры Украины [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://realt.ua/Statti/0_Index.php?idn=40504/23.08.09
15. The UN Global Compact: Ukrainian network // <http://www.globalcompact.org.ua/ua/how2join/participants?page=8>

ВЛИЯНИЕ ГЕНДЕРНОГО ФАКТОРА НА ЭТИЧНОСТЬ ПОВЕДЕНИЯ МЕНЕДЖЕРА

Макарова Н.С.

Рассматривая возможные причины возникновения неэтичного поведения менеджеров, мы в числе прочего неизбежно приходим к анализу стереотипов и ценностных норм, распространенных в современном обществе. Возникает вопрос: какие факторы влияют на подверженность индивида (рядового сотрудника или менеджера) тем или иным стереотипам и принятие им определенных ценностей. Одним из таких факторов, на наш взгляд, является пол.

В рамках исследования, проведенного в 2008-2010 году, мы проинтервьюировали более 130 руководителей российских компаний разных форм собственности и сфер деятельности с целью выяснить, в какой мере принадлежность сотрудников и менеджеров к тому или иному полу влияет на вероятность возникновения проблем в управлении организацией? В частности нас интересовали особенности управления женским и преимущественно женским коллективом, а также управленческие подходы женщин-руководителей. Важно было определить, какие из распространенных в российских компаниях проблем вызваны влиянием гендерного фактора, что является следствием неправильно организованной работы внутри организации: ошибок в планировании и проектировании работы, в разработке системы мотивации и контроля, некорректного поведения менеджеров и пр. Также нас интересовала справедливость распространенных в современном российском обществе стереотипов и оценочных суждений в отношении работы женского коллектива и женщин-руководителей.

Что касается этичного поведения менеджеров, то результаты проведенного нами анализа позволяют говорить о том, что хотя никакой прямой связи между гендерной характеристикой человека и его этичным или неэтичным поведением нет, влияние гендерного фактора на этику имеет место и проявляется опосредованно в нескольких плоскостях:

- посредством стереотипов, в т.ч. ошибочных, приводящих к искажению оценок в отношении подчиненных, их способностей, потенциала и отношения к работе;
- посредством традиционных моделей поведения, свойственных в большей степени мужчинам или женщинами, сформированных под давлением традиционных социальных ролей;

- посредством психофизиологических особенностей, влияющих на поведение менеджера.
Рассмотрим эти вопросы подробнее.

Стереотипы и их влияние на поведение

Существует целый ряд стереотипных оценок в отношении женщин и этичности их поведения, которые нередко рассматриваются менеджерами разных уровней в качестве аксиомы. Причем эти стереотипы разделяют как руководители-мужчины, так зачастую и сами женщины в отношении своих коллег и подчиненных. Вот наиболее распространенные из них:

- Женщины - врушки и мастера манипуляций. Им нельзя доверять.
- Женщины вместо того, чтобы работать, сплетничают и плетут интриги, подсиживают друг друга, а также не могут «держат язык за зубами».
- Женщины очень редко способны стать настоящими лидерами в коллективе, поэтому заводят себе «любимчиков».
- Многие женщины не умеют контролировать свои эмоции, поэтому нередко истерики и скандалы с подчиненными и коллегами.

Нам представляется важным обратить здесь внимание на три момента. Во-первых, упомянутые стереотипы накладывают свой отпечаток на решения, принимаемые менеджерами при распределении работ и ресурсов, при подборе персонала и продвижении сотрудников по карьерной лестнице. Как показывают результаты нашего исследования, даже не будучи уверенными в истинности перечисленных утверждений, менеджеры, тем не менее, «перестраховываются» и не очень охотно поручают женщинам сложные и серьезные проекты. Как результат, доля женщин на руководящих постах в целом ряде отраслей пока еще мала, а уровень зарплат отстает от мужских. Многие из опрошенных руководителей честно признавались, что женщинам можно платить чуть меньше, т.к. «им же не надо семью кормить».

Во-вторых, результатом распространения стереотипов в отношении женщин является, по словам опрошенных респондентов, заниженная самооценка у многих российских женщин, боязнь успеха и «программирование» себя на неудачу, особенно если имеет место состязательность с коллегой-мужчиной. Не стоит забывать и о таком явлении как угроза подтверждения стереотипа.

В-третьих, как показало наше исследование, подобное неэтичное поведение со стороны женщин присутствует в организациях далеко не

всегда, и в подавляющем большинстве случаев оно не является, если так можно выразиться, врожденным, а служит реакцией на не вполне грамотную работу руководителя.

Характерные модели поведения и женские свойства

Как показали результаты наших интервью, такое проявление неэтичного поведения менеджеров и сотрудников как сплетни, интриги и манипуляции в организации почти всегда являются результатом непрозрачного распределения ресурсов, благ и внимания руководителя среди подчиненных. По результатам исследования, у российских женщин по сравнению с мужчинами присутствует обостренное чувство справедливости. Это не значит, что они всегда и везде ведут себя исключительно честно. Женщины любят приукрасить, но, например, воруют они реже мужчин. Речь в данном случае идет о том, что женщины очень остро чувствуют малейшую несправедливость в отношении к себе и к окружающим, даже если не всегда могут это внятно объяснить. Руководители, которые делились своим опытом, даже вывели формулу: мужчине важно, как изменилась его зарплата по сравнению с предыдущим периодом, а женщине – по сравнению с зарплатой других сотрудниц. На практике несправедливость может присутствовать в разных формах:

- В оплате труда, когда премия сотрудниц зависит не только от результатов их работы, но и от отношений с руководителем;
- В распределении благ, когда одним сотрудницам, входящим в когорту «любимчиков», удается получить отпуск или отгул в удобное для них время, а другим – в оставшееся;
- В распределении нагрузки, когда одним сотрудницам достается более «грязная» работа, а другим – более приятная и менее трудоемкая;
- В отношении руководителя к подчиненным, когда в распределении критики, похвалы, замечаний и комплиментов прослеживаются личные симпатии.

Всё это может вылиться не только в сплетни, но и в «бабий бунт» вплоть до единичных или массовых увольнений.

В связи с этим может возникнуть вопрос: является ли непрозрачное распределение благ и ресурсов характерной чертой женщин-руководителей? Результаты исследования показывают, что окружение себя кругом «любимчиков» чаще встречается у женщин-менеджеров, чем у мужчин, причем обычно на начальном этапе работы в роли руководителя (с опытом многие из них исправляют эту ошибку). Можно

найти несколько объяснений этому факту. Это и неуверенность в своих силах, заставляющая женщину-руководителя обеспечивать себе защиту в лице лояльных помощников. Это и женский коллективизм, подразумевающий обязательное наличие круга сторонников-подруг для общения и совместного выполнения части работы. Это и неумение перестроить отношения с бывшими коллегами, с которыми начинающий руководитель совсем недавно был на одном уровне иерархии, и которые автоматически превратились в «свиту». В основе всего вышеперечисленного лежит такое женское свойство как высокая значимость межличностных отношений. Результаты проведенных нами исследований говорят о том, что российским женщинам очень важно осознание своей нужности, ценности, важности для коллектива и организации. Начинающие женщины-руководители хотят непременно нравиться своим подчиненным и боятся критики, поэтому иногда грешат отказом от эффективных решений в пользу популярных. Мы назвали это Эффектом профсоюза – «выбивание» дополнительных благ и снятие запретов и ограничений для «своих» подчиненных.

Но здесь есть один нюанс. Наши респонденты признавались, что и руководители-мужчины, как правило, имеют круг приближенных сторонников и далеко не всегда справедливо распределяют материальные и нематериальные блага, правда, в силу менее интенсивного и менее эмоционального общения друг с другом эти контакты не так заметны.

Другой характерной ситуацией возникновения сплетен, интриг и скандалов в коллективе служат кадровые перестановки. Во многих компаниях существует правило: руководителей нужно «выращивать» в своем коллективе, тогда меньше времени уйдет на их обучение и психологическую адаптацию. Но бывают ситуации, когда по тем или иным причинам руководитель для уже сформировавшегося коллектива приглашается извне. С точки зрения коллектива, и специалист, работавший в другой компании, и сотрудник из другого филиала или подразделения – это «чужак» со всеми вытекающими последствиями.

В мужском коллективе новое назначение воспринимается, как правило, сдержанно, даже если новый руководитель пришелся подчиненным не по вкусу. Что же касается женского коллектива, то отсутствие симпатии к «чужаку» может выливаться в сплетни, интриги, саботаж и даже открытые конфликты. Это особенно характерно для ситуации, когда новый руководитель – тоже женщина. Но важно понимать, что наблюдаемый негатив со стороны коллектива это не всегда дамские капризы или зависть. Нередко это результат типичных ошибок, допус-

каемых в подобных ситуациях и новым начальником, и руководством компании. Вот некоторые из них:

- отсутствие адекватной подготовки коллектива к приходу нового руководителя и неграмотное представление его коллективу (снижение или, напротив, чрезмерное возвышение статуса),
- неспособность разглядеть в членах коллектива достойных кандидатов на повышение, игнорирование необходимости карьерного роста,
- «накручивание» будущего руководителя в отношении коллектива,
- отсутствие нормально выстроенного бизнес-процесса и надежда на «харизму» и опыт нового руководителя,
- приурочивание дисциплинарных реформ к приходу нового человека, в результате чего именно он воспринимается коллективом как источник зла,
- отсутствие предварительной подготовки будущего руководителя, если ранее он не занимал руководящую должность,
- отсутствие поддержки и передачи полномочий новому руководителю со стороны руководства компании, отсутствие оперативной обратной связи
- и др.

Стремление выжить нового человека нередко имеет место и с приходом рядового члена коллектива, а не только руководителя. Такое неэтичное поведение связано с тем, что сотрудницы, которые ждут пополнения своего коллектива, обычно опасаются, что с приходом новичка они могут утратить статус профессионалов и потерять расположение руководителя (здесь мы вновь возвращаемся к распределению ресурсов). Поэтому дамы могут провоцировать новую коллегу на ошибки, уклоняться от оказания помощи, а иногда воздействовать с помощью упреков, замечаний или критики. Вероятность такого развития событий резко возрастает, если в организации четко не закреплены задачи, функции и зоны ответственности между сотрудницами.

Чтобы сохранить внимание руководителя к себе, опытные сотрудницы могут внезапно начать жаловаться на условия работы, сложные задания или жаловаться на новую сотрудницу (ошибки в работе, низкая производительность, нехватка знаний и пр.). Это есть ни что иное как Эффект второго ребенка - поведение, которое напоминает капризы ребенка-первенца при появлении в семье младшего братика или сестрички.

В основе этих эффектов лежат два характерных женских свойства: кон-

серватизм (новый человек воспринимается как помеха привычному стилю работы) и значимость межличностных отношений (боязнь, что из-за нового человека изменится баланс симпатий-антипатий в коллективе).

По словам опрошенных респондентов, угроза возникновения подобных конфликтов есть практически всегда, даже если кажется, что коллектив очень дружный. Проявится конфликт или нет – во многом зависит от руководителя и от процедуры вхождения новых сотрудниц в коллектив. Но есть и «подогревающие» факторы. Можно утверждать, что риск конфликта возрастает, если новая сотрудница и старожилы:

- сильно отличаются по возрасту (например, 25 и 45 лет),
- отличаются по статусу (образование, уровень дохода, образ жизни),
- отличаются по внешнему виду (полные - стройные, стильные – неряшливые, красивые – «серые мышки» и пр.),
- имеют разные ценностные ориентиры в жизни,
- а также если есть риск, что из-за прихода новой сотрудницы уровень зарплаты или иных благ старожил может снизиться.

Тем не менее, серьезных конфликтов можно избежать, если грамотно подготовить коллектив к приходу нового человека, включая вдумчивое распределение задач, ответственности и нагрузки, а также грамотно ввести нового сотрудника в работу. Некоторые руководители предпочитают дистанцироваться от конфликта или воспользоваться принципом «выживает сильнейший». И хотя данное поведение нельзя назвать неэтичным, но, на наш взгляд, оно не является эффективным, т.к. провоцирует подчиненных на неэтичные поступки, которые в конечном итоге подтверждают негативные стереотипы.

Мы рассмотрели влияние пола на появление неэтичного поведения сотрудников лишь на одном примере. Как показывают результаты нашего исследования, влияние гендерного фактора на проявление неэтичного поведения сотрудника или менеджера действительно имеет место. Но частота негативных проявлений зависит в значительной степени от грамотно выстроенной работы и организационной культуры в компании, а не от пола того или иного сотрудника.

О ПРОБЛЕМАХ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ И ЭТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА

Маршев В.И., Черных В.В.

1. Об истоках и проблемах социальной ответственности бизнеса и этики в менеджменте

1.1. Что понимали и понимают под «социальной ответственностью бизнеса»?

Обостренное внимание международной науки управления последних лет к этическим аспектам деловых и управленческих отношений не должны ввергать нас в сомнение относительно их новизны. Можно предположить, что понятия выгоды и убытка, пользы и вреда, благого и дурного являются предметом человеческой рефлексии ровно столько, сколько существуют управленческая и деловая деятельность. Однако обозримое для современного человека пространство таких мыслей ограничено дошедшими до нас письменными источниками. Мы имеем данные об отражении тематики должного и благого именно в управленческом контексте в древнеегипетских, древнекитайских, древнеиндийских, иудейских, персидских и многих других источниках Древнего мира (Маршев, 2011); (Эпштайн, 2002).

Некое организованное начало такая рефлексия получила благодаря Аристотелю и его трем Этикам. В них также можно найти этические рекомендации и наставления делового и управленческого⁹² характера (Аристотель, 1997).

Чем же обязаны своим появлением отдельная этическая дисциплина под названием «деловая этика» (business ethics), новый функционал организации под названием «корпоративная социальная ответственность» и одна из наиболее влиятельных управленческих концепций сегодняшнего дня под названием «устойчивое развитие» (sustainable development)? Почему именно в XX веке?

Одной из причин, возможно, являлось довлеющее положение классической экономической школы, жестко ограничивающей число факторов, которые должны быть приняты во внимание идеальной фирмой

⁹² Собственно, ἠθικόν, поучения о нравах, по Аристотелю являются разделом Πολιτικῆ, государственных дел. Так что «этика» в самом своем истоке отражает управленческие нужды и управленческий характер, к которым мы с утроенным упорством возвращаемся сегодня.

или идеальным (экономическим) человеком, другой могли являться изменения масштабов бизнеса и соответствующее ему изменение концентрации власти, изменения масштабов техногенных и социально-экономических катастроф, и т. д.

Так или иначе, наука управления имеет дело со свершившимся фактом – от организаций требуют этического поведения самые разные группы людей, а сами организации учатся извлекать пользу из подобных ожиданий публики. И с этим фактом необходимо научиться работать.

1.2. Социальная ответственность бизнеса

Сейчас, когда КСО позиционируется как часть стратегии крупнейших корпораций, когда отделы КСО распоряжаются весьма солидными бюджетами, всё меньше оснований для отрицания факта существования такой функции организации.

Довольно подробно путь, пройденный этой концепцией управления, описан в статьях (Благов, 2004; Эпштайн, 2002; Carroll, Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct, 1999).

В процессе становления концепция имела различные названия. Так, термин «ответственность» мог быть заменен на «деятельность», «добросовестность», даже «восприимчивость» (Благов, 2004, стр. 18). Часть «корпоративная» сменялась на «деловую», «организационную» и т. д. Единственной неизменной частью названия являлась и является «социальность».

Этот социальный стержень концепции был отражен в названиях одних из первых курсов в американских бизнес-школах – «бизнес и общество» (Эпштайн, 2002, стр. 31).

Социальный контекст слова «ответственность» в американской деловой среде появился в 1948 году с подачи выпускников Гарвардской школы бизнеса, создавших конференцию под названием *The responsibilities of business leadership*.

Затем следует публикация работы Боуэна «Социальная ответственность бизнесмена» (Bowen, 1953), в которой он увязывает политику, решения и поведения в бизнесе с целями и ценностями общества. Благов называют эту работу «началом современной литературы о КСО» (стр. 19), хотя Кэрролл указывает и на более ранние источники (1999, стр. 269)

Две важнейших мысли, пронизывающие все основные труды по КСО и ясно кристаллизовавшиеся к настоящему моменту, это:

1. Общество (society) – это совокупность различных заинтересованных групп, бенефициаров деятельности организации;
2. Ответственность организаций перед обществом складывается из различных уровней, образующих четкую иерархию.

«Классической» (Благов, 2004) в данном контексте называется работа (Carrol, 1991), которая делит социальную ответственность на четыре уровня: «экономическую», «правовую», «этическую» и «филантропическую».

Другой важной вехой в формировании концепции КСО является статья (Husted, 2005), в которой предпринята попытка обоснования действительной выгоды использования КСО в управлении организацией.

Недавние исследования КСО в России выделяют сильные различия в понимании концепции бизнесом. Так, фондом «Общественное мнение» по материалам экспертных интервью было выделено 7 различных трактовок социальной ответственности (Фонд "Общественно мнение", 2004). Что касается граждан России, то 70 % респондентов затруднились ответить, что такое КСО.

2. Понятие, предметные уровни и гносеологические проблемы этики в управлении

2.1. Гносеологические проблемы этики в управлении

Одной из главных гносеологических проблем этических исследований является призрачность и размытость «морали», как объекта исследования. Отсутствие чувственного, наглядного коррелята существенно усложняет его формализацию. Возможно, отчасти поэтому в истории этических учений существует явный перекося в сторону концептуальных определений (Максимов, 2002; Апресян, Мораль, 2001; Апресян, Мораль, 2000). Эти факты затрудняют возможность сопоставления множества этических учений.

Неформализованный объект, к тому же, невозможно измерить, тем более речь не идет о том, чтобы на него предсказуемо воздействовать и вырабатывать рекомендации – это аспекты второй гносеологической проблемы этики в управлении и этики в бизнесе. Таким образом, возникает множество методологических проблем только из-за отсутствия единого формализованного объекта в этических исследованиях.

2.2. Объект исследования

Для того, чтобы можно было дискутировать о каком-либо формальном определении объекта этики, морали, необходимо выделить то

общее, что объединяет все многообразие классических этических концепций и что позволяет говорить о едином смысловом пространстве этических учений.

Максимов выделяет три неизменно сопутствующие «морали» характеристики (2002):

1. Мораль находит свое воплощение в психике человека.
2. Мораль оценивает поступки, затрагивающие взаимосвязанные интересы различных людей.
3. Мораль направлена на установление равновесия взаимосвязанных интересов.

Максимов подчеркивает необходимость обращения к психологии в оценке морали как части психики: «На мой взгляд, для выявления истинной общезначимости нет другого пути, кроме обращения к психологической интуиции «обычного» человека — носителя морали, экспликации этого интуитивного представления в понятиях психологии» (2002 стр. 70).

На самом деле, современная социальная психология вот уже половину века пользуется терминами, которые вкуче, на наш взгляд, вполне полноценно описывают феномен морали: «социальная установка» и «ценностная ориентация».

Социальная ориентации представлена в системе следующих составляющих (Булышко, 2003):

1. Восприятие социально значимого объекта
2. Оценка объекта
3. Предполагаемое действие в направлении объекта.

То есть когнитивный, аффективный и поведенческий аспекты.

Но что делает некий объект «социально значимым»? Для того чтобы это объяснить, введем понятие «ценностной ориентации», так как понятие «социальной установки» оказывается необходимым, но не достаточным для корректного отображения феномена морали.

Термин «ценностные ориентации» был введен в социальную психологию второй половины XX века как отражение философского термина «ценность» в индивидуальном сознании (Леонтьев, 2006). Мы будем придерживаться взгляда классика культурной антропологии, одного из основателей школы так называемой «психологической антропологии» - Клайда Клакхона.

Согласно Клакхону, ценности нужно интерпретировать как аспект определенной мотивации. Ценностная ориентация является субъективным пониманием ценности (Клакхон, 1998).

Именно ценностные ориентации человека определяют социальную «значимость» конкретных объектов и его социальные установки. Таким образом, формулировка какой-либо ценностной ориентации должна содержать объект и его оценку, а социальная установка ещё и конкретное позитивное или негативное («не делать») действие.

Вкупе ценностные ориентации и социальные установки позволяют нам конкретизировать психическое бытие морали. Вместе они составляют статическое её содержание.

В результате мораль может быть формализована *как совокупность ценностных ориентаций и социальных установок*. Важным аспектом морали является то, что она скрывает в себе критериальную основу для принятия и реализации решений, а также для оценки решений и поступков других. Поэтому для того, чтобы подобное определение морали было удобно использовать в этико-управленческих исследованиях, уточним его следующим образом:

«Мораль – это совокупность ценностных ориентаций и социальных установок, позволяющих оценить любой процесс принятия решений с точки зрения пользы или вреда третьим лицам».

2.3. Предметное многообразие и смежные этические дисциплины

Определившись с объектом, обозначим различные предметные срезы морали, существующие в настоящее время в пространстве этических мыслей.

Один из них, который мы будем называть, **«этикой в бизнесе»** (ЭБ) рассматривает весь широкий спектр функциональных этических проблем организации, то есть таких, которые возникают в процессе деятельности различных функциональных областей организации. Так, этика в маркетинге и этика в финансах являются частью ЭБ.

ЭБ рассматривает этические конфликты с точки зрения профессиональных задач, стоящих перед функциональными областями. Как правило, каждая функциональная область имеет очерченный круг моральных стейкхолдеров (как внешних, так и внутренних) – групп лиц, для которых социально значимы одни и те же объекты.

Другим предметным срезом является то, что мы будем называть **«этикой в управлении»** (ЭУ). Если этика в бизнесе ориентирована на множество частных вопросов и стоит на позиции отдельных функциональных областей или отдельных моральных стейкхолдеров, то этика в управлении ставит перед собой один общий вопрос: как принимать и реализовывать этические решения в управлении организацией?

Существует также направление мысли, которое можно назвать «**организационная этика**» (ОЭ). В рамках неё авторы рассматривают различные этические проблемы сквозь призму организации, независимо от функциональной принадлежности или процесса принятия решений.

Эти предметные срезы пересекаются, что, тем не менее, не должно отвлекать исследователей от их разнящейся специфической направленности.

2.4. Предметные уровни

Изучая структуру этической мысли, следует помнить о различных уровнях этической проблематики. Их отличие и возможная иерархичность обусловлена масштабом этических проблем – различным охватом аудитории.

В работе (Петрунин & Борисов, 2000) авторы выделяют два уровня этики – макро-этику и микро-этику. Макро-этика при таком подходе изучает взаимодействие агрегированных по тому или иному признаку групп людей, микро-этика же концентрируется на взаимодействии индивидов.

Кэрролл (Carroll, The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, 1991) выделяет четыре уровня ответственности компании перед обществом: «экономическую», «правовую», «этическую» и «филантропическую», и объединяет их в пирамиду, весьма схожую по содержанию и структуре с иерархией потребностей Маслоу.

Мы же будем придерживаться подхода, устоявшегося в отечественной этической научной практике. А именно, выделим *этику хозяйствования* и *политическую этику*, как отдельные этические дисциплины, оказывающие определяющее воздействие на ЭБ и ЭУ.

Этика хозяйствования определяет самые основы любой экономической системы: какова должна быть форма собственности в обществе, каким образом можно и должно зарабатывать себе на хлеб и на жизнь, каковы приоритеты в производстве благ, какое распределение благ считать справедливым и так далее.

Политическая этика определяет приемлемые формы борьбы за власть и распоряжения властью. Именно в рамках политической этики сосредоточены основные дискуссии о целеполагании, о возможном и допустимом воздействии и другие.

Самым высоким уровнем этической рефлексии, безусловно, является экзистенциальная этика, столь мало разработанная в истории этических учений. Именно на ней должны основываться этические

концепции низшего порядка. Так, концепция устойчивого развития является примером проявления современной экзистенциальной этики, выраженной в теории управления.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New-York: Harper & Row.
2. Carrol, A. B. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. *Business Horizons*.
3. Carroll, A. B. (1999). *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*. *Business & Society*, 38 (3).
4. Carroll, A. B. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. *Business Horizons*.
5. Husted, B. W. (2005). *Risk Management, Real Options and Corporate Social Responsibility*. *Journal of Business Ethics*, 60.
6. Апресян, Р. Г. (2000). *Мораль*. В В. С. Степин (Ред.), *Новая философская энциклопедия*. Москва: Мысль.
7. Апресян, Р. Г. (2001). *Мораль*. В Р. Г. Апресян, & А. А. Гусейнов (Ред.), *Этика: энциклопедический словарь*. Москва: Гардарики.
8. Аристотель. (1997). *Никомахова этика*. Москва: ЭКСМО-Пресс.
9. Благов, Ю. Е. (2004). *Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление*. *Российский журнал менеджмента* (3).
10. Булышко, Д. М. (2003). *Социальная установка*. В А. А. Грицанов (Ред.), *Социология: Энциклопедия*. Книжный Дом.
11. Клакхон, К. (1998). *Зеркало для человека. Введение в антропологию*. Санкт-Петербург: Евразия.
12. Леонтьев, Д. А. (2006). *Ценностные ориентации*. В М. Ю. Кондратьев (Ред.), *Социальная психология. Словарь*. Москва: ПЕР СЭ.
13. Максимов, Л. В. (2002). *К проблеме определения морали. Этическая мысль* (3).
14. Маршев, В. И. (2011). *История управленческой мысли*. Москва: ИН-ФРА-М.
15. Петрунин, Ю. Ю., & Борисов, В. К. (2000). *Этика бизнеса*. Москва: Дело.
16. Фонд "Общественно мнение". (2004). *Социальная ответственность бизнеса*.
17. Эпштайн, Э. М. (2002). *Этика бизнеса как научная дисциплина: прошлое настоящее, будущее*. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8: Менеджмент* (3).

НОВЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ С ПОЗИЦИЙ КОНЦЕПЦИИ БЕЗОПАСНОСТЬ-МЕНЕДЖМЕНТА

Минаев Г.А., Яковлева Н.Г.

Любая социально-экономическая система есть пересечение двух систем более высокого порядка: общества и ресурсов. В основе этих систем лежат интересы людей, а основным их элементом является человек. Между интересами и их удовлетворением лежит деятельность людей, а человек выступает и объектом, и субъектом управления. Это императив современного общественного развития. Но означает ли это, что управление, одинаково ориентировано на интересы субъекта управления и интересы людей? Однозначного ответа на это нет. Более того, люди все больше замечают тенденцию к расширению разрыва между уровнем теоретической интеллектуальной проработки тематики управления и уровнем общественного понимания данной проблематики для целей личной безопасности. Эти «ножницы» в осмыслении феномена управления и феномена безопасности, с одной стороны, и общественным потреблением этих взаимосвязанных продуктов жизнедеятельности человека, с другой стороны, фактически приводят к ситуации, когда безопасность оказывается не продуктивной для целей управления. И этот миф тормозит общественное развитие.

Содержательная часть интеллектуального багажа в сфере безопасности, сформированного в последние годы, недостаточно интенсивно транслируется в общественное сознание. А такая трансляция нужна не только для корректировки сознания и выработке «иммунитета» к угрозам безопасности. Она важна и для получения своего рода общественного ответа и нового запроса на развитие исследований той трудно понимаемой сфере, находящейся на стыке управления и безопасности. А пока нет развитого интереса к безопасности, любое дело начинается не с решения проблем обеспечения безопасности человека и общества, и это считается нормой, а рассматривается с корпоративных эгоистических позиций, включающие в себя элементы коррупции. В результате человек в России, и не только, в большинстве конкретных случаев остается центральным и наиболее ранимым объектом безопасности. Органам управления и законодательной базе явно недостает безопасной «оптики», такой формы подачи норм регулирования взаимодействий, которая была бы понятна широкому кругу людей, но при этом избегала бы профанации содержания – ущемления интересов благосостояния и безопасности людей.

На протяжении XX века наука управления, обобщая практику и выявляя закономерности развития и императивы, основное внимание уделяла процессам и методам повышения эффективности управления разного рода объектами - организациями, отраслями, программами и проектами, альянсами разных видов, кооперационными связями, взаимодействием партнеров, территориальными комплексами, регионами.

Параллельно шла работа по модернизации основ менеджмента, повышения его продуктивности, «преодоления в нем тейлоризма как концепции и практических приемов в управлении»[1].

Научный и практический фундамент современного менеджмента нуждается в пополнении новыми знаниями. Среди них: вопросы формирования интересов и развития человека, управления функцией безопасности социально-экономических систем, взаимодействия со средой, проблемы хаоса и сложностей и др. Актуальность знаний в этих областях обуславливается тем, что попытки обойтись без тщательной и точной формулировки проблем в сфере развития человека, развития и защищенности интересов как важнейших источников всех преобразований, упор только на экономическое развитие приводят к нереализуемости решений и неэффективности управления социальной организацией в целом.

Изложенные выше обстоятельства обуславливают новые подходы к управлению социальными организациями. Один из них связан с концепцией *безопасность-менеджмента* - науки управления функцией безопасности социальных систем [2].

Это совершенно новая для теории менеджмента задача, где речь идет о создании новой парадигмы управления, связанной с пониманием функции безопасности как подсистемы бытия и механизмов ее реализации. Это совершенно новая для теории управления задача, поскольку нет традиционно явно выраженного объекта управления. Безопасность – не объект и, не может быть, следовательно, объектом управления. Безопасность - это субъективно определяемая мера состояния, опосредованная опасностью.

Объектом управления здесь выступают функция безопасности, источники ресурсов безопасности и отношения интересов и угроз, возникающие как между организацией и другими экономическими субъектами, так и внутри организации. *Цель безопасность - менеджмента* – обеспечение в объекте управления условий, необходимых для реализации функции безопасности и, как следствие, самого процесса развития системы и достижения поставленных целей.

Подход к управлению на основе концепции безопасность-менеджмента прямо связан с осознанием важности интересов и целенаправленного процесса их формирования в социальных системах, а *степень реализации совокупности интересов понимается как критерии эффективности управленческих решений*. При этом реализация устранения опасностей интересам понимается как условие, а не причина их реализации.

Концепция безопасность-менеджмента ориентирована на развитие человека и его интересов, что значительно шире ориентации на традиционное экономическое благополучие. Тем самым достигается известный отход от концепции экономического роста и экономического детерминизма. По нашему мнению, управление, аргументируемое догмами экономического детерминизма и экономического роста – это не управление, а *имитация управления*, прямо ведущая к постепенному «вызреванию застоя в развитии социальных организаций» [3].

Пока люди не признают необходимость научного подхода к управлению, ориентированного на их интересы, интереса развития человека, и не будут оснащены приемами, методами, способами управления функцией безопасности, методами измерения достигнутых уровней развития и безопасности, в управлении экономикой будет господствовать *система менеджмента*, узко ориентированная на экономическое благополучие. По нашему мнению, *управление – это средство использования законов развития и безопасности жизнедеятельности людей*.

Решения задач в сфере управления функцией безопасности должны способствовать главному в управлении: позволять выяснять (с использованием методов контроля, анализа и мониторинга), как полученные результаты по реализации функции безопасности меняют способы достижения поставленных целей организации (социальной системы). Эта часть работы является самой важной и главной в системе безопасность-менеджмента, определяющей ее смысл и предназначение. Она составляет сущность анализа и синтеза технологий безопасности и защиты. [3,4].

Литература

1. Миллер Б.З. Управление знаниями, М.:ИНФРА-М, 2003.
2. Минаев Г.А., Прохожев А.А. Теория безопасности организации, М.: РАГС, 2004.
3. Прохожев А.А. Теория развития и безопасности человека и общества. - М.: Ин-октаво, 2006.
4. Минаев Г.А. Безопасность организации: Учебное пособие.-М.: Университетская книга, Логос, 2008.

СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО КАК ФОРМА РЕАЛИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ БИЗНЕСА

Павлов Р.Н.

В настоящее время происходит усиление значения социального предпринимательства в общественно-экономическом развитии как передовых, так и развивающихся стран. Несмотря на это, само понятие все же остается дискуссионным. Одни исследователи понимают под этим общественно-политическую деятельность, нацеленную на решение определенных социальных проблем (Panaritis, 2010), другие воспринимают его как особый вид частного предпринимательства, связанного с возможным риском финансовых потерь, выражаемых в снижении рыночной стоимости предприятия относительно затрат, связанных с его формированием (Varon, 2005). В данном случае мы имеем дело с особой формой проявления социальной ответственности бизнеса, выражаемой в конкретных проектах, таких, как, например, создание рабочих мест для людей с ограниченными возможностями, предоставление доступных услуг для социально незащищенных слоев населения и участие в благотворительных мероприятиях различного рода.

В современных исследованиях по этой проблеме мы часто можем встретить такое понятие, как *social entrepreneurial glow*, которое, помимо имеющихся характеристик, также можно интерпретировать как дополнительную полезность, получаемую социальным предпринимателем. В модели Бэрона она обозначается символом ϕ , а общее социальное удовлетворение предпринимателя имеет вид:

$$s = \phi I + \eta_s \theta h \pi + g,$$

где I – индекс, свидетельствующий об учреждении предприятия (он равен 1 в случае, если предприятие создано, и 0, если предприятие не создано); η_s выражает количество акций данного предприятия, которым он владеет; $\theta \in [0,1]$ выражает социальное удовлетворение от единицы общественного блага, которое образуется в результате корпоративного пожертвования, относительно единицы личного пожертвования; h обозначает долю, которую социальное предприятие выделяет на общественные нужды; π выражает суммарную прибыль предприятия; g выражает личное пожертвование данного предпринимателя.

Применяя модель Бэрона для оценки механизмов стимулирования социального предпринимательства в России, можно сделать вывод о том, что если в ней считается, что предприниматель готов идти на риск финансовых потерь, ради получения ожидаемой дополнительной полезности, то здесь мы видим, что ситуация иная. Фонд «Наше будущее», возглавляемый В. Алекперовым, на конкурсной основе предоставляет социальным предпринимателям беспроцентные займы на создание предприятий. Однако, учитывая довольно высокий уровень финансового риска, связанного с созданием такого предприятия, выражаемого как в снижении котировок (в случае, если оно является акционерным обществом), так и в весьма сомнительном характере самокупаемости подобных предприятиях, особенно на ранних стадиях его жизненного цикла, ожидаемая в будущем социальная отдача, или дополнительная предпринимательская полезность ϕ , фактически минимизируется, или стремится к нулю. Также для подобного предприятия характерен высокий риск враждебного поглощения, для снижения которого требуется внесение изменений в соответствующее законодательство. Определенные изменения требуется внести и в налоговое законодательство, так как чрезмерная налоговая нагрузка на социальные предприятия способна привести к росту финансовых потерь в начале деятельности и увеличить вероятность исчезновения ожидаемой дополнительной предпринимательской полезности. В силу того, что акции подобных предприятий занимают отнюдь не лидирующее положение на фондовом рынке, и ограниченных возможностей для кредитования, по причине низкой степени доверия к таким предприятиям со стороны финансовых институтов, требуется определенная поддержка со стороны государства. Необходимо предоставление государственных гарантий таким предприятиям на сроках и условиях, определяемых действующим законодательством РФ, в том числе и с возможностью приобретения государством доли в уставном капитале предприятия.

Литература

1. Panaritis E. A brief note on Social Entrepreneurship. October 3rd, 2010 (<http://www.prosperityunbound.com/blog/>).
2. Baron D.P. Corporate Social Responsibility and Social Entrepreneurship. Research Paper No. 1916. October 2010 (http://www.econ.kuleuven.be/msi/_docs/workshops/2005-11-10.pdf).

ВОПРОСЫ ЭТИКИ В КОМАНДЕ МЕНЕДЖЕРОВ

Пашилок Н.А.

Введение

Использование команд в организациях обрело и продолжает обретать популярность на протяжении последних двадцати лет. Такая форма работы на различных уровнях организационной структуры демонстрирует свою эффективность и уже ни для кого не секрет, что большая часть работ в организации должна строиться вокруг команд.

В тезисах затрагивается вопрос этики в командах менеджеров, а точнее, каким образом лидерам команд следует реагировать на возникающие в команде проблемы, связанные с этикой? В данном вопросе особенно важны четыре аспекта, основанные на хорошо известных этических ценностях:

1. Справедливость (в распределении работы между участниками)
2. Ответственность (определение задач, определение виноватых в случае неудач и заслуживающих поощрение в случае успеха)
3. Разумность (обеспечение участия, разрешение конфликтов и достижение консенсуса)
4. Честность (отсутствие обмана, коррупции и нарушений).

В тезисах приводятся рекомендации, направленные на реализацию данных этических ценностей в команде.

Ценности в профессиональной этике команд

Ценность — понятие, используемое в философии и социологии для обозначения объектов и явлений, выступающих как значимые в жизнедеятельности общества, социальных групп и отдельных индивидов. Приведем общепринятые ценности:

1. Разумность – устранение разногласий и урегулирования конфликтов путем интеграции. Данная ценность предполагает поиск соответствующей информации, члены команды внимательно слушают других, отвечают, они открыты к новым идеям, аргументируют свое мнение, а также признают ошибки и недоразумения.
2. Ответственность – ценность, заключающаяся в способности разрабатывать моральные ответы на соответствующие моральные вопросы и проблемы, которые возникают изо дня в день. У этой ценности есть следующие характеристики: вина за ошибки не перекладывается друг с друга, расширяются масштабы и глубина общих и конкретных знаний, а также ведется работа над расширением контроля и власти.

3. Уважение – работа в соответствии с признанием потенциала автономии в каждом человеке. Характеристики этой ценности включают уважение таких прав человека, как неприкосновенность частной жизни, собственности, свободы слова и право участия, такое как информированное согласие. Неуважение этих прав наносит ущерб автономии путем обмана, силы или манипуляций.

4. Справедливость. Распадается на такие виды, как дистрибутивная (деление выгод и бремени), карательная (справедливое и беспристрастное наказания), административная (справедливое и беспристрастное применение правила), и компенсационная (справедливое вознаграждение).

5. Доверие – ожидание морального поведения от других.

6. Честность – истина, как баланс между избытком честности (прямота, которая вредит) и нечестности (обман, вводящий в заблуждение).

7. Целостность – мета-ценность, которая означает связь между конкретными ценностями. Эти ценности интегрированы друг с другом для формирования согласованного, последовательного и бесперебойного функционирования в целом.

Разработка стратегии для реализации ценностей

Необходимо разработать план внедрения ключевых ценностей работы в команде. План должен предусматривать решение следующих задач, основанных на ценностях:

Как команда добьется справедливости в своей работе? Например, как будут распределяться задачи в рамках команды, для того чтобы это было справедливым, с точки зрения распределения рабочей нагрузки и, в то же время, учитывались бы сильные и слабые стороны участников? Как команда планирует поступать с членами, которые не до конца осуществляют свой вклад в общее дело?

Каким образом команда добьется ответственности? Какие обязанности возьмут на себя участники в контексте коллективной работы? Кто будет лидером? Кто будет играть роль адвоката дьявола, чтобы избежать проблемы командного мышления? Кто будет представителем/спикером команды? Как команда планирует прояснить каждому свои задачи, обязанности и роль?

Здесь необходимо использовать воображение и быть конкретными в планировании реализации каждой ценности. Также следует думать превентивно (как команда планирует избегать несправедливости, безответственности и нечестности?) и проактивно (как можно улучшить эти значения?). Необходимо наметить конкретные обязательства. Следует ожидать, что

некоторые из этих обязательств могут потребовать пересмотра. Необходимо учитывать меры, которые сработали и те, что не сработали.

Некоторые ловушки командной работы, связанные с этикой

Парадокс Абилен. Данный парадокс описывает историю семьи, все члены которой хотели бы остаться дома, но в итоге едут на ужин в тесный ресторан в Абилен (Техас), который всех разочаровывает. Каждый из членов семьи считает, что другие хотят ехать в Абилен, никогда не подвергая это сомнению, и не высказывая свое собственное истинное мнение о том, что это является плохой идеей. Таким образом, парадокс Абилен иллюстрирует то, как команда принимает решение, которое не нравится ни одному из ее участников. Это происходит из-за перебора в коммуникациях внутри команды.

Лучшие практики для предотвращения парадокса Абилен:

- После того как решение принято, следует провести анонимный опрос среди участников на предмет того, осталось ли у них то, что они по каким-то причинам не смогли озвучить во время группового обсуждения
- Следует назначить адвоката дьявола, который критиковал бы решения группы
- Попросите участников группы подтвердить решение. Возможно, стоит это сделать в анонимном порядке.

Групповое мышление. Проблема свойственна очень сплоченным командам с сильными лидерами. Прослеживается тенденция к пренебрежению и защите от информации, которая идет вразрез с планами и убеждениями лидера. Команда коллективно и ее члены, в частности, остаются лояльны к «партийной линии», в то время как радостно маршируют с обрыва, и в случае неудачи или ошибки обвиняют в них кого-то или что-то постороннее.

Лучшие практики для предотвращения группового мышления:

- Лидер должен назначить роль критического оценщика для каждого члена команды, побуждать команду уделять первоочередное внимание возражениям и сомнениям по поводу принимаемых решений
- В процессе принятия решений лидеру следует быть беспристрастными и не высказывать свои предпочтения и ожидания на протяжении всего процесса
- На протяжении периода, когда исследуется целесообразность и эффективность предлагаемых альтернатив, команда должна время от времени делиться на две или несколько подгрупп для проведения отдельных обсуждений
- Один или несколько внешних экспертов или квалифицированных коллег в организации, которые не являются основными членами команды,

должны приглашаться на каждое совещание. Следует поощрять их за то, что они ставят под сомнение точки зрения ключевых членов команды

- На каждом заседании, посвященном оценке альтернатив, по крайней мере, один член команды должен брать на себя роль адвоката дьявола.

Групповая поляризация. Члены команды решают очертить свои различия и разногласия. Очерчивание границ и разногласий, как результат несогласия, оставляет открытой возможность достигнуть согласия путем интеграции различий, либо путем выработки всеобъемлющей точки зрения, что диалектически синтезирует различия. Обозначение разногласий превращается в игру с нулевой суммой: одна точка зрения хорошая, а все остальные плохие, и единственное решение – это победа «хорошей» точки зрения (собственной позиции) над «плохой» (всеми остальными).

Лучшие практики для предотвращения групповой поляризации:

1. Устанавливайте квоту. Во время мозгового штурма необходимо установить квоту и отложить критику до тех пор, пока квота не будет выполнена.
2. Обсуждайте пользу, а не позицию. Поскольку, как правило, легче интегрировать основную пользу, чем конкретные позиции, попробуйте сформулировать вопрос с точки зрения пользы.
3. Расширяйте «пирог». Конфликты, возникающие из-за ситуационных ограничений, можно устранить путем переговоров или инноваций.
4. Неспецифические компенсации. Одна сторона делает уступки другой, и эта уступка компенсируется другой монетой.
5. Взаимные услуги. Каждая сторона снижает свои чаяния на предметы, которые представляют для нее меньший интерес, таким образом, обменивая менее важный пункт на более важный.
6. Сокращение расходов. Один участник дает согласие о сокращении своих чаяний на определенную вещь, а другая сторона обязуется компенсировать участнику связанные с этим расходы.
7. Преодоление. Поиск решения более высокого порядка, по которому обе стороны согласны, а затем выработка решения, которое служит этому согласованному решению.

Библиография

1. William J. Frey. Ethics of Team Work. Business Ethics course, College of Business Administration, University of Puerto Rico
2. Brincat, Cynthia A. and Wike, Victoria S. (2000) Morality and the Professional Life: Values at Work. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall;
3. Flores, F. and Solomon, R. (2003). Building Trust: In Business, Politics, Relationships and Life. Oxford, UK: Oxford University Press;
4. Weston, A. (2002). A Practical Companion to Ethics: 2nd Edition. Oxford, UK: Oxford University Press.

ЭТИКА БИЗНЕСА В КИТАЕ

Рогачева Д.

Считается, что четко изложенные, общие этические нормы способны разрешить множество проблем в бизнесе. Сторонние наблюдатели развития экономики Китая не раз подчеркивали актуальность этических аспектов ведения бизнеса, в то время, как некоторые ученые продолжают считать, что время этики в китайском бизнесе еще не настало. На сегодняшний день в Китае проживает свыше 1,3 миллиарда человек, а темпы роста экономики до последнего времени составляли порядка 7% в год.

Современные исследователи китайской экономики уже несколько лет работают над тремя этическими блоками, которые в дальнейшем возможно удастся объединить в одно общее учение «Этика бизнеса в Китае». Блоки (или уровни этики) классифицируются в зависимости от критериев применимости этических постулатов: индивидуальный (в отношении себя), организационный (внутри компании) и системный (внутри института). На китайском языке эта градация выражается в терминах “jìngjì lúnli,” – этика в экономической сфере.

Хотя говорить об этике бизнеса в Китае еще рано, нижеперечисленные важные особенности будущих этических нормативов почти очевидны.

1. Вопреки мнению западных ученых, этика управления в Китае все-таки существует. Этика конфуцианства, насчитывающая более 2500 лет, этика социализма, принятая в 1949 году, а также влияние западных стран, создали эклектическое представление об этике бизнеса. В результате это привело к этическому плюрализму и продолжает способствовать заблуждениям относительно того, существует ли этика как таковая, вообще. Но основным вопросом является не существование этики бизнеса как таковой, а проблема выбора этической нормы, выбора того или иного учения.
2. С учетом комплексности и динамики развития Китая, в последние десятилетия появилась необходимость в формировании формальных, стабильных и честных институтов. Безусловно, построение подобных норм требует длительного времени и труда. Следует перевести индивидуальные этические нормативы поведения на организационные стандарты. Поэтому, ученые разрабатывает несколько возможных вариантов и, впоследствии, апробируя каждый из

- них на практике, пытаются прийти к единственному приемлемому результату.
3. Изменения мировой экономики негативно отразились на предпринимательстве в Китае. Количество бизнес единиц резко возросло, диверсификация их интересов увеличилась. Прежние законы и нормы уже не способны урегулировать их деятельность. С приходом на местные рынки международных компаний ситуация осложнилась еще и тем, что вновь создаваемые нормы требуется привести в соответствие еще и с международными стандартами.
 4. Вопросы этики управления на территории Китая все чаще и чаще встают перед западным обществом. Важно понимать, что мы говорим не о культурных отличиях Запада и Востока, а о манере ведения партнерских, деловых отношений. Подмена этих понятий крайне наивна и неприемлема. Культурное и религиозное отличие далеко не всегда являет собой этический релятивизм. Поэтому, китайские ученые придают большое значение процессу создания этических норм ведения бизнеса, ни в коем случае не сводя их к культурным особенностям.

Эти четыре пункта позволяют сформировать необходимый фон для более детального рассмотрения вопросов этики управления в Китае.

Развитие личности

Основной задачей Китая является создание этических норм, которые бы не ограничивали развитие индивида. В буквальном смысле: «наладить процесс увеличения возможностей выбора индивидов» (из доклада UNDP, см. Доклад Китая UNDP-1999). Это положение подразумевает создание долгосрочной перспективы развития для ныне проживающего на территории Китая населения, при этом не жертвуя интересами будущих поколений. По причине высоких темпов экономического роста, Китай уже столкнулся с проблемой загрязнения окружающей среды.

Концепция развития человеческого капитала была описана А.Сен в виде пяти «свобод выбора»: «политическая свобода, экономические учреждения, социальные возможности, гарантия прозрачности и надежность». Достижение Китая по развитию этих свобод пока спорно. В отношении экономических и социальных возможностей за последние десятилетия Китай значительно преуспел. Сложнее обстоит ситуация с прозрачностью и политическими свободами. Дело тут даже не в политической ситуации как таковой, а в том, что она является инструментом к развитию иных свобод и возможностей. С безопасностью все

тоже непросто. Этап перехода от плановой экономики к рыночной требует смены систем социальных гарантий. В независимости от темпов наращивания экономической мощи и количества новых предприятий на рынке, рано или поздно Китаю предстоит задуматься и о новых альтернативах сбыта продукции. Сокращение уровня бедности, увеличение числа занятых и увеличение прожиточного минимума – основополагающие императивы для выживания страны. Достаточно заметить, что с ростом урбанизации Китаю предстоит создать свыше 40 млн. новых рабочих мест, чтобы задействовать рабочую силу аграрного сектора.

Личностные отношения (*guanxi*) в Китае традиционно играли в бизнесе большую роль. Однако с развитием рыночных отношений и увеличением влияния законов, доля личных контактов при решении важных вопросов постепенно стала сходить на нет. Более того, с реструктуризацией централизованного управления произошел эффект разделения. Политика и экономика постепенно утрачивают связь. Появилась гражданская сфера. Государственные компании преобразовываются в «юридические лица» и независимые предприятия. Вновь создаваемые компании более автономны и ориентированы на определенных ролях, агентах и целях. Чисто с экономической точки зрения они и более эффективны, так как не преследуют большое число целей и не подчиняются нескольким ведомствам. Однако это угрожает существующей структуре власти, административной монополии, что в совокупности обуславливает создание единого этического базиса и сильных правовых норм.

Такое расслоение безусловно создает определенный конфликт интересов. Пока личные отношения являются решающим фактором принятия решений в правительстве и бизнесе. Общество испытывает неудобства от непрозрачности бизнеса, социальные учреждения продолжают нести убытки от «государственной системы одобрения», а коррупция набирает обороты.

Как быть с общими этическими нормами?

По этим и иным причинам проблема этики бизнеса для Китая более чем актуальна. Как было отмечено выше, Китай обладает обширной научно-практической базой (конфуцианство, социализм, европейские этические нормы) создания этического свода правил для ведения бизнеса, не стремясь к получению сиюминутной выгоды, но стремясь сбалансировать все возможные культурные составляющие, воплотить их в теории «пяти свобод» (А.Сен) и создать полное пособие по этике бизнеса.

Этика конфуцианства, олицетворяемая идеей хорошего человека и правильной жизни как основы всего (dao), позволяет сформировать характер и достоинство (de). Эти качества влекут за собой: ren – любовь и заботу о товарищах, li – ряд правил надлежащего поведения, yi – рассуждения относительно порядка вещей во вселенной. Их осознание влечет появление у человека почтительности, уважения и прочих качеств. Это подчеркивает «золотое правило» конфуцианства: «Чего я не хочу, чтобы другие сделали мне, я не стану делать другим» (Конфуций, Аналекты 5:12). Как и в других этических учениях, основой конфуцианства является коллективизм. Еще издревле Китай стремился к упорядоченному обществу, основанному на хорошем правительстве, отзывчивому к проблемам людей, мудрому в управлении и честному в распределении ресурсов. Проблема, которую только предстоит решить современному конфуцианству, заключается еще и в уравнивании прав мужчин и женщин в рамках экономических организаций и политических институтов, и полном признании важности законов.

Основная характеристика этики социализма - это забота об обществе и создание социальной и политической стабильности как минимум в ближайшие 20 лет. В отличие от конфуцианства, социализм сам собой уже подразумевает равноправие полов.

Чтобы разъяснить основные нормы социалистической этики, Центральный комитет коммунистической партии Китая выпустил большое количество пояснительной литературы. В частности в отношении этики бизнеса и экономической деятельности были изданы три доклада в 1984 г., в 1993 г. и 2003 г. Эти документы никак не отражают права и свободы жителей страны. И пока на территории Китая не в большом количестве, но все же существуют компании, стремящиеся защитить права своих сотрудников, полностью полагаться на рекомендации данных документов не следует.

Третьим источником этических норм Китая являются страны, представляющие иные культуры, в частности, Индия, Япония и страны Европы. Основным вкладом Европы в этическую культуру Китая можно считать идею о правах человека, главную составляющую человеческого достоинства и развития личности. Также важно отметить принцип прозрачности частных компаний и социальных институтов. Это обязательное условие для создания современного общества. Кроме того, этический аспект прозрачности предполагает свободу. Чем больше человеку предоставляется свобод, тем больше становится его этическая ответственность перед обществом.

Рыночная экономика представляет собой не только механизм, но и угрозу человеческим свободам. Этика, воплощенная в ответственности одних перед другими, должна стать основной составляющей рыночной экономики для любой страны. Однако, не стоит полагать, что философия прав человека индивидуальна, рассчитывая на каждого она может быть встречена и продолжена в русле коллективных взаимоотношений. Такие этические нормы еще только предстоит внедрить на территории Китая. Можно надеяться, что их свободное от оценочных суждений представление о рынке сможет легко ассимилироваться на почве конфуцианства и социализма.

Специфические особенности

Китай постепенно становится основным поставщиком товаров во всем мире. А это значит, что увеличивается надзор не только за качеством товара, но и за условиями его производства, условиями труда. Система увольнений, поощрений, здравоохранения все еще нуждается в серьезном этическом аудите. Наибольшим приоритетом является реформа банковского и финансового сектора – эти сферы являются основополагающими при ведении любого бизнеса. Все больше попадая под критику мирового сообщества, Китай должен всерьез обеспокоиться созданием высоких этических стандартов ведения бизнеса и в срочном порядке начать проводить этический аудит и экспертизы компаний.

ПРАКСЕОЛОГИЯ МОРАЛИ В СВЕТЕ ПРОГРАММ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ БИЗНЕСА

Рогожа М.М.

Отличительной чертой современного общественного дискурса является апелляция к этике. Это требует активного участия профессиональных этиков в обсуждении вопросов морального плана, жизненно важных для нормального функционирования общества. Одним из таких является вопрос о продвижении идей социальной ответственности бизнеса в жизнедеятельность современного общества. Сегодня уже очевидно, что обсуждение идей социально ответственного бизнеса не может быть замкнуто на среду профессионалов, экономистов, менеджеров, маркетологов и других представителей экономической сферы. Об этом свидетельствует и то, ставшее уже историей, обстоятельство, что потребность в этическом регулировании экономической деятельности начала оформляться в среде стейкхолдеров (к которым сегодня принято относить всё больше групп в обществе). А это, в свою очередь, удостоверяет, что вопросы морального плана, в решении которых заинтересованы стейкхолдеры, общественность (иными словами, гражданское общество) не являются этическими вопросами регулирования профессии, т.е. собственно профессиональной этикой представителей экономики. Хотя тот факт, что существует огромное количество разнородных и разноплановых профессий в экономической сфере, сам по себе является аргументом против редукции программ социальной ответственности бизнеса к профессиональной этике экономистов.

Проблематика корпоративной социальной ответственности (КСО) становится все более очевидно прикладно-этической по содержанию и по тональности. Особенностью каждой из прикладных этик (биоэтики, экоэтики, бизнес-этики) является открытость обсуждаемых вопросов, изначально выходящих за рамки профессиональных вопросов специалистов, а, следовательно, и не имеющих адекватных ответов и способов разрешения конфликтных ситуаций в рамках профессиональной этики. Дискурсивность прикладных этик, среди которых бизнес-этика занимает одно из ведущих мест, состоит в том, что в обсуждение вопросов (таких, как благотворительность, охрана окружающей среды, благоустройство территорий, нефинансовая отчетность, честность рекламы и т.п.) включаются общественные организации, гражданские активисты, СМИ, представители бизнеса. В то же время опыт экономически развитых западных стран показывает, что профессиональные этики прини-

мают активное участие в коммуникации бизнеса и общества, обеспечивая каждую из сторон этическим инструментарием и этически релевантной аргументацией. Об этом свидетельствует масса специальной и научно-популярной (в основном англоязычной) литературы по проблемам социальной ответственности бизнеса.

На постсоветском пространстве ситуация преимущественно иная. И дело не только в слабости гражданского общества, недостаточной информированности граждан о сути корпоративной социальной ответственности и слабой заинтересованности в ее продвижении⁹³, но и в (пока еще) малом участии профессиональных этиков в разработке и продвижении этического знания в общественные практики, прямо или косвенно связанные со сферой экономической деятельности.

В то же время этика, как особая ориентированная на практику сфера знания, способна предоставить общеметодологические основания для научно выверенных программ социально ответственного бизнеса и обеспечить участников дискурса категориальным аппаратом, релевантным общественному запросу на социальную ответственность.

Прежде, чем очертить этические принципы, способные выступить общеметодологической основой социально ответственного бизнеса, следует отметить, что вопрос о практической применимости этической теории неразрывно связан с проходящей сейчас в сообществе этиков дискуссией о целесообразности теоретического разграничения общественной и индивидуальной морали⁹⁴. Разделяемая не всеми этиками, эта теоретическая установка достаточно эвристична при решении практических вопросов морального характера в социальной повседневности, позволяя дифференцировать требования, предъявляемые индивиду, как стремящейся к совершенствованию (и совершенству) автономной личности, и требования, которые предъявляются индивиду, как члену общества, зависимому от других членов общества.

Данное теоретическое размежевание двух сфер моральной активности (как и дисциплинарное членение на социальную и индивидуальную этику) не в последнюю очередь связано с потребностью адекватного восприятия ценностно-императивного пространства. Общественный запрос на такого рода этическую оценку актуализирует праксеологиче-

⁹³ Зінченко А. Г., Саприкіна М. А. Соціальна відповідальність в Україні: Погляди різних стейкхолдерів. Регіональний аспект. Київ: ЦРКСВ, 2008.

⁹⁴ См.: *Общественная мораль: философские, нормативно-этические и прикладные проблемы* / Под ред. Р. Г. Апресяна. М.: Альфа-М, 2009.

скую тональность этических разработок, позволяющую связать философско-этический потенциал морали с управлением процессами общественной жизнедеятельности.

Понятие «праксеологический» было введено в прошлом веке польским ученым Т. Котарбиньским, и вначале было неразрывно связано с идеей новой науки об эффективной организации и эффективной деятельности⁹⁵. Но со временем смысловая наполненность термина «праксеологический» получает развитие в этике, приобретая расширенное, не специфическое значение, в чем-то схожее по смыслу с термином «прагматический» (также в не специфическом, не строго историко-философском значении, предложенном У. Джеймсом).

Содержательно формулировка «праксеологическая ориентация этического знания» наполняется следующим образом: научное осмысление потребностей общественной жизнедеятельности (или определенной социальной практики) с дальнейшим формированием этического знания и его последующим продвижением в социальную повседневность. Словоупотребление «праксеологический» четко фиксирует знаниевую составляющую социальной морали (следует оговориться, что под социальной моралью понимается историческая форма общественной морали, а именно, сформированная в новоевропейском гражданском обществе). Праксеология морали выступает теорией эффективной организации нравственной деятельности, научно выверенной рефлексией по обеспечению упорядочивания общественного пространства посредством социальной морали; она направлена на выявление нормативно-ценностных аспектов сотрудничества и общественного взаимодействия, а также на принятие моральных решений.

Праксеологичность этического знания указывает на реальную (а не только мыслимую) способность этики быть прикладной теорией эффективной организации нравственной деятельности, т.е. выступить катализатором моральных действий в социальной повседневности и корректировать общественную практику в режиме реального времени. Праксеологическая направленность социальной морали легитимирует ее функционализм, ориентированность на практическое применение этического знания, его практическую выверенность и адекватность общественным потребностям.

⁹⁵ Апресян Р. Г. Праксеология // Этика: Энциклопедический словарь/ Под ред. Р. Г. Апресяна, А. А. Гусейнова. М.: Гардарики, 2001. С. 384.

Эффективность и надежность – это критерии, по которым социальная мораль признается такой, что срабатывает (функционирует) в обществе, т.е. оправдывает возлагаемые на нее ожидания. Проблема надежности социальной морали стала предметом специального исследования Дж. Ролза. Он поставил вопрос о сущности надежных механизмов функционирования социального единства и показал возможности повышения их эффективности.

Поиски механизмов эффективного функционирования общества Ролз основывал на переосмыслении и корректировании традиционной *концепции общественного договора* – в основу его размышлений положена исходная позиция за «занавесом неведения». Исходная позиция возможна при допущении существования основной интуитивной идеи «справедливости как честности». Смысл ее в том, что на основе здравого смысла за занавесом неведения индивиды будут выбирать честные условия общественного взаимодействия на исходно справедливых основаниях: условия честного соглашения между свободными и равными индивидами должны устранить какие-либо преимущества, которые неизбежно возникают в пределах основных институтов всякого общества⁹⁶.

И хотя Ролз изучал в основном этическое регулирование политической сферы общественной жизни, его рассуждения, аргументация и выводы релевантны и в плоскостях взаимовлияния экономической и социальной сфер. Справедливость как честность – идея, имплицитно содержащаяся в демократическом обществе. Она дает ключ к пониманию условий общественного взаимодействия. Взаимодействие «направляется публично признанными правилами и процедурами, принимаемыми теми, кто кооперируется и определяет их в качестве регуляторов своего поведения»⁹⁷. Конкретизируя условия взаимодействия, Ролз указывает на взаимовыгодность скоординированных усилий в формировании формальных правил общественной жизни: «Каждый, входящий во взаимодействие и исполняющий роль в соответствии с правилами и процедурами, должен получать вознаграждение достойным образом, что способствует применению соответствующей шкалы для совершения сравнительной оценки... Поскольку первейшим предметом справедли-

⁹⁶ Ролз Дж. Справедливість як чесність: політична, а не метафізична// Лібералізм: Антологія. Київ: Смолоскип, 2009. С. 811.

⁹⁷ Там же. С.808.

ности является базисная структура общества, то в справедливости как честности это достигается путем формирования принципов, определяющих базисные права и обязанности в пределах важнейших общественных институтов и путем длительного регулирования этих институтов на основе справедливости – так, чтобы вклад в процветание, совершаемый усилиями каждого, честно бы присваивался»⁹⁸.

Дж. Ролз вкладывал в термин «политическая концепция» социально-нравственное содержание. Мыслитель различил два типа концепций (доктрин): всеохватывающие моральные доктрины (*comprehensive moral doctrines*) и политические доктрины. К всеохватывающим доктринам он причислял все религиозные и моральные убеждения и (возможные) философские их обоснования, программы личной добродетели и морального действия в соответствии с очерченными при их помощи образами благой жизни⁹⁹. Всеохватывающие доктрины не могут не претендовать на истинность, и такие претензии вполне обоснованы. Граждане почти повсеместно идентифицируют себя, опираясь на свои религиозные, философские и моральные убеждения и не могут рассматривать себя отдельно от них, от собственных продолжительных склонностей и лояльностей. Но этот комплекс убеждений относится к «непубличной или нравственной идентичности» (то есть к частной сфере), помогая гражданам «упорядочивать и оформлять свой личный образ жизни, включающий и [содержание] того, что каждый считает себя деятельной и творческой личностью в общественном мире»¹⁰⁰. Моральный статус всеохватывающих доктрин состоит в акцентуации «непубличной (или неполитической) идентичности»¹⁰¹, т.е. касается индивидуальной морали.

«Политическая концепция справедливости» также является моральной концепцией, особенность которой состоит в том, что она приспособлена к особому предмету, а именно к политическим, общественным и экономическим учреждениям, то есть к тем структурам, которые образуют общество в качестве системы социального взаимодействия во всей полноте жизни¹⁰². Данное различение всеохватывающих и полити-

⁹⁸ Там же.

⁹⁹ Rawls J. The Idea of an Overlapping Consensus // Oxford Journal of Legal Studies. 1987. Vol. 7. № 1. P. 3.

¹⁰⁰ Ролз Дж. Справедливість як чесність: політична, а не метафізична. С. 816.

¹⁰¹ Там же. С. 815.

¹⁰² Там же. С. 802, 818.

ческих доктрин актуализирует водораздел между частными стремлениями индивида и его публичными ожиданиями, между индивидуальной моралью и моралью социальной.

В свете этой задачи социальной морали касаются эффективных и надежных путей внедрения в общественную практику моральной основы общественного согласия. Такого рода задача является прагматической и не претендует на всеохватность и истинность. Скорее, она «может служить основой для добровольного политического согласия между информированными гражданами»¹⁰³. Ролз отмечал, что для обеспечения согласия следует не погружаться в многочисленные, часто взаимоисключающие, всеохватывающие доктрины, а избегать их, поскольку решить вопрос частных убеждений в социальном пространстве невозможно, не *навязывая* одну единственную концепцию насильственно (и нарушая тем самым базисные свободы).

Для решения вопроса единства общества в условиях подвижных социальных связей, конкурирующих убеждений и верований Ролз и предложил перекрестный консенсус (*overlapping consensus*), одновременно модель и механизм поиска общественного согласия. Современное общество способно вырабатывать перекрестный консенсус в исходно конфликтных условиях. Объединение граждан вокруг решения определенной проблемы контекстуально и ситуативно, оно формируется по модульному принципу, а деятельность регулируется процедурно и определяется формальными соглашениями или договорами. Такого рода объединения основываются не на всеохватывающих доктринах, а на осознании необходимости кооперации во имя решения общих проблем. Их объединяет не возвышенная идея (всеохватывающая доктрина), а приоритетность решения текущих задач. Сегодня их может объединить потребность в решении экологических проблем региона, а завтра, когда эта проблема получит решение в общественных программах действий, ситуативное объединение может распасться или переключиться, к примеру, на повышение качества социального пакета работников предприятий. Такая модульность является не знаковым подтверждением релятивизма, а воплощением минималистского параметра социальной морали в условиях практики перекрестного консенсуса.

Минимализм социальной морали получает дополнительные преференции в свете необходимости выявления содержательной наполнен-

¹⁰³ Там же. С. 806.

ности перекрестного консенсуса. М. Уолцер детально останавливается на выяснении сущности минимализма. По его мнению, минимализм – это общее пространство, в котором возможно взаимное признание ценностей, принадлежащих различным развитым моральным традициям¹⁰⁴.

Моральный минимализм в силу своей однозначности и лаконичности способствует восприятию базисных ценностей общественной жизни безотносительно к индивидуальным убеждениям и преимуществам¹⁰⁵. Таким образом, минимализм социальной морали состоит в содержательно обедненной, лаконичной формулировке моральных ценностей, которые потенциально и актуально могут быть признаны в качестве базисных, в качестве основы для объединения всех членов социального образования безотносительно к системам их индивидуальных моральных приоритетов.

Социальная мораль – это праксеологически направленный комплекс норм и ценностей, предназначенных для эффективного функционирования общества как *искусственного* образования в условиях *сущестования* конкурирующих всеохватывающих доктрин. Осознание формализованности и процедурности механизмов социальной морали блокирует превращение какого-либо привлекательного идеала в единственную регулятивную социальную идею. При таких условиях плюрализм, контекстуальная подвижность и гибкость содержательной (нормативной) наполненности содействуют продвижению модульности, основанной на этическом минимуме базисных ценностей.

Конструирование модели перекрестного консенсуса становится эффективным инструментальным средством общественного взаимодействия в современном мире. Перекрестный консенсус – это основанное на здравом смысле праксеологическое средство, обеспечивающее действенность взаимодействия и баланс социально-нравственных ценностей актуальных всеохватывающих доктрин в условиях нестабильного равновесия современного общества. Блокируя превращение какой-либо всеохватывающей доктрины в регулятивную идею общественной жизни, социальная мораль как практически ориентированный интеллектуальный продукт предоставляет обществу содержательно усеченный комплекс моральных ценностей, вокруг которых могут объединиться

¹⁰⁴ Walzer M. Moral Minimalism // Walzer M. Thick and Thin: Moral Argument of Home and Abroad. Notre Dame: University of Notre Dame Press, 1994. P.17.

¹⁰⁵ Ibid. P. 6.

все члены общества. Нормативная наполненность социальной морали формулируется в процессе перманентного поиска консенсуса путем общественных договоренностей как компромиссного решения общих проблем духовно-практического плана в соответствии с модульным принципом: правила и принципы, утрачивающие значимость по отношению к текущим общественным потребностям, заменяются на более действенные без остановки процесса поиска консенсуса. Понятные каждому гражданину, нормы являются реально должными для выполнения каждым, включенным во взаимодействие, поэтому по сути своей они содержательно минималистские, но универсальные в своей обязывающей силе. Таким образом, праксеологическая направленность социальной морали определяет ее функционализм и раскрывается в принципах конвенциональности, контекстуальности, модульности, минимализма.

Праксеологически ориентированная социальная этика не предоставляет метафизическое обоснование морали, а указывает на возможности широкого использования теоретических разработок праксеологии морали в общественной практике, и в частности, при разработке программ социально ответственного бизнеса. Ведь корпоративная социальная ответственность (КСО) важна не только и не столько на уровне разработки профессионалами из экономической сферы – к ее разработке причастна общественность и профессиональные этики. Но наиболее значимы перспективы КСО на уровне внедрения в практику общественной жизнедеятельности в свете необходимости популяризации социально ответственного ведения бизнеса как среди предпринимателей, так и стейкхолдеров, т.е. все более широких слоев общества. Поэтому нельзя сбрасывать со счетов инструменты, которые способна предоставить этика при решении вопросов морального характера в общественной жизнедеятельности.

КОРПОРАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ

Родионова М.Е.

Объективным фактором развития бизнеса в мире и в России является глобализация, ведущая к росту конкуренции, как на международных, так и на внутренних рынках. В этих условиях насущной потребностью предприятий становится не просто создание конкурентоспособного производства, а успешное и эффективное выстраивание взаимоотношений внутри самой корпорации. Для этого, в первую очередь, необходимо внедрять и постоянно совершенствовать соответствующие программы, включающие как проведение бизнес-тренингов, так и создание и внесение существенных обновлений в кодексы корпоративного поведения компаний.

Мировой финансово-экономический кризис обострил ряд проблем в сфере общественных отношений, в числе которых – усиление социальной напряженности во внутрикорпоративной среде, увеличение производственных, трудовых, управленческих и иных конфликтов, а также выявил отсутствие во многих компаниях достаточных и действенных мер, регулирующих указанные вопросы.

Для решения ряда проблем и ответов на поставленные вопросы был проведен социологический экспертный опрос: «Формирование корпоративного поведения в пост-кризисный период развития экономики».

Объектом проведенного автором социологического исследования (с октября 2010 по март 2011 года) стало корпоративное поведение как социальной феномен. В опросе приняли участие представители 120 компаний: топ-менеджмент крупного и среднего российского бизнеса, руководители высшего звена реального сектора экономики, участники программ MBA и Executive MBA Финансового Университета при Правительстве РФ, Международной школы бизнеса при Финансовом Университете при Правительстве РФ, МГУ им М.В.Ломоносова. Общая выборка – 200 человек.

Среди компаний, сотрудники которых приняли участие в исследовании, – ЗАО «Назымская нефтегазоразведочная экспедиция», ЗАО «Ханты-Мансийская нефтяная компания», ОАО «Мосэнергосбыт», ОАО «МХК «ЕвроХим», ОАО «Промтехмонтаж», ООО «Моспромстрой Отель Менеджмент», ЗАО «Хорус Кэпитал», ООО «АльфаСтахование-Жизнь», ООО «Базовые проекты» и др. К работе были привлече-

ны зарубежные специалисты. В частности, отдельные комментарии дали профессор американской школы бизнеса Уортон университета Пенсильвании (Wharton School, University of Pennsylvania) Фил Николз (Philip Nichols), член Совета директоров Центра бизнес этики и корпоративного управления Патрисия Дауден (Patricia Dowden, США).

Респондентам было предложено ответить на вопросы, связанные с их отношением к принятию кодексов корпоративного поведения, их использования в качестве антикризисного инструмента, с востребованностью стандартов эффективной бизнес-практики, и на ряд других вопросов. В рамках данной статьи рассмотрим отдельные результаты, полученные в ходе данного социологического исследования.

На вопрос о том, что респондент понимает под термином «корпоративное поведение», большинство участников исследования (60%) поддержали определение, данное в Кодексе корпоративного поведения. То есть, корпоративное поведение – это разнообразные действия [1],

- связанные с управлением хозяйственными (акционерными) обществами;

- основанные на уважении прав и законных интересов участников этих действий и способствующие эффективной работе АО, в том числе увеличению стоимости его активов, созданию рабочих мест и поддержанию финансовой стабильности и прибыльности;

- влияющие на экономические показатели деятельности субъектов хозяйственных (акционерных) обществ и их способность привлекать капитал, необходимый для экономического роста, а также обеспечивающий высокий уровень деловой этики в отношениях между участниками рынка.

Стандарты корпоративного поведения применимы к хозяйственным обществам всех видов, но в наибольшей степени они важны для АО. Это обусловлено тем обстоятельством, что именно в акционерных обществах, где часто имеет место отделение собственности от управления, существует весьма высокая вероятность возникновения конфликтов, связанных с корпоративным поведением.

Необходимо также подчеркнуть, что в исследовании сделан особый акцент на том, что корпоративное поведение рассматривается нами как вид экономического поведения. При этом автор публикации поддерживает точку зрения В.И. Верховина и В.И. Зубкова, рассматривающих экономическое поведение, как систему специализированных социальных действий, которые, во-первых, связаны с использованием различных по функциям и по назначению ограниченных экономических

ресурсов и ценностей, и, во-вторых, ориентированы на получение выгоды (прибыли, вознаграждения) от их обращения [2].

Корпоративное поведение как своего рода феномен является предметом изучения и экономической науки, и социологии. Последняя, прежде всего, акцентирует внимание на условиях, факторах, институтах, а также на действующих в их рамках различных субъектах, которые реализуют свои конкретные экономические интересы.

Указанное выше исследование показало, что большинство респондентов в процессе социального взаимодействия и наличия конфликтных ситуаций испытывает затруднения при поиске верного из них выхода и не знает, к кому обратиться за помощью. В отличие от западной практики, во многих российских корпорациях при советах директоров отсутствуют комитеты по урегулированию внутренних конфликтов (27 процентов опрошенных подтвердили это, 38 процентов – затруднились с ответом).

Респонденты также отметили отрицательное влияние мирового финансового кризиса, обострившего ряд проблем во внутрикорпоративной среде. В частности, в их числе они выделили нарушение прав акционеров (32%), обострение конфликта интереса сторон (65%), напряжение во взаимоотношениях и взаимопонимании с инвесторами (27%), несоблюдение норм корпоративной этики (45%).

Что касается кодекса корпоративного поведения, то почти 2/3 респондентов (74%) указали на необходимость его принятия в России, выразили заинтересованность в нем, а также готовность поучаствовать в разработке такого документа. При этом его принятие, по мнению респондентов, будет способствовать: 1) урегулированию корпоративных конфликтов; 2) соблюдению корпоративной социальной ответственности; 3) поддержанию равного отношения ко всем участникам корпоративного объединения; 4) обеспечению высокого уровня деловой этики в отношениях между участниками рынка; 5) повышению инвестиционной привлекательности и приверженности принципам корпоративного управления, которые, в частности, получили широкое распространение в Европейском Союзе.

Более половины руководителей компаний, участвовавших в опросе, подтвердили положительное влияние такого кодекса на имидж и репутацию компании. Следует отметить, что такую позицию респонденты занимали вне зависимости от степени публичности компаний, участия в их деятельности государства и иностранных представителей, а также от формы управления.

Результаты исследования подтвердили неразрывную взаимосвязь кодекса корпоративного поведения и кодекса корпоративной/деловой этики, а

также важность:

- внедрения и проведения специализированных тренингов и семинаров по бизнес-этике и корпоративному поведению непосредственно в компаниях (несмотря на то, что подобные тренинги и семинары проводятся в ходе обучения по программам МВА, они не учитывают специфику отрасли той или иной фирмы);
- создания комитетов по этике или по корпоративным конфликтам при советах директоров;
- закрепления некоторых норм кодекса корпоративного поведения на законодательном уровне.

Исследование показало, что именно в посткризисный период развития экономики корпорациям необходимо внедрять стандарты эффективной бизнес-практики, которые позволят занять им лидирующие позиции как на российском, так и на мировом рынках. Именно программа делового поведения, включающая разработку, внедрение кодекса корпоративного поведения, является основой системы коммуникаций и обратной связи внутри и вне компании, помогая ей придерживаться выработанной стратегии деятельности.

На наш взгляд, кодекс корпоративного поведения целесообразно использовать в качестве ключевого инструмента программы, в которой следует прописать основные правила взаимоотношений с заинтересованными лицами и нормы деловой этики. Приверженность каждого работника, начиная с руководителя, принятым нормам деловой этики и корпоративного поведения, будет способствовать созданию в компании атмосферы высокой корпоративной культуры, росту репутации фирмы на рынке, повышению качества товаров и услуг, отсутствию любого вида дискриминации и, в конечном итоге, – стабильному развитию компании, росту ее прибыли и жизненного уровня работников.

1. Распоряжение ФКЦБ России от 4.04.2002 г. № 421/р «О рекомендации к применению Кодекса корпоративного поведения». – http://www.fcsm.ru/ru/legislation/corp_management_study/corp_codex/

2. Верховин В.И., Зубков В.И. Экономическая социология: монография. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: Изд-во РУДН, 2005. – 457 с.

А также:

Новиков А.М. Проблемы подготовки кадров для постиндустриальной экономики // Высшее образование в России. – 2010. – № 5. – С. 12–20.

Савицкий К. Кодекс корпоративного поведения: проблемы разработки и внедрения // Вопросы экономики. – 2002. – № 4. – С. 135.

Винслав Ю. Утверждая научные принципы управления интегрированными корпорациями // Российский экономический журнал. – 2001. – № 10.

ЭТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ТРАДИЦИОННОГО ЕВРЕЙСКОГО БИЗНЕСА

Розенберг Н.И., Мнацаканов А.А.

Евреи являются ярким примером этнической группы, традиционно успешной в ведении бизнеса. Этот феномен давно привлек к себе внимание исследователей разных направлений: этнографов, социологов, экономистов, специалистов в теории управления. Еврейский бизнес стал темой множества научных исследований и публикаций, как в странах Запада, так и в России. Среди евреев всегда было много предпринимателей, доходность еврейского бизнеса в той или иной стране, как правило, выше средней по этой стране. Евреев непропорционально много относительно их доли в населении в списках «Forbes». Все эти факты дают возможность предположить наличие в еврейской культуре традиции, позволяющей представителям этого народа быть более успешными в бизнесе. И такая традиция действительно есть.

В еврейских предприятиях и организациях по всему миру наблюдается как намеренное, так и ненамеренное следование определенному порядку ведения дел, предписанному религиозными нормами иудаизма. Источниками указаний о правильном ведении бизнеса в иудаизме служат, прежде всего, Тора (Пятикнижие Моисеево)¹⁰⁶, а также устная традиция, закреплённая в трактатах Талмуда¹⁰⁷.

Еврейская традиционная этика, в отличие, например, от общепринятой в христианском мире, не знает противопоставления мирского и духовного. Работа вообще и бизнес в частности являются важной частью жизни любого верующего еврея. О степени их важности можно судить по часто приводимой фразе еврейских мудрецов: «Первый вопрос, на который должна будет ответить душа на Небесном суде, звучит следующим образом: «Честно ли ты вела свое дело?»».

Следует подчеркнуть, что мы говорим не о тех немногих евреях, которые подробно изучали трактаты Талмуда, посвящённые ведению бизнеса, а затем (или параллельно с этим) открыли своё дело. Речь идёт

¹⁰⁶Первые пять книг еврейского священного писания, а также первые пять частей Ветхого завета в христианстве.

¹⁰⁷Свод правовых и религиозно-этических положений иудаизма, оформившийся в первых веках н.э., состоящий из множества трактатов, посвящённых различным сторонам еврейской жизни

о том, что эта модель отношений изначально присуща еврейской культуре на уровне семьи, и поэтому даже не имеющие религиозного образования евреи, которых сейчас большинство, проявляют те же характерные особенности еврейского стиля ведения дел, которые записаны в священных книгах иудаизма тысячелетия назад.

Евреи уделяют большое внимание этике и социальной ответственности, традиционной для еврейского бизнеса. У евреев развита не иерархическая, а сетевая модель построения деловых отношений, позволяющая поддерживать рабочие контакты с множеством самостоятельно действующих субъектов одновременно. Даже светские (нерелигиозные) евреи выделяют среди своих партнёров по бизнесу евреев и предпочитают их при прочих равных.

Взаимоотношениям с работником, работодателем, партнёром и клиентом в Талмуде отводится немало места, каждая ситуация, лишь незначительная часть которых будет упомянута далее, рассматривается самым подробным образом, приводятся разнообразные мнения и их аргументация. Связано это с тем, что именно в бизнесе как в квинтэссенции материальной жизни, человек находится в постоянной опасности поддаться соблазну и нарушить заповеди по отношению к ближним.

Часть законов еврейского предпринимательства, изложенных в Талмуде, касается статуса имущества, возможности смены собственника при неясном происхождении или неизвестном владельце, другая часть говорит о взаимоотношениях с партнёрами, клиентами, властями, третья – о том, как сочетать бизнес и благотворительность, и так далее.

Ниже мы коснёмся некоторых из этих законов.

Не лишать заработка еврея

Поскольку иудаизм предполагает наличие народа, через который Всевышний распространяет благословение на всё человечество, обязанностью каждого еврея является забота о других представителях своего народа. В бизнесе и имущественных отношениях это проявляется в традиционном стремлении выбирать в качестве партнёра по бизнесу еврея, при прочих равных условиях предпочитать евреев в качестве работников (однако, разумеется, нет обязанности предпочитать квалифицированному не-еврею менее подходящего на эту должность еврея), а также, и это очень важно для нас, не стремиться к экспансии своего бизнеса на «территорию», занятую бизнесом другого еврея.

Благотворительность

Всякий еврей, имеющий доходы выше прожиточного минимума и не имеющий больших долгов, обязан отделять часть своих доходов на благотворительность¹⁰⁸. Мудрецы Талмуда чрезвычайно подробно разбирают все нюансы, связанные с заповедью о благотворительности, здесь мы остановимся только на некоторых, наиболее значимых моментах:

- обычная «ставка» пожертвований – десятая часть от чистого дохода;
- обеспеченный еврей, чьи доходы намного больше средних для его страны, может жертвовать на благотворительность не более пятой части дохода;
- по завещанию можно передать благотворительным организациям до трети своего имущества;
- имеющий большие долги или зарабатывающий столько, что хватает только на поддержание своей семьи (супруг, дети, родители), не имеет права жертвовать на благотворительность;
- дееспособному еврею часто достаточно помочь, снабдив его беспроцентной ссудой на длительный срок и предоставив помощь в начале своего дела, такой подход приветствуется мудрецами. К примеру, именно этот подход позволил американским евреям за 30-40 лет превратиться из группы нищих иммигрантов из Российской империи в самое мощное и влиятельное этническое сообщество США.

Существует иерархия способов, которыми можно жертвовать деньги на благотворительность. Раввин Александр Фейгин пишет про восемь уровней, начиная с высшего:

1. Помочь нуждающемуся еврею, одарить его или занять ему, или войти с ним в деловое партнерство, или дать ему работу, чтобы поддержать его, чтобы не нуждался в помощи других, не должен был просить подаяния. Об этом сказано : «и поддержишь его».
2. Менее этого заслуга дающего бедному так, что дающий не знает, кому дает, а берущий не знает, от кого получает. Подобно этому и пожертвование в благотворительный фонд или общую кассу. Жертвовать в фонд следует только при условии, что вы уверены в порядочности распорядителей фонда и их умении распоряжаться средствами.

¹⁰⁸ Rabbi Wayne Dossick, *Living Judaism: The Complete Guide to Jewish Belief, Tradition, and Practice.*, pages 249-251

3. Менее этого заслуга дающего, если он знает, кому дает, но получатель не знает, от кого получил. Мы знаем из Талмуда, что величайшие мудрецы крадучись обходили дома бедняков и подбрасывали к дверям деньги. Это хороший путь исполнения заповеди и он может пригодиться там, где нет порядочных распорядителей пожертвований.
4. Менее этого заслуга дающего бедному, если тот знает, от кого получает деньги, а сам дающий не знает, кому дает. Так мудрецы завязывали монеты в лоскут ткани и кидали свертки себе за спину, а бедняки собирали. Таким образом, они избегали стыда, ведь дающий не видел их лиц.
5. Менее этого заслуга дающего бедному (дающий знает, кому дает, получающий – от кого получает), не дожидаясь просьбы от него.
6. Менее этого заслуга дающего бедному, после того, как он сам попросит.
7. Менее этого заслуга дающего бедному, меньше, чем следует, но доброжелательно и любезно.
8. Менее этого заслуга дающего бедному с огорчением.¹⁰⁹

Как видно из вышесказанного, в еврейской благотворительности важным моментом признаётся предотвращение впадения в нищету, также важно сохранить достоинство одаряемого. Бедный человек рассматривается как тот, благодаря которому можно выполнить заповедь, а значит недопустимо выказывать ему пренебрежение.

Следует сказать, что принципы остаются теми же, если евреи помогают нуждающимся неевреям. У евреев принято оказывать помощь сначала своим родственникам, потом – единоверцам и всем людям. В Талмуде сказано: «Бедняков своего города предпочитай», однако надо понимать, что многочисленные случаи помощи евреям неевреям являются не нарушением этого принципа, а его развитием, ведь еврейская взаимопомощь очень развита и эффективна, и выполнить свой долг перед людьми зачастую невозможно, если ограничиваться только помощью евреям. Самым ярким примером воплощения принципов еврейской благотворительности на благо человечества является аккредитованная при ООН еврейская организация «*Яд Сара*», помогающая инвалидам по всему миру.

¹⁰⁹ А. Фейгин, «Десятина», <http://a-feigin.livejournal.com/227571.html> (2010)

Пути Мира

Взаимоотношения евреев и нееврейского окружения являются важной частью еврейской традиции вообще и бизнес-этики в частности. Пути мира (ивр. «даркей шалом») – важный принцип талмудической морали, который гласит, что во всех странах, где нет оснований считать, что местное население в целом предвзято относится к евреям или, того хуже, преследует их, к нееврею следует в полной мере применять все те принципы любви к ближнему, которые относятся и к евреям.

Согласно Талмуду¹¹⁰, «Обманывать иноверца хуже, чем обманывать еврея, ибо, обманывая иноверца, еврей нарушает не только закон, но и наводит позор на Израиль».

Еврей обязан наряду с талмудическим Законом исполнять законы государства в котором живёт (на арамейском, языке Талмуда, этот принцип звучит как «дина демалькута дина», букв. «закон царства – закон»), если это возможно и общепринято. Данный принцип распространяется на все случаи, когда нет противоречия между традицией и светским законом. Если нет возможности соблюдать заповеди и законы государства, предпочтение следует отдавать соблюдению заповедей, а также выбрать себе такое место для жизни, где правительство не будет создавать лишних проблем тем, кто решил жить по еврейскому закону.

Раввинский суд как место решения бизнес-споров

При каждой еврейской религиозной общине существует раввинский суд (бейт-дин). Членами этого суда являются наиболее компетентные и уважаемые раввины общины. Они обладают необходимыми знаниями и полномочиями для рассмотрения и разрешения различных конфликтных ситуаций внутри еврейской религиозной общины. Любой спор, в том числе спор, связанный с ведением бизнеса, возникший между двумя религиозными евреями, всегда будет решаться в раввинском суде на основании источников традиционного еврейского права.

Решения такого суда выносятся на основании несколько иной по сравнению с гражданским процессом доказательной базы и судебной процедуры, однако в тех странах, где разрешён третейский суд, решения бейт-дина (раввинского суда) будут обязательны для выполнения и с точки зрения государства. В США зафиксированы случаи, когда в раввинских судах рассматривались (с обоюдного согласия, конечно) и

¹¹⁰ трактат Бава Кама, лист 113Б

тяжбы, где одной из сторон был нееврей, и даже прецеденты, когда в раввинские суды обращались неевреи в поисках справедливого рассмотрения их претензий друг к другу!

Примеры этических вопросов и их хрестоматийные решения в талмудическом праве

Отказ от чёрного пиара как результат запрета на злословие.

В иудаизме злословие («лашон а-ра», ивр. «злой язык») рассматривается как очень тяжкий грех, сродни убийству. Поэтому в еврейских компаниях совершенно не принято использовать в конкурентной борьбе приёмы, которые вредят репутации конкурента, это неоднократно отмечалось исследователями современного еврейского бизнеса. Обычай отказа от чёрного пиара восходит к древнему запрету на злословие.

Влияние религиозной этики на финансовый рынок.

Тора запрещает евреям одалживать деньги евреям под проценты. Поскольку любые инвестиции всегда связаны с риском, то такой запрет, если его понимать буквально, фактически должен был бы привести к исчезновению рынка финансов как такового. Однако в иудаизме существует возможность для расширенного толкования. Основой его является понятие партнёрства. Один из партнёров предприятия может внести в него свой труд, а другой – деньги, но прибыль при этом будет поделена между обоими. Дающий ссуду на бизнес, таким образом, рассматривается в иудейском праве как партнёр предприятия, разделяющий не только прибыль, но и риск. Это делает займодавца более заинтересованным в успехе заёмщика, вынуждает его оказывать заёмщику помощь в ведении бизнеса. Как известно, этот принцип был повторён в исламском праве в 60-х годах 20-го века, когда в Египте открылся первый исламский банк, действующий на сходных «идеологических» основах.

Взаимоотношения предприятий, следующих еврейскому Закону, с нееврейскими партнёрами, клиентами и сотрудниками.

Здесь крайне важно отметить, что иудаизм не ограничивается простым запретом на обман нееврея, но предоставляет верующим подробные записанные инструкции на все возможные случаи взаимодействия с представителями других народов. Часть законов, касающихся деловых отношений с неевреями, мы кратко перечислим ниже.

Партнёр-нееврей

Иудейская традиция позволяет вести дела с партнёрами любой национальности и религии. Ограничения налагаются лишь на использование евреем той части прибыли предприятия, которая была получена в еврейские праздники. Эта часть принадлежит целиком партнёру-

нееврею. Данный принцип, конечно, может быть обойдён путём неравного распределения прибылей, но, как показывает практика, подобные решения принимаются редко.

Клиент-нееврей

Хотя неевреям дозволено, к примеру, некошерная еда, у покупателя-нееврея не должно сложиться впечатление, что он покупает дозволенное евреям, если на самом деле это не так. Это – расширение вышеупомянутого принципа, не допускающего обмана никакого клиента.

Работник-нееврей

Работник-нееврей отличается от работника еврея лишь тем, что ему позволительно работать в субботу и праздники. Однако такая работа должна быть оговорена с ним заранее и заранее же оплачена. Нельзя дискриминировать работника-нееврея в отношении оплаты, условий труда или отношений на рабочем месте.

Руководитель-нееврей

Традиция предписывает работать только там, где возможно соблюдение заповедей. Если руководитель требует работы по субботам (наиболее часто встречающаяся проблема, особенно если учесть, что Шаббат¹¹¹ наступает с заходом солнца в пятницу), то следует приложить все усилия к тому, чтобы найти возможность отрабатывать эти часы в другой день, к примеру, в воскресенье. Если это невозможно, то некоторые раввины разрешают выполнение тех действий, которые не нарушают прямо субботние запреты (запрещено пользование электроприборами, езда на транспорте, ведение записей), но обычно это серьёзная проблема. И только в ситуации, когда невыход на работу или учёбу приведёт к потере работы, другую найти сложно, и эта работа является единственным источником существования для этого еврея и тем более – для его семьи, возможно принятие решения о временной допустимости работы в субботу, хотя для верующего еврея это очень тяжёлая ситуация, и в большинстве случаев он вынужден будет уйти с такого места работы, положившись на волю Всевышнего. Это важный момент для всех руководителей, нанимающих религиозных евреев.

¹¹¹ Последний день еврейской недели (суббота), в который евреям запрещено переносить предметы за пределами своего владения, зажигать и гасить огонь, писать и стирать написанное и выполнять множество других работ. Этот день обладает особой святостью и предназначен для молитв и отдыха.

Заповеди, которые распространяются только на евреев, и необходимость их соблюдения/несоблюдения в совместном еврейско-нееврейском предприятии

Талмуд предписывает введение «еврейского рабочего графика» на предприятиях, контрольный пакет которых принадлежит еврею или евреям. Разумеется, руководитель не может принуждать работника-еврея нарушать заповеди иудаизма, в том числе и требование обязательного субботнего покоя. За пределами Израиля¹¹² собственники-евреи могут получать прибыль от работы работников-неевреев в субботу в том случае, если они сами в субботу не работают. Допустимо и производство запрещённой евреям продукции, например, некошерной еды, если она не выдаётся за кошерную. В Израиле же любое предприятие (по традиции, а не по светским законам Государства Израиль!), принадлежащее евреям, должно полностью соблюдать еврейские традиции, независимо от религиозной принадлежности работников.

Рассмотрим, как проявляются этические особенности еврейского бизнеса, ведущие свое начало из религиозных законов, в реальных компаниях, функционирующих в различных странах современного мира. Для наглядности все эти компании можно условно разделить на три больших группы:

- предприятия, «продающие» приверженность бизнеса иудейской этике;
- предприятия, основанные на традиционной бизнес-этике, но работающие на нетрадиционных рынках;
- предприятия, нацеленные на помощь владельцам бизнесов в исполнении заповедей.

Для первой группы предприятий, обслуживающих ультраортодоксальных евреев, большие и платёжеспособные общины которых находятся в США, Израиле и некоторых других странах, крайне важным является соответствие всем требованиям еврейской традиции, так как нарушение этих требований неминуемо приведёт к потере подавляющего большинства клиентов. Прежде всего, это касается рынка кошер-

¹¹² Имеется в виду территория, на которой действуют заповеди Торы, связанные с Землёй Израиля (Эрец-Исраэль). Географически она не совпадает с границами современного Государства Израиль.

ных продуктов¹¹³, предметов культа, предприятий сферы обслуживания, ориентированных на ультраортодоксальный сектор и т.п.

При этом необходимо отметить, что еврейский стиль ведения бизнеса нередко оправдывает себя и в тех случаях, когда компания работает в отраслях и сегментах рынка, напрямую не связанных с обслуживанием специальных потребностей евреев. Так, в качестве одного из показательных примеров организаций второй группы, можно привести торговлю алмазами, в которой именно еврей-ультраортодоксы играют довольно заметную роль.

«Мазаль увраха» (досл., «удача и благословение») — этими ивритскими словами завершаются каждый день сделки на мировом алмазном рынке. Евреи Пиренейского полуострова оказались такими же жертвами Реконкисты XV века, как и арабы. Часть из них оказалась в числе вынужденных мигрантов Османской империи и стран Магриба, другая часть переехала на территорию Фландрии (нынешней Бельгии) и Нидерландов. Они принесли сюда традиционное еврейское мастерство - навыки обработки драгоценных камней. Через несколько десятилетий Антверпен стал крупнейшим центром алмазной промышленности в Европе. Значительная ее часть состояла из небольших предприятий по огранке драгоценных камней.¹¹⁴

На данный момент торговля алмазами в Антверпене находится в руках двух религиозно-этнических групп: ортодоксальных иудеев и представителей индийской секты джайнов. Между этими абсолютно непохожими религиозными группами за последние столетия сложились удивительные отношения конкуренции и сотрудничества. С одной стороны, джайны не обязаны закрывать свои магазины в субботу, что даёт им преимущества в ведении дел, с другой – несмотря на рост их доли на антверпенском рынке алмазов, их представительство в Высшем Совете по алмазам города Антверпен, влиятельной организации, которая регулирует алмазную промышленность города, не расширяется, в нём лишь два торговца-джайна из двадцати членов Совета.

¹¹³ Продукты, пригодные в пищу евреям, согласно нормам иудаизма. Приготовление кошерной еды сопряжено со скрупулёзным выполнением множества предписаний и со столь же скрупулёзным контролем за их выполнением со стороны представителей раввина.

¹¹⁴ Сайт «Бизнес в Германии». Особенности еврейского малого бизнеса <http://www.germany.allbusiness.ru/NewsAM/NewsAMShow.asp?ID=8279> (2008)

В то время как торговцы алмазами из хасидов жалуются на конкуренцию, происходит интересное культурное смешивание: многие индийские дилеры говорят на иврите и идиш. Привычными стали ящички для пожертвования для разных еврейских благотворительных учреждений при входе в индийские фирмы. И после того, как произошло разрушительное землетрясение в индийском штате Гуджарат в 2001, еврейские торговцы собрали несколько тысяч евро в качестве гуманитарной помощи.¹¹⁵

И, наконец, третья группа компаний представляет собой, прежде всего, множество благотворительных фондов, буквально осаждающих еврейские предприятия просьбами о пожертвовании. Конкуренция среди еврейских фондов огромна, в них занято большое количество активистов, как наёмных, так и добровольцев. Ввод в поисковую строку словосочетания “Jewish charity” даёт приблизительное представление о масштабах явления.

Эта активность позволяет не только вовремя протянуть руку помощи любому нуждающемуся еврею, но и постоянно напоминает еврейскому предпринимателю о том, что его работа – это не просто ежедневная суета и накопление материальных благ, но и освящённая древней традицией почётная возможность выполнить свой долг перед Всевышним и людьми.

¹¹⁵ Сайт «Финансы и религии». Торговля алмазами: джайны против хасидов <http://bhoga.ru/article/167/torgovlya-almazami-dzhainy-protiv-khasidov> (2008)

ЭТИКА МЕНЕДЖМЕНТА: ЧТО ТАКОЕ «ХОРОШО»

Савелёнок Е.А.

*«Этика — философская наука,
объектом изучения которой
является мораль, нравственность ...»*

Философский энциклопедический словарь, М., 1989

Разговоры о социальной ответственности бизнеса ведутся, наверно, с момента его появления. Общество всегда хотело, чтобы бизнес был воспитан, честен, открыт, гуманен, скромен в потребностях и щедр в тратах на общественные нужды. И, видимо, это не полный список того, что исторически подразумевается под термином «социальная ответственность бизнеса».

Для бизнеса подобного рода требования всегда представляли своеобразный социальный налог. Робин Гуд вошел в историю как частный сборщик этой подати. Главным сборщиком было и остается государство.

XX век расширил представление о социальной ответственности бизнеса. Показателем социальной ответственности бизнеса стало этическое регулирование конкуренции и трудовых отношений, попытки стать привлекательнее в глазах общества. Это нашло проявление в корпоративных кодексах и конвенциональных нормах, регулирующих деятельность крупных корпораций, отношения между работниками и работодателями. Чуть позже в сферу социальной ответственности вошли вопросы экологии, промышленной безопасности, качества трудовых ресурсов, проблемы социальной напряженности в регионах присутствия бизнеса. В России в последнее время в сферу социальной ответственности попали также инновации. При этом открыто говорится о принуждении к инновациям: бизнес становится ответственным не только за инновационное и технологическое развитие своих «заводов – паркоходов», но и за проект политической и экономической модернизации общества.

В наше постмодернистское время своеобразным «сборщиком» налога под названием «социальная ответственность бизнеса» является общественное мнение. Рекламные плакаты и слоганы фирм, речи первых руководителей компаний, презентации и умеренная благотворительность представляют собой способы и механизмы «оптимизации»

социального налогообложения. Компании достаточно иметь respectable вид в глазах общества, чтобы выглядеть социально ответственной. Этому служат заверения в ее социальной ответственности, заботе о здоровье и счастье живущих, радении о благе грядущих поколений и трепетном отношении к культурно-историческому наследию. Инструментом продвижения своей социальной ответственности в значительной степени служат также «миссии», «философии» и прочие атрибуты сознательного, справедливого, т.е. — социально ответственного бизнеса. Даже такие вопросы, как экология и промышленная безопасность, осознаются крупным бизнесом первоначально не как производственные факторы, а как составные элементы все того же имиджа, но уже в международном масштабе. В частности, российские корпорации просто вынуждены в своей экспансии на Запад соответствовать имиджу социально ответственных компаний, т.е. быть транспарентными, заботиться об экологии, действовать в рамках конвенциональных норм и правил, принятых в международном бизнесе.

Таким образом, мы можем выделить три группы факторов социальной ответственности бизнеса:

1. Прямое принуждение бизнеса к социальной ответственности. Речь идет о практике принуждения бизнеса к социальной ответственности со стороны общества в лице его институциональной среды — законы, институты, государственная политика. Это практика внешнего ограничения, «обуздания» бизнеса, принуждения его «к исполнению своих обязательств перед обществом». «... Мудрое правительство должно заботиться о том, чтобы снизить ее [норму % — ЕС], опираясь на законы и обычаи и даже взывая к морали» (Дж. М. Кейнс). Ограничение направлено как на нематериальную составляющую бизнеса (требования уважительного отношения к законодательству, к нормам общественной морали, национальной культуры и т.д.), так и на вполне материальные аспекты в деятельности компаний (выполнение бизнесом своих налоговых обязательств, обеспечение занятости и нормальной оплаты труда, предоставление возможностей отдыха, образования, лечения и т.д.). Как всякий налог, этот социальный налог, помимо чисто фискальной задачи, выполняет также задачу стимулирования, своего рода «воспитания» социальной ответственности бизнеса. Но это не отменяет его внеэкономической сути, соответственно, не отменяет стремления бизнеса к его оптимизации.

2. Саморегулирование бизнеса. Речь идет о том, что степень развития общественных институтов, повышение уровня культуры и образования граждан приводят бизнес к пониманию необходимости смягчения, «окультуривания» своих форм и методов работы. Во второй половине XX века тенденции гуманизации, «детейлоризации» труда, «превращения сферы труда в пространство личностного развития работника» привели к пониманию необходимости «внутренней» социальной ответственности бизнеса, т.е. ответственности перед работниками (Хотторнский эксперимент). Социальная ответственность становится фактором конкурентной борьбы за квалифицированную и образованную рабочую силу, привлечения большего количества «подданных» (клиентов, партнеров). Постепенно этические нормы, какой бы формальный характер они не носили, вплетаются в деловой формат. Появляются кодексы корпоративного поведения, различные конвенциональные нормы (писанные и неписанные), регулирующие практику ведения дел между компаниями – конкурентами и процессы взаимодействия между бизнесом и внешней средой.
3. Специфические аспекты деятельности бизнеса, имеющие непосредственное отношение к состоянию внешней среды, в том числе социальной сферы: экология, промышленная безопасность, качество трудовых ресурсов, социальная напряженность в регионе присутствия бизнеса и т.д. Здесь идет речь об ответственности бизнеса за результаты собственной деятельности в тех сферах, которые имеют большое социальное значение. Здесь также присутствует элемент внешнего принуждения к социальной ответственности (лицензирование, квотирование, запреты и т.д.). Однако в ответственном отношении к вопросам, например, экологии и промышленной безопасности, заинтересован уже и сам бизнес: устранять последствия экологических и техногенных катастроф для бизнеса и сложно, и дорого.

Совокупные усилия общества (государства) и бизнеса направлены на обеспечение комплексного варианта направленной эволюции бизнеса в сторону его большей социальной ответственности. Однако обращают на себя некоторые особенности этой эволюции.

В частности, утилитарное отношение бизнеса к вопросам социальной ответственности. Социальная ответственность бизнеса покоится либо на прямом внеэкономическом принуждении, либо непосредственно на финансовой и иной выгоде для бизнеса. Причем эти два пути мо-

гут вполне пересекаться: прямое принуждение не исключает различных выгод, «скидочек» и «бонусов» бизнесу. Например, путем финансирования различных благотворительных проектов, участия в социальных программах компания может улучшить свой имидж, повысить свой общественный статус, за счет чего может рассчитывать в будущем на более комфортные условия своей деятельности, дополнительное привлечение инвестиций. PR и продвижение «признаков» социальной ответственности корпораций (реклама, слоганы и т.д.), в свою очередь, также направлены на повышение стоимости нематериальных активов компании: имидж, бренд и т.д. «Этичный» бизнес имеет больше перспектив выжить в долговременной перспективе, поскольку может рассчитывать на получение если не дополнительной прибыли, то тех или иных преференций от общества (теории «социально ответственного поведения», «рационального эгоизма»).

Социальная ответственность утверждает себя в бизнесе либо под нажимом институтов общества, либо под воздействием его собственных прагматичных нужд. Этика современного бизнеса (пока не берем в расчет этику «отцов-основателей», в начале XVII века сошедших на американский континент с борта "Мейфлауэра") является, скорее, следствием развития бизнеса и его внешней упаковкой, а не его основополагающим элементом. Пока не был принят закон, ограничивающий детский труд в шахтах, его никто и не ограничивал. Улучшение условий труда на производстве еще до Хотторнского эксперимента было элементом и результатом борьбы профсоюзов и трудовых коллективов с работодателями. Кодексы корпоративной этики появились вместе с осознанием, что работать по правилам проще и выгоднее, чем без правил.

Таким образом, в современном мире социальная ответственность является вполне утилитарным и производным элементом стратегии бизнеса. При прочих равных условиях, бизнес готов согласиться с таким объемом социальной ответственности, который не ведет к убытку. Степень социальной ответственности осознается и устанавливается по мере того, как у бизнеса появляется понимание и возможность конвертировать ее либо непосредственно в деньги (например, снижение налогов), либо в конкурентное или лоббистское преимущество (например, получение выгодных заказов от государства).

В действительности, если рассматривать бизнес таким, каким мы его привыкли видеть, никакой специальной социальной ответственности, а также иных атрибутов культуры, у бизнеса нет. Это жесткая сфе-

ра человеческой деятельности, единственным внутренним ограничителем которой является финансовый результат. И любая попытка ввести внешние ограничения с риском для финансового результата закономерно воспринимается бизнесом негативно. Попытки привить бизнесу социальную ответственность, «гражданские» понятия этики успешны либо в случаях, когда это вдруг по каким-то причинам становится выгодно бизнесу, либо в рамках реализации принудительных мер. *«Нет такого преступления, на которое капиталист не пойдет ради 300% прибыли»* (К. Маркс). Существует целый пласт художественной литературы, в которой дается яркая характеристика бизнеса как деятельности, мало совместимой с традиционными представлениями об этике и социальной ответственности (например, романы Чарльза Диккенса, Джона Голсуорси, Теодора Драйзера).

Однако всегда ли бизнес был таким, каким мы его привыкли видеть?

Первыми бизнесменами на Западе были люди определенного вероисповедания, которое дополняла (правда, иногда и заменяла) идеологически выдержанная «философия свободы». Этика бизнеса основывалась на морали и нравственности протестантизма и поддерживалась духом «естественного предпринимательства», основанного, в свою очередь, на признании неких естественных и неотъемлемых прав личности. У современников первых бизнесменов не возникало вопросов о какой-то еще специальной этике бизнеса.

В России, начиная с XVII века, крупным предпринимательством успешно занимались старoverы. Этика ведения дела строилась в соответствии с этическими представлениями о жизни в целом, и специальных вопросов о какой-то еще особой этике предпринимательства у русских купцов не было.

Из того, что известно о ведении дел древними славянами, можно предположить, что наши предки не только не разделяли дело (Сбрань) и этические представления о правильных отношениях между людьми, но само внутреннее устройство артели, ватаги (субъект «бизнеса» в то время) основывали на понятиях братства, равенства, взаимопомощи и подчинения общему делу.

Бизнес вполне может не только иметь в своей основе моральные и нравственные ценности, но и служить способом воплощения этих ценностей. Это обусловлено тем, что бизнес — это, прежде всего, люди.

Термин «этика корпорации» абстрактен и понятен разве что исследователям и PR менеджерам. Напротив, **этика основателя корпорации**

как некий свод моральных и нравственных норм поведения индивидуума абсолютно, физически конкретна. И когда мы говорим о понимании бизнесом социальной ответственности, мы, естественным образом, подразумеваем под этим понимание со стороны людей — основателей бизнеса. Социальная ответственность бизнеса, если не рассматривать ее сквозь призму «социального налога», кодекса ВТО и Киотского протокола, является, в своей части, проекцией этики создателя бизнеса. Этика бизнеса и есть, по существу, этика его основателя, а часто и соответствующего семейного бизнеса.

Однако масштаб и сложность современного бизнеса делают все более затруднительной связь основателя бизнеса со своим делом. Бизнес в значительной степени деперсонифицирован. В результате смысл даже самых благородных идей, положенных в основу бизнеса, может трансформироваться до неузнаваемости и прямой противоположности по мере его становления и развития. Современная ситуация, когда социальная ответственность бизнеса является, фактически, продуктом усилий общества и государства, а не воплощением этики основателя бизнеса, является следствием процессов деперсонификации и расчеловечивания бизнеса. И такой бизнес, — действительно война. *«Бизнес — это вообще ежедневная драма»* (Дмитрий Зимин). Такому бизнесу трудно быть этичным.

Означает ли это, что *«Богу — богово, а кесарю — кесарево?»*

Минимизировать *«драму»* бизнеса, помочь ему стать более этичным призван менеджмент. Менеджмент как система в данном случае не просто может рассматриваться, но в действительности и является инструментом реализации этики основателя бизнеса. Более того, в ситуации, когда этика основателя бизнеса по тем или иным причинам не может быть реализована (например, недостаточно проработана для того, чтобы формулироваться в масштабах бизнеса, структуры бизнеса не восприимчивы к этике и требуются специальные усилия и способы т.д.), менеджмент может и должен предложить собственные морально-нравственные императивы. *«Хорошие менеджеры не только делают деньги, но и создают для людей смысл существования»* (Г. Питерс и Р. Уотерман).

Этика создателя бизнеса никуда не пропадает. Она вливается в этику менеджмента, совершенствуется и обогащается вместе с ней (в том числе инструментально) и в итоге становится этикой бизнеса.

Этика, как область нравственных и моральных норм, ценностей, убеждений, установок и т.п., вошла в предметную область теории ме-

менеджмента в 80-х годах XX века вместе с «культурой менеджмента», — отдельного направления в теории, изучающего область специфических явлений и процессов, имеющих непосредственное отношение к формированию культурологической и социально-психологической сфер в организации.

Этические нормы и правила реализуются в организации, прежде всего, в доступной для восприятия знаковой форме — форме идей. Процессы возникновения и реализации идей в организации составляют предмет «идеологии менеджмента», — отдельной области исследований в рамках культуры менеджмента.

Появление культуры менеджмента, изучающей явления и процессы культуры в организации (организационная культура) и идеологии менеджмента, выявляющей сущность управления («что?» лежит в основе управления, делает управление возможным и эффективным), расширило представление о менеджменте как системе. Темы и проблемы, которые ранее составляли содержание пограничных с менеджментом областей знания, в частности, этика, стали в ряд основных вопросов менеджмента. Термины «ценность», «смысл», «идея», вошли в менеджмент первоначально в значении элементов предметной области (организационная культура), а чуть позже и в значении понятий, отражающих основы деятельности по управлению. Стало возможным рассматривать управление как деятельность, в основе которой лежит полагание смысла и назначения в организации, а саму организацию как знаковую систему.

Первоначально идеи, в том числе этического толка, возникают в головах и сердцах менеджеров: *«идеи начертаны в сердцах людей»* (М. Огава). Это уровень «управленческой идеологии», на этом уровне идеи понятны только самому менеджеру. Далее идеи воплощаются в определенные знаковые формы, доступные для восприятия уже всем членам организации (уровень «организационной идеологии»). Воплощение идей в знаковые формы и реализация этих знаковых форм осуществляются посредством идеологической структуры, т.е. людей, отношений, инструментов, механизма (уровень «идеологии компании») и в рамках идеологического процесса (уровень «идеологической системы компании»). На следующем уровне устанавливаются связи идеологической системы компании с внешней средой и осуществляется обратная связь с управленческой идеологией (самопознание и самоорганизация менеджмента). Это высший уровень идеологии в организации, уровень «идеологии управления», на котором идеи уже реализованы в организации и

управляют ею.

«... Идеи экономистов и политических мыслителей ... имеют гораздо большее значение, чем принято думать. В действительности только они и правят миром. ... Я уверен, что сила корыстных интересов значительно преувеличивается по сравнению с постепенным усилением влияния идей» (Дж. М. Кейнс).

Этика современного бизнеса в идейном плане представляет собой очень разномастное явление — от тейлоризма до funky business, от идей прогресса до лозунгов «назад к природе». Одна этика для развитых стран, другая — для развивающихся стран. Одна для Запада, другая для Востока. Об этике вспоминают, когда она может стать ключевым фактором успеха, как основа конкурентного преимущества, и забывают, когда это диктуется обстоятельствами и не наказуемо. Различные корпоративные кодексы воспринимаются сторонней публикой скорее как экзотика, забава руководства, а миссии компаний формулируются по общим трафаретам и похожи друг на друга как две капли воды.

Современный бизнес не имеет ясных, четких представлений о том, как ему выстроить отношения с всё более взрослеющим обществом и при этом оставаться способным осуществлять свою «юношескую» мечту — максимизировать прибыль.

Бизнес нуждается в определенной **идейной (идеологической) перезагрузке. Методологической основой и инструментом такой перезагрузки может и должен стать менеджмент.** И если в вопросах теории и механизма осуществления подобной перезагрузки менеджмент имеет некоторые заделы (теория и практика идеологии менеджмента), то в вопросах «откуда?» и «какие?» идеи брать для перезагрузки менеджмент находится на стадии даже не поиска самих идей, а только определения подходов к организации поиска.

Традиционная, экономоцентрическая парадигма бизнеса в данном случае порождает скорее не ответы, а вопросы.

Например, является ли этика и в целом культура ключевым фактором успеха в бизнесе? Речь идет не об организационной культуре как инструменте управления (контроль, подчинение и т.д.) и факторе респектабельности компании (имидж), а об элементарной человеческой культуре, например, таком ее проявлении, как грамотность речи и мышления.

Человек, который старается грамотно формулировать и излагать свои мысли, а также думает о том, кто и как будет их читать, наверно, отправит в день деловых писем меньше, чем тот, кого не заботит гра-

мотность или у кого она отсутствует. А исходя из все более разрастающейся неграмотности современных офисных работников, можно предположить с высокой степенью вероятности, что адресат письма и не обратит внимания на ошибки (или попросту их не обнаружит). Вопрос: кто эффективнее работает, грамотный (культурный, этичный) или безграмотный? Вопрос не риторический.

Или другая плоскость этого же вопроса об эффективности. Как-то на занятии автору пришлось услышать от студента, что с бессовестным человеком легче вести бизнес, чем с человеком совестливым. И ведь не так очевидна неправота такого взгляда. Если смотреть глубже, разве нет определенной бессовестности в улыбке продавца, когда он улыбается клиенту вовсе не потому, что он сам по себе рад его видеть, а по должности, с целью заработка или даже наживы? И при этом ведь нет обмана (и он, и покупатель всё понимают). Но есть равнодушные. А также подмена настоящих понятий и чувств «инструктивными». Разве нет в этом элемента бессовестности и неэтичности?

Нужна ли этика бизнесу? Не является ли она *«принципом — ограничителем ума»*? (В. Гюго). Может ли культура не вредить и, более того, лежать в основе эффективности бизнеса и коммерческой деятельности в целом? Может ли, в частности, этика занять место экономического детерминизма в бизнесе или хотя бы соседствовать с ним на равных? *«... С тех пор экономическая теория становилась все более циничной, по мере того, как становилась истинной ...»* (К. Маркс).

Вопрос не в том, чтобы формально бизнес сделать, образно выражаясь, «культурнее» или «человечнее», или еще каким-то в этом роде. На практике подобные попытки зачастую не только воспринимаются, но и являются собой ханжество. Вопрос в том, что в обществе ощущается острый дефицит идей, которые бы адекватно выражали назначение бизнеса в современных реалиях.

Мало кто верит, что бизнес заинтересован в здоровье людей. Просто потому, что все понимают, что есть интересы фармацевтических компаний, которым не просто нужны больные, но которые под самыми благовидными предложениями изо всех сил стараются представить больными здоровых людей. И мало кого, кроме самих врачей, пугает механический перенос сугубо экономического понятия «рентабельность» в медицину. Это бизнес.

Большинство не верит ни в альтернативную энергетику, ни в электромобили, ни в «зеленую» идею. Потому что все понимают, что есть углеводороды и есть растущие потребности, которые надо удовлетво-

рять. Это бизнес.

Пример с атомной энергетикой показывает, как бизнес, успешно пройдя тесты на экологию (атомная энергетика — самая экологически чистая отрасль энергетики), не вписывается в тесты на безопасность, а значит, и на экологию. Против атомной энергетике борются «зеленые». И все опять понимают: с обеих сторон - бизнес.

Есть термин «ребрендинг». Наверное, касательно современного бизнеса назрела потребность в термине «ресмыслинг». Требуется переосмысление старых идей и осмысление новых. Привычные, «простые» идеи (здоровье, счастье, успех и т.п.) не работают или работают на уровне примитивного маркетинга, на уровне манипулирования потребностями и восприятием людей. Может, бизнесу и нужна масса оболваненных людей, но нужна ли она обществу? Российскому бизнесу нужны пользователи технологий, под это сбиваются образовательные стандарты, и одновременно ставится задача выиграть конкуренцию на рынках высоких технологий, и т.д. Это порождает некоторую идейную шизофрению в восприятии этики современного бизнеса в стиле «... *так лучше быть богатым, но здоровым ...*» (из песни А. Новикова).

Люди, правда, меньше курят, но перестают мыслить: кто-то не умеет (уже не учат), кто-то не желает (незачем, деньги можно заработать и так, без лишних мыслей). Для культуры (т.е. для тех, кто привык мыслить), это трагедия. «*Умер Махатма Ганди. Мне говорить не с кем*». Но трагедия ли это для бизнеса? Нужны ли бизнесу в массовом масштабе мыслящие люди?

Мы не знаем, откуда изначально берутся идеи, откуда они попадают в наш пространственно-временной континуум (в котором они, соответственно, уже могут «придумываться», «осознаваться» и т.д.). Возможно, идеи имманентно присущи человеку (обществу), и тогда задача психологии (социальной, культурно-исторической) и антропологии выявить этот источник или хранилище смысла. Или же идеи даются человеку (человечеству) извне способами, которые принципиально не могут быть выявлены, осознаны, верифицированы без коренной трансформации привычных нам представлений о том, что такое «природа», «общество» и «человек».

Возможно, некоторое поле для поиска нужных идей лежит в сфере теологии менеджмента. Теологии не в ее исключительно религиозном понимании, а в культурологическом понимании, например, Макса Вебера: «*Для всякой теологии ... остается в силе предпосылка: мир дол-*

жен иметь смысл, и вопрос для нее состоит в том, как толковать мир, чтобы возможно было мыслить этот смысл».

Сегодня уже большой удачей и менеджмента, и философии бизнеса будет нахождение или формулирование идей, которые еще имеют смысл, которые не дискредитированы по линии своих источников и применения в истории. Идеи, которые могут быть важны, могут быть приняты огромным количеством людей. И нужно будет еще научить людей понимаю этого смысла и обращению с этими идеями.

Возможно, следует думать в направлении назначения менеджмента в обществе. Оно состоит не только, а возможно, и не столько, в достижении целей собственно эффективного управления (экономика процесса), но и в снятии противоречий, антагонизма между субъектом и объектом управления. Хотгорнский эксперимент относится к сфере науки только для исследователей. Со стороны работников «улучшение условий труда» закономерно выглядит как попытка сгладить, нейтрализовать конфликт между работниками и администрацией («... способ остановить профсоюзы»).

Назначение менеджмента состоит также в стремлении к совершенствованию человека, или к обеспечению, раз мы говорим о менеджменте, ему такой возможности. Стремление к совершенствованию, пожалуй, единственное, что отличает человека. Это качество служит основой для развития главных сфер человеческой деятельности: науки (прогресс), искусства (гармония), религии (вера). Практическим проявлением реализации этой идеи может служить строительство системы управления не по универсальным клише, а в направлении «от людей», — от уникальности и неповторимости каждого человека в организации. Универсальным может быть механизм системы управления, но она сама всегда уникальна, поскольку основной ее элемент — люди — всегда разные. «Для людей» в данном случае означает «от людей»: конкретный человек является краеугольным камнем управления, а не инструментом воплощения абстрактных для него целей и задач управления.

Когда разговариваешь / берешь интервью с руководителями бизнеса, как правило, у всех у них есть мечта, и, как, правило, она выражается в простых словах и смыслах, по типу *«счастья всем и даром, и пусть никто не уйдет обиженным»* (А. и Б. Стругацкие). А дальше начинается то, что мы называем «бизнес», перефразируя известное высказывание У. Черчилля о демократии, — наименее худший способ зарабатывания денег. Только относительно демократии уже стало понятно, что это форма, и форма может быть настолько различной в различных

странах и условиях, что про единое содержание говорить и не приходится. Относительно же бизнеса до сих пор принято полагать, что и содержание, и формы этой деятельности инвариантны, бизнес — это деятельность, целиком и полностью основанная на экономическом детерминизме.

Пафос задачи поиска новых, правильных смыслов для этического преобразования бизнеса вовсе не фантастичен, если, конечно, мы не считаем фантастом Макса Вебера: *«Судьба нашей эпохи с характерной для нее рационализацией и интеллектуализацией и прежде всего расколдовыванием мира заключается в том, что высшие благороднейшие ценности ушли из общественной сферы или в потустороннее царство мистической жизни, или в братскую близость непосредственных отношений отдельных индивидов друг к другу»*. Это было сказано примерно 100 лет назад. С тех пор бизнес принципиально не изменился, возросло только его налоговое бремя, в т.ч. социальное. А *«благороднейшие ценности»* все более и более замещаются в сознании людей простыми обывательскими соображениями (*«обыденная идеология»*).

«Царство мистической жизни», наверно, следует оставить специалистам оккультных наук и проповедникам. А вот найти в жизни, собрать и вплавить *«благороднейшие ценности»* в бизнес — посильная задача для современного менеджмента. И это будет этично, что и значит — хорошо.

НОВЫЕ РЕПУТАЦИОННЫЕ РИСКИ В СФЕРЕ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Сальникова Л.С.

Корпоративная социальная ответственность (КСО) компании сегодня считается одним из наиболее эффективных инструментов укрепления деловой репутации. Благодаря усилиям PR-специалистов концепция корпоративной социальной ответственности получила широкое распространение во всем мире как новая технология оправдания коммерческой и производственной деятельности компаний, конечной целью которых по-прежнему остается максимизация прибыли. Однако, несмотря на большой интерес к данной теме, на сегодняшний день в научном мире не существует единого определения корпоративной социальной ответственности. В то же время все ученые и эксперты едины в одном: корпоративная социальная ответственность – это ответственность компании перед всеми людьми и организациями, с которыми она сталкивается в процессе деятельности, и перед обществом в целом. Только демонстрируя ответственное отношение к потребностям общества, компания может наращивать свой главный нематериальный актив – деловую репутацию, которая в значительной мере способствует капитализации бизнеса.

В последние несколько лет общественная дискуссия в России о роли КСО стала весьма бурной, поскольку она затрагивает вопросы бизнеса, к которому у населения весьма неоднозначное отношение. В то же время государство не может в полной мере и эффективно финансировать социальные потребности граждан и рассчитывает на помощь частного сектора экономики. Понимая это, компании в своей деятельности в сфере КСО ориентируются, прежде всего, на ближний круг стейкхолдеров – государство, собственников и персонал. Более широкий круг заинтересованных сторон – местные сообщества, поставщики, потребители и пр. – пока не рассматриваются как ключевые аудитории, хотя эти социальные группы оказывают существенное влияние на общественное мнение о компании. Недооценка этого фактора приводит к росту репутационных угроз для компании, даже если она ведет социально ответственный бизнес.

Важным этапом на пути становления и развития социальной ответственности российского бизнеса стал приход на российский рынок иностранных корпораций. Однако механическое перенесение западных подходов на российскую почву неэффективно и нуждается в творческом

соотнесении с российскими реалиями. В то же время процесс становления КСО в нашей стране невозможно рассматривать без учета общемировых процессов, происходящих в этой сфере, поскольку концепция корпоративной социальной ответственности является порождением нового, глобального взгляда на социальную политику.

Новый тип социальной политики сформировался как ответ на изменившееся институциональное окружение корпоративного сектора. До определенного момента ключевыми «потребителями» социальной политики компаний были сотрудники, или вернее сказать, профессиональные союзы, заключающие коллективные трудовые договоры. Начиная с 1970-х годов ситуация изменилась: место социальных классов стали занимать потребительские сообщества, на смену профсоюзам пришли многочисленные негосударственные организации, от экологических объединений до организаций, защищающих права этнических и сексуальных меньшинств. Все они внимательно следят за самыми различными аспектами деятельности крупных компаний. Таким образом, понятие социальной политики получило более широкое толкование, включающее не только государственную гарантию социальных прав граждан, но и требование более активного включения бизнеса в решение социальных проблем общества.

Социальная политика в эпоху глобализации – это не только реализация правительствами разных стран концепции государства всеобщего благосостояния, но и вовлечение бизнеса и гражданского общества в решение ключевых социальных проблем. Давление институтов гражданского общества на транснациональные компании привело к тому, что стала формироваться новая идеология участия бизнеса в общественной жизни. В то же время, ослабление влияния профсоюзного движения поставило перед работодателями проблему сохранения лояльности своих работников идеологическими средствами, и корпоративная социальная ответственность в данном случае выступила в качестве удобного инструмента манипулирования сознанием работника.

Между тем не следует думать, что идея КСО остается лишь в виртуальном мире медиа-коммуникаций. В качестве доказательства этого утверждения можно рассмотреть деятельность компаний, объединенных единым европейским пространством: они всё большее внимание уделяют социальной ответственности бизнеса. Причинами этого являются такие факторы, как новые заботы и ожидания граждан Евросоюза в контексте масштабных изменений в экономической и социальной сферах; возрастающая роль социальных факторов при принятии реше-

ний потребителями и инвесторами; возрастающая обеспокоенность разрушительным влиянием экономической и производственной активности на окружающую среду; повышение требовательности к прозрачности бизнеса.

Развитию социальной ответственности как глобальному типу социальной политики способствовал также ряд корпоративных скандалов, сконцентрировавших внимание мировой общественности на потребности в этическом и социально ответственном ведении бизнеса. К примеру, бурную реакцию мирового сообщества вызвал скандал вокруг американских компаний «Arthur&Andersen» и «Enron», занимавшихся фальсификацией финансовой отчетности. Этот прецедент привел к росту числа формальных документов, устанавливающих и развивающих корпоративную социальную ответственность (кодексы, стандарты, индикаторы и общие принципы). Новые добровольные стандарты корпоративной социальной ответственности и методы измерения результатов продолжают множиться и по сей день. Одновременно есть тенденции к унификации и укрупнению многих стандартов и правил социальной ответственности бизнеса, созданных общественными и промышленными организациями. Расширение влияния корпоративной социальной ответственности переносится на всю цепочку деятельности компаний. Таким образом можно сделать вывод, что корпоративная ответственность сегодня – это долгосрочный тренд в деятельности частных компаний, отражающий появление социальной политики нового типа, находящейся в ведении не национальных государств, как было раньше, а международных общественных и деловых структур.

В связи с вышесказанным можно сделать вывод, что в условиях глобализации методы управления деловой репутацией бизнеса существенно отличаются от тех, что использовались еще 10-20 лет назад. Сегодня рычаги влияния на доброе имя успешной компании имеются у многих социальных групп, что существенно повышает репутационные риски. Рассмотрим наиболее важные факторы, повышающие эти риски.

Бурное развитие информационных технологий привело к невероятному расширению жизненных горизонтов жителей нашей планеты, сбылись прогнозы Стэнли Мильмана о превращении мира в большую деревню, где любое событие практически мгновенно становится общеизвестным. Для компании это означает, что любая возникающая у нее проблема тут же попадает под пристальное внимание общественности. И чем крупнее и известнее организация, тем выше вероятность, что информация о возникших у нее трудностях незамедлительно появится в

новостных репортажах и на лентах информагентств всего мира. Свобода доступа к информации – одно из главных завоеваний демократии, по законам которой живет сегодня более 60% человечества, и даже самые влиятельные корпорации не в состоянии помешать информационной открытости. Именно по этой причине представителям бизнеса жизненно важно выработать стратегический подход к управлению своей репутацией в глобальном масштабе и деятельностью в сфере КСО.

Важнейшей отличительной особенностью современного мира стало появление Интернета, который является не только новым мощным каналом коммуникации и оказания информационных услуг, но и серьезным источником репутационных угроз. Интернет-активность очень трудно локализовать и поставить под контроль, поэтому поток негативной информации о любой компании беспрепятственно распространяется по сетям, более того, хранится там практически вечно. Если кто-то, к примеру, захочет через поисковую систему узнать что-то о компании Nestle, то обязательно встретит публикации, разоблачающие «корпоративную безответственность» этой организации. Не стоит забывать, что в генерации онлайн-контента участвуют сотни тысяч рядовых пользователей, которые и формируют репутацию компании, в то время как сайт компании – это лишь один из множества голосов, который к тому же вызывает наименьшее доверие. Попытки компаний внедриться в социальные сети, открыть блоги и форумы для обсуждения своего бизнеса и его социальной ответственности пока не дают ощутимых результатов. Динамика онлайн-среды и тонкости выполнения данной задачи ставят перед компаниями непреодолимые трудности, в результате вместо укрепления деловой репутации представители бизнеса нередко получают новые репутационные риски. Представляется, что решить эту проблему одним лишь механическим наращиванием упоминаний о компании в сетях невозможно, здесь требуется жесткий контроль над качеством транслируемой информации.

В последнее время много говорится о том, что развитость гражданского общества в той или иной стране свидетельствует о степени ее демократизации. Влияние широкой общественности и некоммерческих общественных организаций (НКО) на власть постоянно возрастает. Как показывают опросы, население верит НКО больше, чем правительству, СМИ и корпорациям. Последние чаще других становятся объектом нападков со стороны общественности, причем критике подвергаются даже их благотворительные и социальные проекты, в которых граждане видят попытку компаний «обелить» себя, оправдаться в

непомерных прибылях. Критики социальных программ, реализуемых крупными корпорациями, утверждают, что такие программы строятся в расчете на бизнес-эффект и являются всего лишь прикрытием того вреда, который наносят корпорации обществу своей деятельностью. Если исходить из того, что любой корпоративный социальный проект – это попытка достижения баланса между моральными требованиями общества и интересами бизнеса, есть смысл оценивать проекты с точки зрения того, в какой степени в нем сочетаются интересы бизнеса и общества, в какой мере проект направлен на создание общественного блага, а в какой мере приносит пользу непосредственно для бизнеса.

Негативное влияние на репутацию компании может оказать излишне настойчивое продвижение «социальности» программ, которые только внешне выглядят социальными. К примеру, большой негативный резонанс в обществе вызвали спонсорские акции компании «Nike», которая обеспечивает бесплатной формой школьников, участвующих в чемпионатах по баскетболу, и активно продвигает это как собственный социальный проект. Население прекрасно понимает, что этой акцией «Nike» по сути дела выращивает армию будущих потребителей своей продукции.

Можно сделать заключение, что важной проблемой усиления эффективности КСО является правильное донесение нужной информации до групп влияния, поскольку зачастую восприятие целевыми аудиториями тех или иных программ КСО отличается от эффекта, на который компания рассчитывала. Это происходит либо из-за неправильно подобранных информационных каналов для трансляции ключевых сообщений о программе, либо из-за низкого уровня доверия к каналу информации.

Согласно исследованиям, проведенным Ассоциацией Менеджеров, наиболее популярными из существующих каналов информирования ключевых групп влияния компании являются телевизионные программы и новости (88%), статьи в газете или журнале (66%), разговоры с другими людьми (60%), новости на радио, ток-шоу (53%).¹¹⁶

Деятельность современных некоммерческих организаций – важный элемент плюралистического мира, часто благодаря их усилиям удается решить не только локальные, но и международные конфликты. В то же время нельзя не учитывать, что НКО являются чуть ли не

¹¹⁶ Оценка влияния программ корпоративной социальной ответственности на имидж компании. – М.: Ассоциация Менеджеров, 2006 г.

главными поставщиками скандальных новостей о бизнесе, поскольку их задача – указывать на проблемы, в то время как обязанность компании – решать их. Общественные активисты осознают свою силу, так как имеют независимый статус и выражают интересы широких социальных групп, вследствие этого и государство, и бизнес вынуждены с ними считаться.

В то же время нередко общественные организации создаются для того, чтобы лоббировать определенные интересы. К примеру, широко известная организация Greenpeace, которая позиционирует себя как «преследуемую группу, борющуюся за справедливость», имеет доход в 130 млн. долларов в год. Бизнес, стремящийся показать свою социальную ответственность, должен принимать во внимание все эти обстоятельства и налаживать позитивные коммуникации с представителями общественности. При этом целесообразно вступать в партнерство и вести совместные социальные проекты только с надежными, по-настоящему репрезентативными общественными группами, что поможет укрепить репутацию компании в глазах граждан.

Важно отметить, что борьба компаний за свою деловую репутацию будет обостряться по мере роста новых угроз, появляющихся в мире. Нарастание техногенных катастроф с серьезными последствиями, таких как пожары, взрывы, разлив нефти, распространение радиоактивности всегда будут ставить под серьезную угрозу не только доброе имя компании, но и само ее существование, о чем свидетельствует опыт British Petroleum, Саяно-Шушенской ГЭС и многих других компаний. Представители бизнеса должны быть готовы к тому, что даже в общемировых угрозах, таких как глобальное потепление, эпидемия ожирения, экологические проблемы, теракты и т.п., население тоже будет искать вину тех или иных корпораций.

Можно утверждать, что социальная ответственность теперь больше, чем важнейшая составляющая корпоративного имиджа. Частный бизнес, потерпевший серьезные убытки за время экономического кризиса и вынужденный просить помощи у государства, сегодня сталкивается с проблемой восстановления своей репутации, то есть доверия – как со стороны властей, так и со стороны акционеров и потребителей.

Отстоять свой авторитет в таких непростых условиях компании смогут только в том случае, если инициативу в области КСО будут определять самостоятельно, а не под давлением различных целевых групп. Только при этом условии подобная деятельность будет по достоинству оценена обществом, в то время как КСО из-под палки теряет всякий смысл и превращается в формальную «галочку для отчета». Но поскольку КСО приносит общественную пользу, поддерживая социальное развитие, определенную роль в выборе социальных стратегий бизнеса играют представители гражданского общества. Средства и методы осуществления корпоративной социальной политики будут значительно более эффективны, если станут частью объединенных усилий всех сторон.

ОТВЕТСТВЕННОЕ ЛИДЕРСТВО КАК СУБ-ДРАЙВЕР РЕПУТАЦИИ В ПОСТКРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ

Самарцева Е.А.

Корпоративная социальная ответственность (КСО) признана научным и деловым сообществами одним из факторов, оказывающих влияние на репутацию компании, или драйвером репутации. В периоды кризисов КСО помогает минимизировать репутационный ущерб, получить поддержку со стороны стейкхолдеров, снизить давление на компанию извне [1]. Однако назвать КСО панацеей от общественного давления и вмешательства во внутренние дела компании сложно. Некоторые исследователи указывают на неоднозначность положительной репутации в области КСО, отмечая, что чем легче компания поддается натиску со стороны общественности, чем больше корректив вносит в свою деятельность, тем выше шансы, что она будет постоянно подвергаться атакам в будущем [2, с. 55-56]. Другие более категоричны в оценке влияния КСО на репутацию. «Если бы социальная ответственность, как она понимается сегодня, имела отношение к защите деловой репутации, то компании уже давно перестали бы ею заниматься, потому что она в качестве инструмента поддержания репутации всегда неэффективна», - считает эксперт по репутационным рискам Эндрю Гриффин [3, с. 192]. При всей неоднозначности существующих отношений к КСО как к способу защиты репутации, вне зависимости от движущих мотивов компании продолжают участвовать в решении важнейших социальных и экологических проблем и инвестировать в собственные проекты.

Однако в современных условиях, на фоне недавнего глобального экономического спада и корпоративных «кризисов доверия» последних 10-15 лет (череда банкротств и скандалов вокруг крупнейших и известнейших компаний - Barings Bank, Enron Corporation, Arthur Andersen, Parmalat и др.), тема социальной ответственности бизнеса приобретает новый смысл. Ответственность должна быть частью корпоративной стратегии, а не просто комплексом мероприятий в сфере КСО, и ключевую роль в этом процессе призваны сыграть корпоративные лидеры - те, кто принимают решения и несут ответственность за успех бизнеса. Речь идет, таким образом, об ответственных лидерах и ответственном лидерстве как прочных основаниях для успеха программ в области корпоративной социальной ответственности в будущем.

Мировой финансовый кризис 2008-2010 гг. пошатнул общественное доверие крупному бизнесу и корпоративным лидерам. «Подходит к

концу эпоха сложного поколения бизнес-лидеров, возможно, лидерства вообще. На смену силе духа пришли низость и алчность, ужасные качества. Концепция вознаграждения оказалась искажена. Самые богатые люди совершили самое большое количество ошибок, понеся за это наименьшую ответственность», - констатирует Джефффри Иммелт, руководитель General Electric [5]. Эффективность менеджмента перестала быть синонимом лидерства и главным индикатором успешности компаний в глазах широкой общественности: бизнес оценивают во многом по поведению первых лиц, адекватности их действий и публичных заявлений тяжелой финансовой ситуации. Жесткие антикризисные меры компаний получают общественную поддержку при наличии определенных «жертв» со стороны руководства – отказа от показной роскоши, умеренности, скромности и тактичности (вспомним громкий скандал в США в ноябре 2008 г., когда руководители General Motors, Chrysler и Ford прилетели в Вашингтон просить финансовой помощи у правительства на личных самолетах). Мировые СМИ тиражировали любые, особенно неосторожные и провокационные, заявления первых лиц компаний и создавали образы героев и антигероев кризисного времени. Так, в ряде сообщений об отказе правления Deutsche Bank в полном составе от бонусов по итогам 2008 г. подчеркивалось, что это первый банк, решившийся на такой шаг, и что он лучше многих других банков переживает кризис [6]. Для сравнения – заявление генерального директора Total Кристофа де Маржери о том, что он не видит смысла снижать себе зарплату, поскольку общественность все равно будет считать ее слишком большой [7]. Это заявление выглядело крайне провокационным на фоне плана Total по сокращению 555 сотрудников и рекордной чистой прибыли за 2008 г. в размере 14 млрд евро.

Честность, нравственность, справедливость, ответственность перед нынешними и будущим поколениями – эти и другие вопросы из области этики и морали вновь зазвучали в адрес крупного бизнеса. «О морали редко упоминают при ведении бизнеса, но именно вопросы морали составляют основу социальной ответственности корпораций и связанного с ней риска», - отмечает эксперт по репутационным рискам Ариф Заман [8, с. 333]. Мы не испытываем иллюзий относительно того, что пережившие кризис компании повсеместно будут вести дела в соответствии с высокими этическими и нравственными стандартами. Однако усилия в этом направлении представляются критически важными для устойчивого и стабильного развития компаний в посткризисном будущем.

Концепция ответственного лидерства является относительно новой, она разрабатывается с начала 2000-х гг. исследователями в областях этики бизнеса, лидерства, основанного на ценностях, кросскультурного менеджмента, психологии, социологии, философии. Джоанна Кьюлла рассматривает ответственное лидерство через этику, предметом ее исследования выступает этика лидерства [9]. Нравственные качества лидера оказывают влияние на заинтересованные стороны (организации, различные сообщества и общество в целом), лидер может принести как пользу, так и вред тем, кто его поддерживает. Автор характеризует лидерство как особый тип отношений между людьми и этики, которая определяет поведение людей по отношению друг к другу в различных ситуациях, рассматривает компоненты этики лидерства (соотношение этики и эффективности, альтруизма и личных интересов) и указывает на центральный вопрос в изучении лидерства - сущность позитивного лидерства.

Линн Шарп Пейн обращает внимание на необходимость интеграции финансовой результативности и нравственности и предлагает *концепцию централизованного лидерства* [10]. Автор подчеркивает, что нравственность не фигурирует в большинстве современных моделей принятий управленческих решений, а без нравственного компонента компаниям будет крайне сложно соответствовать финансовым, юридическим и этическим стандартам в современных условиях. Пейн предлагает 4 «линзы» (цель, принципы, люди, власть), составляющие основу централизованного лидерства и образующие *компас принятия решений*. Автор заключает, что лидерам необходимо действовать в «зоне приемлемости», где пересекаются этика и экономика. Определить эту зону помогут не только средства экономического анализа, но и этические концепции и навыки нравственного мышления.

К категории духовности, как основе ответственного лидерства, обращаются Питер Прузан и Уильям Миллер [11]. Интервью, проведенные авторами с руководителями европейских, американских и азиатских компаний, приводят их к выводу о том, что духовность, вне зависимости от того смысла, который вкладывают в данное понятие разные лидеры, может стать фундаментом ответственного лидерства. Действуя с позиций духовности, корпоративные лидеры естественным образом учатся ответственности за компанию и за свои собственные действия.

Томас Маак и Никола Плесс используют подход, в центре которого «человеческие взаимоотношения» [12]. В условиях глобализированной и мультикультурной среды перед лидерами встанут несколько связан-

ных друг с другом проблем. Среди них: управление разнородным персоналом (с т.з. культуры, религии, социального положения и уровня образования), соответствие этическим стандартам, проблема доверия бизнесу со стороны заинтересованных сторон, потребности и ценности заинтересованных сторон. Формирование и поддержание доверительных отношений и устойчивых связей со всеми заинтересованными сторонами предстают основной компетенцией лидеров и способствуют повышению их авторитета. Авторы также рассматривают лидера как нравственную личность и говорят об этическом интеллекте, которым он должен обладать, и его ключевых компонентах – нравственном сознании, навыках рефлексии, критического мышления, нравственном воображении.

Джордж Бренкерт исследует взаимосвязь нравственной целостности и ответственного лидерства, а также подотчетности лидеров [13]. Предметом изучения Сони Сакманн является ответственное лидерство в кросскультурной среде; автор предлагает динамическую модель лидерства в условиях культурного многообразия и обращает внимание на необходимость внимания со стороны лидеров к культурной идентичности своих партнеров по взаимодействию [14]. Тонг Шпраа-Лью и Фонс Тромпенаарс раскрывают ответственное лидерство через умение решать дилеммы, которые возникают у лидеров из чувства ответственности перед заинтересованными сторонами и социумом в целом [15]. Решение внутренних дилемм (ответственность перед самим собой, самоанализ и дисциплина) способствует решению внешних дилемм (исполнению обязательств лидеров перед другими, т.е. перед заинтересованными сторонами).

Резюмируя вышеизложенное, можно выделить следующие компоненты ответственного лидерства:

- нравственная целостность;
- ценностная база;
- способность к достижению баланса между личными интересами и потребностями и ожиданиями заинтересованных сторон;
- навыки рефлексии;
- умение создавать и поддерживать гармоничные отношения с партнерами по взаимодействию, представляющими различные культурные традиции.

Ответственными лидерами могут стать люди, обладающие определенным набором качеств и черт характера, которые формируются процессе внутренней работы над собой и в рамках профессиональной дея-

тельности. Формирование института ответственного корпоративного лидерства, таким образом, может стать своевременной, проактивной реакцией на вызовы в стремительно меняющемся мире.

Литература

1. Baron D. A Positive Theory of Moral Management, Social Pressure, and Corporate Social Performance [Электронный ресурс] // Stanford Graduate School of Business: сайт. Систем. требования: Adobe reader. URL:
2. http://www.gsb.stanford.edu/facseminars/pdfs/2006_06-06_Baron.pdf (дата обращения: 12.03.2010).
3. Vogel D. The Market for Virtue. The potential and Limits of Corporate Social Responsibility. – Brookings Institution Press, 2005.
4. Гриффин Э. Управление репутационными рисками: Стратегический подход/Эндрю Гриффин; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 237 с.
5. 2009 Edelman Trust Barometer [Электронный ресурс] // Edelman: сайт. Систем. требования: PowerPoint.
6. URL: <http://www.edelman.com/trust/2009/> (дата обращения: 23.06.2009).
7. Jeffrey Immelt, GE CEO: Era of Meanness, Greed Drawing to End [Электронный ресурс] // The Huffington Post: сайт. URL: http://www.huffingtonpost.com/2009/12/10/jeffrey-immelt-ge-ceo-era_n_387151.html (дата обращения: 02.01.2010).
8. Оверченко М. Руководители Deutsche Bank отказались от бонусов // Ведомости. 2008. 17 октября. URL: <http://www.vedomosti.ru/newslines/news/2008/10/17/670802> (дата обращения: 20.10.2009).
9. Shirbon E. Oil boss says even halved, his pay would jar [Электронный ресурс] // Reuters: сайт. URL: <http://uk.reuters.com/article/oilRpt/idUKL319123720090403> (дата обращения: 15.04.2009).
10. Заман А. Репутационный риск: управление в целях создания стоимости / Пер. с англ. Ю. Кострубова – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 416 с.: ил.
11. Кьюлла Д. Этика – душа лидерства // Ответственное лидерство / Томас Маак, Никола Плес; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – С. 33-49.
12. Шарп Пейн Л. Компас принятия решений // Ответственное лидерство / Томас Маак, Никола Плес; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – С. 79-93.
13. Прузан П., Миллер У. Духовность как основа ответственности лидеров и компаний // Ответственное лидерство / Томас Маак, Никола

- Плес; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – С. 96-121.
14. Маак Т., Плес Н. Ответственное лидерство // Ответственное лидерство / Томас Маак, Никола Плес; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – С. 53-74.
 15. Бренкерт Д. Нравственная ценность, ответственное лидерство и подотчетность лидера // Ответственное лидерство / Томас Маак, Никола Плес; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – С.127-142.
 16. Сакман С. Ответственное лидерство в условиях культурного многообразия // Ответственное лидерство / Томас Маак, Никола Плес; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – С.163-176.
 17. Шраа-Лью Т., Тромпенаарс Ф. К ответственному лидерству через разрешение дилемм // Ответственное лидерство / Томас Маак, Никола Плес; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – С.181-199.

ВКЛЮЧЕНИЕ ПРОБЛЕМАТИКИ ЭТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА В УНИВЕРСИТЕТСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

Семенов А.Л.

Начиная с 70-х годов прошлого века, ценностные компоненты в мотивации трудовой деятельности становятся важным инструментом корпоративного управления. Воздействие на культурные составляющие жизнедеятельности организаций приобретает черты хорошо скоординированной и приоритетной стратегии по формированию корпоративной этики.

Под воздействием корпоративной этики деятельность работников организуется не столько на основе приказов или компромиссов, сколько за счет внутренней согласованности ориентиров и стремлений сотрудников. Организация, построенная на единстве мировоззрения и ценностных установок ее членов, становится наиболее гармоничной и динамичной формой общества.

Современное управление персоналом требует новых качеств и от руководителя. Он одновременно должен быть дальновидным стратегом, авторитетным лидером, социальным партнером, смелым новатором и духовным наставником. Поведение и стиль управления руководителя в значительной степени определяют мотивацию и достижения его подчиненных. На основе деятельности руководителя подчиненные делают выводы о том, какие достижения вознаграждаются и что следует в результате выбора ими определенной модели поведения. Очевидно, что именно ценностные представления самого руководителя в основном определяют этические нормы и организационную культуру предприятия.

В Соединенных Штатах и в Западной Европе «этика бизнеса» давно уже существует как научная дисциплина, исследующая в соответствующем ракурсе менеджмент, экономику, стратегическое планирование, финансы, учет, маркетинг. В сферу этики бизнеса входят взаимоотношения между корпоративной и универсальной этикой, проблема социальной ответственности бизнеса, вопросы приложения общих этических принципов к конкретным ситуациям принятия решений, влияние религиозных и культурных ценностей на экономическое поведение. Существуют специализированные периодические издания (например, *Journal of Business Ethics*) и большое количество монографий. К началу 1980-х годов большинство школ бизнеса в США и университетов включили этику бизнеса в свои учебные программы (Таблица 1).

Приведем несколько примеров курсов по этике в университетском образовании. Программа «Этика управления» Стэнфордской Высшей школы бизнеса имеет три основных части:

1. Обязательные предварительные курсы, включающие пять двухчасовых семинаров, посвящены вопросам этического анализа. Студентам предоставляется принципы изучения этических вопросов и разрешения этических дилемм. В 2010 году студенты изучали вопросы кантовского права и справедливости (Ролза), международные дела о взяточничестве, вопросы, связанные с генетическим тестированием, дела о выдаче разрешений на загрязнение окружающей среды, случай корпорации "Энрон". Эти курсы направляет внимание студентов на понимание того, что этика является первоочередным вопросом для генеральных менеджеров.
2. В рамках регулярных учебных планов включены как основные, так и факультативные курсы. В зависимости от содержания курса объем этической проблематики варьируется от 75% до 5%. Среди курсов, в которые интегрированы этические вопросы, - инвестиционный анализ, анализ финансовой отчетности, макроэкономическое развитие, предпринимательство. Как и следует ожидать, курсы в области стратегического управления и управления человеческими ресурсами имеют больше общего с этикой, чем курсы финансовых моделей, линейной оптимизации или анализа статистических данных.
3. Ряд курсов специально предназначен для обсуждения этических вопросов: этика и глобальный бизнес, этические вопросы в биотехнологической промышленности, моральные подходы к этическим ценностям. В университете Питтсбурга (США) семестр начинается с ознакомления студентов с различными профессиональными и корпоративными кодексами этики. На протяжении семестра вопросы этической проблематики обсуждаются в таких курсах, как управление операциями, управление запасами, планирование размещения предприятий, дизайн продукта. Студенты готовят презентации, иллюстрирующие этические вопросы, с которыми могут столкнуться менеджер и его сотрудники, для последующего обсуждения в классе. Семестр заканчивается групповыми выступлениями и индивидуальными докладами.

Таблица 1. Преподавание этики менеджмента в мировых образовательных центрах

| Университет/Школа бизнеса | Количество принимаемых студентов | Плата за обучение, \$/год | Соотношение преподавателей к студентам | Средний возраст поступающих студентов, лет |
|--|----------------------------------|---------------------------|--|--|
| Stanford University, Graduate School of Business (Calif., USA) | 700 | 23 100 | 1:6 | 28 |
| Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology | 500 | 21 600 | 1:5 | 27 |
| The Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia | 1500 | 21050 | 1:9 | 27 |
| Haas School of Business, University of California at Berkeley | 700 | 15277 | 1:10 | 27 |
| Harvard Business School, Soldiers Field Boston | 1600 | 19750 | 1:8 | 26 |
| J.L. Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University Evanston, IL | 2500 | 20635 | 1:13 | 27 |
| Loyola University Chicago, Graduate School of Business, IL | 1000 | 21656 | 1:9 | 27 |
| The Michigan Business School, The University of Michigan Ann Arbor, MI | 1900 | 19963 | 1:13 | 26 |
| The Fuqua School of Business, Duke University Durham, NC | 650 | 20800 | Нет данных | 27 |
| European Institute of Business Administration, Fountenbleau, France | 450 | 38060 | 1:6 | 28 |
| Columbia Business School, Columbia University, New York, NY | 1300 | 21400 | 1:12 | 27 |
| Graduate School of Industrial Administration, Carnegie Mellon University, Schenley Park Pittsburgh, PA | 675 | 20600 | 1:7 | 26 |
| London School of Business, London, England | 360 | 15200 | 1:4 | 28 |
| Stern School of Business, New York University | 3300 | 20476 | 1:15 | 27 |
| Graduate School of Business Administration, University of Southern California Los Angeles, CA | 1200 | 17740 | 1:7 | 27 |
| International Institute for Management Development (IMD), Luizanne, Switzerland | 80 | 28700 | 1:2 | 30 |
| Melbourne Business School, University of Melbourne Melbourne, Australia | 250 | 26500 | 1:5 | 28 |

Преподаваемый в Университете Феникса (Феникс, штат Аризона) курс «Этика в управлении» предоставляет возможности для анализа и синтеза роли этики в организации. Упор делается на том, как этика влияет на мышление, развитие отношений, формирование политики и профессионального поведения на рабочем месте. Студенты развивают навыки понимания и интеграции этики в практику, поддерживающие успех работника и организации.

В Институте логистики (Торонто, Канада) темы и задачи курса «Этика: основные правила поведения», включают вопросы организационной этики, этики изменений, групповой, индивидуальной и личный уровни этики.

Цели курса «Основы менеджмента и управления этикой» в Школе Бизнеса Университета Хэмлайн (Минниаполис, США) - понять основные концепции, теории и исследования в области управления и применение их на практике. Основные функциональные области управления - планирование, организация, контроль, рассматриваются в контексте этических вопросов организации и группы.

В основанном в 1891 Университете Южной Австралии (University of South Australia, UniSA) преподается курс «Международный менеджмент: этика и ценности». Рассматриваются вопросы: место этики в бизнесе управлении и культуре, принятие решений на основе рациональности и этических аргументов, типы этических проблем - дилеммы, заинтересованные стороны, слабость воли; международные социологические исследования.

В Университете Сиднея (Австралия) в курсе «Этические проблемы в работе организации» основное внимание уделяется этическим аспектам управления и организационной практики. Вниманию студентов предлагаются вопросы повышения понимания роли и ответственности управленческого звена, влияние организации на работников и этические последствия современных тенденций в области занятости, трудовых отношений и управления человеческими ресурсами. Курс предусматривает одну 2-х часовую лекцию и один часовой семинар в неделю. Оценка выставляется на основе индивидуальных выступлений (15%), индивидуальных эссе (30%), презентаций (25%) и экзамена (30%).

В Средне-американском христианском университете (MACU, Оклахома-Сити) курс «Основы профессиональной этики: жизнь и учение о Иисусе» включает:

1. Компьютерные информационные системы.

2. Цели, приоритеты и отношение.
3. Принципы управления.

Университет Вудбери – это один из старейших университетов Южной Калифорнии. Вуз был основан в 1884 году в Лос-Анджелесе бизнесменом Вудбэри. По сей день университет является лидером в области бизнес-образования, дизайна, кино-индустрии. В составе вуза действует 4 школы: архитектуры, бизнеса, средств массовой коммуникации, а также школа культуры и дизайна. В университете учатся 1500 студентов. Бизнес школа Университета Вудбери предлагает качественное образование будущим лидерам в области бизнеса и менеджмента. В программе курса – изучение основ маркетинга, менеджмента, деловой этики, предпринимательства и других дисциплин. Обучение ведется по специализациям: менеджмент, маркетинг, организационное лидерство, бухгалтерское дело. Бизнес школа Университета Вудбери сотрудничает с журналом Business Week, чьи материалы используются на занятиях и при рассмотрении кейсов.

Курс «Управление по этике» ставит задачи изучения моральных и этических обязанностей менеджеров в ежедневной деятельности внутри и за пределами бизнеса предприятия. Анализируются и обсуждаются проблемы: нравственности получения прибыли, справедливого и равного отношения к работникам, ответственности бизнеса в обществе, ответственности человека в рамках организации.

Курс «Этика и лидерство» изучает этические аспекты управления с акцентом на вопросы лидерства и власти. Рассматриваются законодательные и нормативные требования этического поведения; политика и кодексы поведения, установленные различными организациями и промышленными группами; этические дилеммы и конфликты в организационных условиях. Курс предполагает проведение тематических исследований нарушения этического поведения в публичных корпорациях.

В настоящее время курс по этике бизнеса входит и в учебные планы некоторых вузов России.

Высшая школа менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета (ВШМ СПбГУ) реализует диверсифицированный портфель программ бизнес-образования: бакалавриат, магистратура, аспирантура, Executive MBA, программы для руководителей организаций социальной сферы, корпоративные и открытые программы повышения квалификации.

Цель курса «Этика бизнеса» - на основе современных концепций этики бизнеса и социальной ответственности фирмы познакомить сту-

дентов как с общими закономерностями взаимодействия бизнеса и общества, так и с национальными особенностями их реализации. В курсе рассматриваются проблемы взаимодействия бизнеса и общества в плоскости общественных институтов и институциональной среды. Особое внимание уделяется проблемам этики менеджмента в историческом, кросскультурном и нормативном аспектах. Структура курса:

- Введение. Понятие бизнеса и общества. Общество, государство и экономические институты. Особенности взаимодействия встроенных институтов и институциональной среды бизнеса. Концепция общественного договора. Понятие корпоративной социальной ответственности. Пирамида социальной ответственности А.Керолла. Фирма как система отношений с заинтересованными сторонами. "Отношенческие активы" и организационное богатство.
- История отношений бизнеса и общества. Доиндустриальное общество и бизнес: модель "моральное единство I". Становление капиталистических встроенных институтов: концепции М.Вебера и В.Зомбарта. Индустриальное общество и "аморальный" бизнес. Классическая модель социальной ответственности: от А.Смита до М.Фридмена. "Игровая" аналогия А.Карра. Постиндустриальное общество и становление модели "моральное единство II".
- Этика индивидуальных управленческих решений. Прикладная этика, этика бизнеса и этика менеджмента. Уровни этики менеджмента. Дескриптивный подход к принятию управленческих решений. Моральный менеджмент и концепция Л.Колберга. Предписывающий подход к принятию управленческих решений. Утилитаризм и универсализм. Концепция "справедливого распределения". Комплексная модель принятия этических управленческих решений. "Управленческий" утилитаризм и "практический" формализм.
- Этика в организации и основы управления заинтересованными сторонами. Этические проблемы в организации. Этика как элемент организационной культуры. Проблема институционализации. Управление этическим поведением в организации. Этические кодексы компаний и бизнес-ассоциаций. Социальные программы и социальная отчетность. Корпоративная социальная ответственность: проблема эффективности.
- Системная этика в бизнесе. Понятие системной этики. Бизнес, общество и национальная культура: механизмы взаимодействия. Национальные культуры и управленческие решения. Модели интерпретации национальных культур. Бизнес и общество современ-

ной России. Проблемы развития этики современного российского бизнеса. Интегральная теория общественного договора Д.Дональдсона и Д.Данфи. Глобальные этические кодексы.

Несколько отличается структура курса «Этика», преподаваемого в Московской Академии экономики и права:

- Этическое содержание, нравственные отношения в управлении и менеджменте.
- Управленческая, менеджерская этика: понятия, значение и функции.
- Нравственные принципы менеджмента, ценности и нормы этики управляющего.
- Взаимосвязь морали и права в менеджменте.

Курс «Этика бизнеса и стиль делового общения» предназначен для слушателей факультета профессиональной переподготовки Государственного университета - Высшей школы экономики и включает в себя семь тем.

Первые две темы посвящены раскрытию природы и сущности морали, ее основных категорий, морально-нравственной стороны бизнеса, взаимоотношению корпоративной и общечеловеческой морали.

Затем рассматриваются основные существующие концепции в этике бизнеса, в частности, раскрываются религиозный, утилитарный, деонтологический подходы, их соотношение с различными типами корпоративной этики.

Далее от этих теоретических положений следует переход к проблемам микроэтики, где основное внимание обращается на нравственные проблемы принятия решения менеджерами, взаимоотношения внутри корпорации, особенно в звене начальник – подчиненный.

Следующая тема связана с проблемами макроэтики и корпоративной социальной ответственности, где наиболее важными являются этические проблемы отношения между корпорациями, корпорациями и государством, потребителями, инвесторами, локальными сообществами, основные подходы к корпоративной социальной ответственности.

Значительное внимание в курсе уделяется этическим проблемам маркетинга, в частности, нравственным аспектам конкуренции, ценообразования, рекламы.

В заключении курса рассматриваются актуальные вопросы деловых отношений, связанные с установлением психологического контакта, активного слушания, аргументирования в различных формах общения.

Курс «Этика: основы общей теории морали», преподаваемый во Владимирском государственном университете, предназначен для студентов гуманитарных, технических и экономических специальностей очной и заочной форм обучения. Курс ставит своей целью ознакомить студентов с основами общей и профессиональной этики. В первой части раскрываются темы, связанные с природой, структурой и функциями морали. Во второй части анализируются нравственные ценности и основы профессиональной этики, в частности, этики бизнеса. В пособии по курсу дан библиографический список к каждой лекции, а также указаны дополнительные вопросы для контроля, темы докладов и рефератов.

В курсах «Основы менеджмента», «Стратегическое управление» и других, читаемых на ЭФ МГУ кафедрой «управление организацией» практически в каждой теме возможно включение вопросов этической проблематики. Ниже приведены примеры.

Проблематика вопросов по этике менеджмента, включенных в курсы «Основы менеджмента» и «Стратегическое управление».

Этика менеджмента: понятие и сущность

Этика – набор моральных принципов и ценностей, управляющих поведением человека или группы людей; определяющих оценки их мыслей и действий; являющихся частью организационной культуры; воздействующих на принимаемые решения; определяющих их социальную допустимость в рамках внешней среды.

В глоссарии Европейского фонда управления качеством (EFQM) этика организации определена как:

- нравственные устои,
- взятые на вооружение и
- соблюдаемые всеми работниками данной организации.

Определяющее влияние на формирование рыночной экономики, особенно в ее западном варианте, оказал протестантизм и его этика. Согласно этой этике практичность, богатство и труд являются священными. Для протестантской этики высшими качествами человека являются:

- трудолюбие;
- скромность в жизни;
- бережливость;
- честность;
- добросовестность;

- благотворительность.

В процессе своего формирования и развития менеджмент выработал определенные ценностные установки:

- прагматизм - ориентация на эффективность и полезность;
- индивидуализм;
- свобода деятельности и потребления:
 - свободный рынок,
 - свободный от принуждения труд,
 - учет человеческого фактора;
- рациональность, включающую:
 - монетарную систему,
 - рациональную технику, технологию и управление;
 - признание конкуренции как свойства, изначально присутствующего человеку;
 - взаимное доверие, честность и верность слову как необходимые условия ведения дел;
 - компромиссность между субъектами рыночной экономики, обеспечивающая учет взаимных интересов.

Уровни управленческой этики

Мировой уровень: соответствие деятельности предприятий данным нормам является приоритетным по отношению к национальным и корпоративным кодексам и правилам. Всемирный этический кодекс "Принципы бизнеса", принят в 1994 г. в Швейцарии. Инициаторами принятия кодекса выступили руководители крупнейших национальных и транснациональных корпораций США, Европы и Японии. Декларирует принципы:

- социальная ответственность перед сотрудниками предприятия, клиентами и населением в целом - «от блага акционеров - к благо его ключевых партнеров»;
- модернизация технологий, маркетинга и коммуникаций - «стремление к прогрессу, справедливости и мировому сотрудничеству»;
- повышение доверия к бизнесу - «от буквы закона к духу доверия»;
- уважение к законодательству и соблюдение правовых норм;
- верховенство моральных ценностей во всех направлениях деятельности фирм;
- охрана окружающей среды.

На стокгольмской конференции Международной организации по стандартизации (ИСО) под девизом "Социальная ответственность каса-

ется всех нас" (июнь 2004 г.) в дополнение к стандарту SA 8000 было принято решение начать разработку стандарта по социальной ответственности. Консультативная группа ИСО определила понятие "социальная ответственность организации" как:

- сбалансированный подход,
- позволяющий организациям решать экономические, социальные и экологические проблемы,
- с пользой для персонала, местного населения и общества в целом.

Макроуровень - реализация моральных принципов в соответствии с национальным кодексом бизнес-этики.

Факторы формирования этики менеджмента в России: "Свод нравственных принципов и правил в хозяйствовании", который был принят в 2004 г. на 8 Всемирном Российском Собрании.

«Заповеди делового человека».

Заповедь 1. Не забывая о хлебе насущном, нужно помнить о духовном смысле жизни. Не забывая о личном благе, нужно заботиться о благе ближнего, благе общества и Отчизны.

Заповедь 2. Богатство не самоцель, оно должно служить созиданию достойной жизни человека и народа.

Заповедь 3. Культура деловых отношений, верность данному слову помогает стать лучше и человеку, и экономике.

Заповедь 4. Человек — не "постоянно работающий механизм". Ему нужно время для отдыха, духовной жизни, творческого развития.

Заповедь 5. Государство, общество, бизнес должны вместе заботиться о достойной жизни тружеников, а тем более о тех, кто не может заработать себе на хлеб.

Заповедь 6. Работа не должна убивать и калечить человека.

Заповедь 7. Политическая власть и власть экономическая должны быть разделены. Участие бизнеса в политике, его воздействие на общественное мнение может быть только прозрачным и открытым.

Заповедь 8. Присваивая чужое имущество, пренебрегая имуществом общим, не воздавая работнику за труд, обманывая партнера, человек преступает нравственный закон, вредит обществу и себе.

Заповедь 9. В конкурентной борьбе нельзя употреблять ложь и оскорбления, эксплуатировать порок и инстинкты.

Заповедь 10. Нужно уважать институт собственности, право владеть и распоряжаться имуществом. Безнравственно завидовать благополучию ближнего, посягать на его собственность.

Микроуровень - реализация моральных норм в рамках отдельного предприятия - отсутствие дискриминации в отношениях с:

- поставщиками и покупателями;
- сотрудниками предприятия и его руководством;
- менеджерами, инвесторами и акционерами.

Существенную помощь в решении социально-этических проблем на микроуровне призван оказать международный стандарт SA 8000: 2001, разработанный неправительственной организацией "Международная социальная ответственность" (Social Accountability International).

В основе этого стандарта лежит конвенция Международной организации труда и другие документы ООН, а также стандарты на системы менеджмента. В стандарте SA 8000:

- даны четкие, всемирно признанные определения и критерии, связанные с понятиями "ребенок (подросток)", "детский труд", "молодой рабочий", "надомный работник" и "принудительный труд";
- установлено право коллектива организовывать профессиональные союзы и другие объединения;
- определены дискриминационные критерии, включая предоставление полной свободы удовлетворения персоналом потребностей, связанных с религиозными убеждениями, национальной принадлежностью;
- установлены международные нормативные требования к системе социально-этического менеджмента.

Этика и принятие решений

Принятие многих управленческих решений связано с морально-этическими дилеммами:

- выбор между краткосрочной выгодой и долгосрочным результатом;
- соотношение целей и средств их достижения;
- соотношение материальных и духовных ценностей;
- соотношение личных и общественных интересов.

Этическая проблема возникает в том случае, когда действия отдельного человека или организации могут нанести ущерб или, наоборот, принести пользу окружающим.

Подходы принятия этически сложных решений:

- утилитаристский подход;
- индивидуалистический подход;
- морально-правовой подход;

- концепция справедливости.
- Основные принципы утилитаристского подхода:
- соответствующее нормам морали поведение приносит наибольшую пользу максимальному числу людей;
- принимающий решение индивид должен рассмотреть воздействие каждого его варианта на все заинтересованные стороны;
- фокусируется внимание на самих действиях, а не на мотивах, стоящих за этими действиями;
- если позитивные результаты действий перевешивают негативные, решение принимается.

То обстоятельство, что на некоторых людей эти действия могут повлиять отрицательно, признается неизбежным и приемлемым.

Основные принципы индивидуалистического подхода:

- морально-приемлемыми являются действия человека, которые идут ему на пользу в долгосрочной перспективе;
- главной движущей силой считается самоконтроль, а все внешние силы, которые его ограничивают, должны пресекаться;
- если индивид, стремящийся к достижению немедленных положительных результатов, идет на ложь и обман, он всего лишь вызывает аналогичные ответные действия;
- допускаются действия индивида, направленные на приобретение личных краткосрочных выгод, не соответствующие общественным нормам.

Основные принципы морально-правового подхода:

- человек изначально наделен фундаментальными правами и свободами, которые не могут быть нарушены или ограничены решениями других людей;
 - этически корректным является решение, наилучшим образом соблюдающее права людей, которых оно затрагивает;
 - в процессе принятия решения могут быть учтены права:
1. Право на свободу согласия. Воздействие на другого человека допустимо только в том случае, если он свободно дает разрешение на него.
 2. Право на частную жизнь. Вне работы человек может поступать так, как ему хочется и имеет право контролировать всю информацию, касающуюся его личной жизни.

3. Право на свободу совести. Человек волен воздержаться от исполнения любого приказа, противоречащего его моральным или религиозным нормам.
4. Право на свободу слова. Человек может обоснованно критиковать этичность и юридическую обоснованность действий других людей.
5. Право на надлежащее обращение. У человека есть право быть беспристрастно выслушанным и право на честное обращение с ним.
6. Право на жизнь и безопасность. Человек имеет право на защиту жизни, здоровья и безопасности.

Основные принципы концепции справедливости:

- этически корректное решение должно основываться на принципах равенства, честности и непредвзятости;
- существует три типа справедливости:
 - Распределительная справедливость - отношение менеджера к подчиненным основывается на объективных критериях.
 - Процедурная справедливость - честное администрирование действий подчиненных. Правила должны быть четкими, понятными, постоянно и непредвзято проводиться в жизнь.
 - Компенсационная справедливость обязывает ответственную сторону возмещать людям причиненный ущерб. Более того, люди не должны нести ответственность за события, которые находятся вне сферы их контроля.

Организационная культура и организационное развитие

Этика как основа организационной культуры, основывается на мировой и национальной культуре, общественном мнении, традициях и привычках. В западных странах этика четко подразделяется на *управленческую (деловую) этику* и *этикет*.

Деловая этика предполагает выбор оправданных с точки зрения нравственности и следующих целям деятельности решений:

- не устанавливается законодательно;
- основывается на удовлетворении интересов максимального числа участников рынка и
- на уважении интересов как своей фирмы, так и интересов партнеров;
- использование только "чистых" методов конкурентной борьбы.

Более частным понятием является *этикет* — совокупность правил поведения, регулирующих внешние проявления взаимоотношений:

- обхождение с окружающими,

- формы обращения и приветствий,
- поведение в общественных местах,
- манеры и одежда.

На различных этапах развития организации ее социальная ответственность выражается по-разному.

На этапе начального становления организация вынуждена решать задачи выживания и адаптации к изменяющимся внешним условиям, ее социальная ответственность сводится к созданию рабочих мест.

С наступлением более благоприятного периода развития у организации появляется возможность повысить свою социальную ответственность путем вложения части средств в социальные программы как внутри организации, так и за ее пределами. И поскольку бизнес-организация вынуждена вовлекаться в разнообразные социальные проекты,

- то было бы правильно не просто рассматривать их как потерю,
- а попытаться включить в стратегию развития организации.

Придерживаясь политики социальной ответственности, организация получает определенные преимущества:

- формируется ее более привлекательный образ в обществе;
- возрастает доверие к организации со стороны широкого круга заинтересованных лиц;
- уменьшаются риски инвестирования в организацию;
- появляется возможность получать выгодные заказы, добиваться снижения местных налогов.

Демонстрация организацией явной приверженности социальной политике снимает с нее подозрение в том, что она может действовать безнравственно или тем более – злонамеренно.

Но следует иметь в виду, что чем выше социальная ответственность организации, тем заметнее ее влияние на общество, и тем большего общества ожидает от организации.

Управление этикой

Организации принимают разные меры в целях повышения этичности поведения руководителей и работников:

- разработка этических нормативов и кодексов корпоративной этики;
- создание комитетов по этике;
- проведение социальных ревизий;
- обучение этическому поведению;

- учреждение должности уполномоченного (омбудсмана) по этике, в функции которого входит информирование напрямую высшего руководства о возникающих проблемах морального плана;
- создание "горячей линии" для замечаний и жалоб;
- выражение благодарности за образцовое этическое поведение сотрудников.

К вариантам поведения, обычно запрещенными *этическими нормативами*, относятся:

- взятки, вымогательство, подарки;
- выплата соучастнику части незаконно полученных денег;
- нарушение законов, мошенничество;
- раскрытие секретов компании;
- использование информации, полученной в доверительной беседе;
- незаконные выплаты политическим организациям;
- противоправное поведение ради интересов фирмы.

Обычно организации доводят этические нормативы до своих работников в виде печатных материалов, хотя некоторые создают рабочие группы по их разработке.

Кодексы этического поведения - своды правил поведения как руководителей, так и рядовых сотрудников. Для действенности кодексов в организациях обычно принимают определенные дисциплинарные меры, направленные как на наказание за нарушение кодекса, так и на поощрение поступков, совершенных в соответствии с правилами этического кодекса. По содержанию и объему этические кодексы весьма разнообразны: это могут быть как правила деловой этики на одну страницу, так и стандарты в несколько десятков страниц. Считается, что такие кодексы должны быть основаны на стратегии и видении руководства организации и содержать модель желаемого поведения ее сотрудников. Кодекс должен отвечать на вопросы:

- Каких принципов должна придерживаться фирма во взаимоотношениях с обществом, деловыми партнерами и клиентами?
- Как строятся отношения между сотрудниками организации, руководителями и подчиненными, между работниками фирмы и их клиентами?
- Какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют?
- Какое поведение можно считать допустимым или недопустимым?

Типовая структура кодекса:

- миссия компании;
- корпоративные ценности;
- принципы взаимоотношения с обществом, потребителями и сотрудниками;
- требования к деловым, волевым и моральным качествам и профессиональным навыкам сотрудников;
- требования к внешнему виду сотрудников;
- отношение к здоровью персонала;
- ответственность за соблюдение положений кодекса: система поощрений и наказаний.

Комитеты по этике - постоянные комитеты для оценки повседневной практики с точки зрения этики. Почти все члены этих комитетов – руководители высшего уровня. Некоторые организации не создают таких комитетов, но нанимают специалистов по этике бизнеса – «адвокатов по этике».

Его роль – выработка суждения по этическим вопросам, связанным с действиями организации, а также выполнение функции «социальной совести» организации.

Социальные ревизии предложены для оценки социального влияния действий и программ организации. Сторонники социальной ревизии полагают, что оценочно-аналитические отчеты могут свидетельствовать об уровне социальной ответственности организации.

Обучение этическому поведению:

- работников знакомят с этикой бизнеса,
- повышают их восприимчивость к этическим проблемам, которые могут перед ними возникнуть.

«Вхождение» человека в организацию

Адаптация к новым условиям требует решения многих этических вопросов.

Советы новому сотруднику:

- задавайте сослуживцам вопросы только делового характера, не касайтесь личных тем;
- не делитесь ни с кем своими заботами и опасениями;
- не стоит сближаться с кем-либо из сотрудников, будьте дружелюбны со всеми;
- не слушайте сплетен и сами их не распускайте;
- благодарите всех, кто помогает Вам освоиться на новом месте.

Советы новому менеджеру:

- разузнать, как работал Ваш предшественник, понять к чему привыкли сотрудники, не ругать предшественника;
- действовать аккуратно, постепенно перетягивая сотрудников на свою сторону, медленно внедряя нововведения;
- держать все обещания, давать примеры пунктуальности, ответственности и усердия;
- завязать хорошие отношения с персоналом, открыть дорогу конструктивной критике и механизмам обратной связи;
- не браться за длительную работу, видимый результат должен быть ясен начальству в первую неделю;
- не отвергать помощь коллег и не делать все самостоятельно;
- не спешить налаживать отношения, переходить на «ты» и надоедать коллегам рассказами о личной жизни, найти свое место в существующей системе отношений;
- не искать расположения вышестоящих руководителей, не установив отношений с коллегами.

Литература

1. Корпоративная социальная ответственность // ИСО 9000. ИСО 14000 +. 2004, № 1, с. 13-17.
2. Салмон Р. Будущее менеджмента: Пер. с англ. - СПб: Питер, 2004.
3. Семенов А.К., Маслова Е.Л. Этика менеджмента: Учебное пособие. – 2-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2007.
4. John A. Byrne. «Businesses Are Signing Up for Ethics 101», Business Week, February 15, 2010,56-57.
5. Patrick E. Murphy. «Implementing Business Ethics», Business Ethics 95/96, 7th ed., Guilford, Conn.: Dushkin Publishing, 2005, 110-118.

ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА

Смирнова С.Н.

На сегодняшний день нет однозначной трактовки понятия «корпоративная социальная ответственность бизнеса» (КСО). Наиболее часто встречаются следующие определения:

- это политика бизнеса и принимаемые им решения, которые наиболее желательны с точки зрения целей и ценностей общества;
- взаимовыгодное сотрудничество между бизнесом и обществом, в процессе которого бизнес берет на себя выполнение определенных обязательств;
- дополнительная (сверх определенной законодательством) ответственность компании за соблюдение норм и правил в социальной, экономической, экологической сферах при реализации ее основной деятельности.

Зарождение концепции КСО обычно относят к середине прошлого века, когда в 1953 г. вышла работа Г. Боуэна «Социальная ответственность бизнесмена», где этот термин употребляется впервые [3]. Однако более обоснованным представляется подход, согласно которому методологические основы КСО заложены в работах выдающихся представителей экономической науки. Например, К. Маркс в качестве одного из важнейших конфликтов капитализма рассматривал отчуждение труда, которое, в конечном счете, ведет к утрате общественного и культурного смысла человеческой деятельности. Он резко критиковал «железный закон заработной платы» и обосновал вывод о том, что заработная плата должна включать средства, необходимые не только для поддержания жизни наемного работника, его семьи и детей, но и средства для получения образования и квалификации, а также для удовлетворения определенного круга социально-экономических потребностей, соответствующих уровню развития общества [6].

Представители катедер-социализма, зародившегося в Германии 1860-70 гг. (Г. Шмоллер, Л. Brentано, А. Вагнер и др.), выступавшие с критикой марксизма, а также с тезисом о необходимости государственного вмешательства, оказали существенное влияние на развитие системы социального страхования в этой стране. А. Вагнер считал, что задача социальной политики заключается в объединении частного эгоистического, народнохозяйственного и благотворительного интересов.

Т. Веблен, которого называют «первым систематическим критиком американского капитализма», пришел к выводу, что праздный класс, являющийся порождением бизнеса, препятствует развитию общества из-за собственной инертности, демонстративного расточительства и растущего неравенства в доходах и богатстве. Выдвинутая им идея о дихотомии индустрии и бизнеса показывает, что бизнес не заинтересован в рациональном функционировании общественного производства, так как извлекает выгоду из его сбоев, поведение бизнеса может приводить к циклическим колебаниям [4].

КСО тесным образом связана с идеей социального партнерства, разработанной в 1950-е годы Л. Эрхардом, Р. Балогом и др.

В период зарождения и формирования рыночных отношений социальная ответственность обычно проявлялась преимущественно в форме благотворительности и выработке определенных этических норм поведения предпринимателей. Позже она распространилась на социально-трудовые отношения, подходы к организации труда и достойного труда, на сферу прав человека, взаимодействия компаний с обществом, на их ответственность за продукцию, на экологическую сферу. Интерес к КСО и расширение «зоны» социальной ответственности может объясняться рядом факторов:

- массовость производства, его концентрация, научно-технический прогресс способствовали усилению негативного влияния бизнеса на окружающую среду;

- преобладание негосударственного сектора в экономике большинства стран (например, в России около 80% основных производственных фондов находятся в частной собственности) накладывает ограничения на возможности государственного регулирования экономики;

- рост уровня жизни привел к усилению настоятельности потребностей в сохранении здоровья, усложнению трудовой мотивации, к новым требованиям со стороны работников к условиям и содержанию труда;

- повышение уровня образования способствовало усилению внимания к экологическим и социальным проблемам, а развитие средств массовой информации сделало более доступной информацию о деятельности компаний, их влиянии на окружающую среду и общество;

- возрастание роли человеческого капитала в производстве при переходе к экономике знаний обострило конкуренцию среди работодателей за более квалифицированных, мотивированных и производительных работников;

- изменение приоритетности факторов производства в условиях становления постиндустриальной экономики стимулировало исследования человеческих ресурсов, в частности, теория человеческого капитала способствовала формированию нового взгляда политической элиты и бизнеса на вложения в человека, которые стали рассматриваться в качестве ресурса долгосрочного экономического роста, гаранта социальной и политической стабильности;

- развитие фондовых рынков изменило подходы к определению целей развития компаний, которые стремятся не столько к максимизации прибыли, сколько к максимизации своей стоимости;

- дискуссии о путях развития фундаментальной экономической науки, в которых ставится под сомнение сохранение неоклассической теорией позиций абсолютного лидерства, рост интереса к альтернативным концепциям;

- возрастающий интерес к проблемам устойчивого экономического роста на фоне возникновения и быстрого роста глобальных проблем современности;

- глобализация, в том числе информационная, выступила катализатором выше указанных процессов.

В России этот процесс в 2000-е годы может быть связан с переосмыслением отечественной экономической мысли и отечественного духовного наследия, возрождением интереса к социально-этическому направлению. Идея социальной ответственности бизнеса близка российской экономической мысли, особенностями которой, как отмечает Ростовцева Л.И., являются не только целостность, универсализм, но и социально-реформаторская нацеленность, этическая заостренность. По ее мнению, важное значение для становления экономической науки в нашей стране имеет памятник отечественной культуры «Домострой». В нем описывается экономика, которая ведется на духовно-нравственных началах, основой жизни признается праведный труд, а взаимоотношения между людьми строятся на приоритете коллективистских и духовных ценностей [9].

Р.И. Капелюшников, в 1990-е годы одним из первых в России обратившийся к проблемам человеческого капитала, в своей работе «Современные буржуазные концепции формирования рабочей силы» (1981 г.) писал, что затраты на нематериальное накопление имеют, как правило, не только «узкопроизводственное» значение, направлены не только на извлечение прибыли, «но и более широкое - социальное, идеологическое, культурное назначение» [5].

Почти сто лет тому назад, в 1912 г. российскими предпринимателями были сформулированы семь принципов ведения дел, среди которых на первом (!) месте любовь и уважение к человеку, затем уважение прав частной собственности, уважение к власти, жизнь по средствам, честность и правдивость, уважение, верность слову, целеустремленность. Эти принципы могут рассматриваться как своеобразный корпоративный кодекс чести. По мнению предпринимателей, в стремлении достичь заветной цели нельзя переходить грани дозволенного, переступать через моральные ценности. Еще в XVIII в. в России предпринимались усилия по борьбе с нечестной торговлей. Распространенной практикой было общественное осуждение недобросовестных дельцов, что приводило к потере репутации и часто, как следствие, к их разорению. Павел Рябушинский, лидер Торгово-промышленного союза, на его съезде в Париже в 1921 году говорил: «...на предпринимательском классе будет лежать колоссальная ответственность – возродить Россию..., научить народ уважать собственность как частную, так и государственную, и тогда он будет бережно охранять каждый клочок достоинства страны» [7]. Газета "Биржевые ведомости" выходила под девизом "Прибыль превыше всего, но честь превыше прибыли". Среди русских промышленников и купцов были широко распространены благотворительность и меценатство (Морозовы, Мамонтовы, Третьяковы, в Туле – Баташовы, Красноглазов и др.) [3].

Система социального обеспечения населения в России сложилась до революции 1917 г. Первоначально предпринимались отдельные меры по обеспечению увечных рабочих, предоставлению врачебной помощи на основе индивидуальной ответственности предпринимателей. В 1912 г. был принят пакет законов об обеспечении рабочих в связи с несчастными случаями и по болезни, однако обеспечение по старости и инвалидности осталось на стадии обсуждения. Закон 1912 г. закрепил сложившуюся практику страхования рабочих, сделал ее обязательной и ввел систему государственного контроля. Он был нацелен на осуществление масштабной социальной реформы в соответствии с направлением, заданным П.А.Столыпиным [2].

Осознание значимости КСО требует уточнения целей и содержания реформ профессионального образования, прежде всего экономического. Проблемы высшего экономического образования достаточно давно и активно обсуждаются российской общественностью [1]. В качестве основных из них обычно упоминаются сложности перехода к содержанию экономического образования, соответствующему требова-

ниям рыночной экономики и стандартам мирового уровня, недостаточный уровень математической, фундаментальной или же методической подготовки преподавателей, особенно в регионах, низкий уровень материально-технической базы, обеспеченности соответствующей литературой и др.

Однако следует отметить, что за всеми этими проблемами часто забывают о том, что образование должно не только соответствовать требованиям мировых стандартов, но использоваться «для консолидации общества, сохранения единого социокультурного пространства страны, преодоления этнонациональной напряженности и социальных конфликтов на началах приоритета прав личности, равноправия национальных культур и различных конфессий, ограничения социального неравенства» [8]. Российскому обществу нужны не только образованные, но и нравственные люди, обладающие чувством ответственности за судьбу страны. Очевидно, что с помощью только курсов Экономикс таких задач не решить. В этой связи вполне обоснованным представляется включение в учебные планы подготовки экономистов таких дисциплин, как «История экономических учений», в которой более полно представлены концепции, альтернативные неоклассическому направлению, «Этика бизнеса», «Современные проблемы экономической науки».

В рамках развития фундаментальной науки необходимо возрождение философии хозяйства и обязательное ее включение в программы магистерской подготовки. Философия хозяйства, объединяя науку, философию и религию, «позволяет рассматривать хозяйственную жизнь в лучах нравственности и духовности, нацеливает на постижение смыслов, выходящих за рамки чистой эффективности и выгоды...»[10].

Концепция социальной ответственности будет интересна даже тем, кого не интересуют аксиологические аспекты экономической науки. Она может быть рассмотрена в рамках конкретных экономических дисциплин: «Менеджмент», «Маркетинг», «Экономика труда», «Управление персоналом», «Анализ хозяйственной деятельности», «Инвестиции» и др., так как согласно исследованиям, существует прямая связь между социальной ответственностью компании, с одной стороны, и ее репутацией, доверием к бренду, доходностью активов, общей прибылью акционеров, мотивацией работников, с другой стороны. Так, общая прибыль акционеров компаний, имеющих высокие финансовые и социальные показатели, за последние 15 лет выросла на 43%, а компаний, имеющих только высокие финансовые результаты, - на 19%.

Большую преданность к социально ответственным компаниям испытывают 87% работников европейских предприятий. Около 80% европейских потребителей склонны покупать товары у фирм, вовлеченных в социально значимые проекты. По данным исследования, проведенного Санкт-Петербургским университетом экономики и финансов, более 80% предпринимателей считают, что благотворительная деятельность позволяет завоевывать доверие клиентов. По результатам опроса 1400 топ-менеджеров по всему миру, проведенному PR-компанией Varsen, выяснилось, что главными качествами, необходимыми топ-менеджеру для эффективной работы, являются «способность вызывать доверие» и «соблюдение высших этических норм» [11].

Рассмотрение КСО в рамках учебного процесса и, что более важно, научно-исследовательской работы позволило бы разрушить стереотипные представления студентов о том, что в российской экономике нельзя добиться успеха без мошенничества, связей, нарушения закона.

В последнее время все чаще упоминается о перепроизводстве экономистов, о несоответствии их качества требованиям рынка труда, о существенном отрыве в качестве экономического образования в столичных и региональных вузах. В этой связи сокращено количество бюджетных мест на экономических специальностях, звучат предложения вовсе приостановить подготовку экономистов, прежде всего в регионах, где недостаточно высок уровень научно-исследовательской работы, которая в условиях инновационной экономики должна служить базой для совершенствования учебного процесса. Эта идея поддерживается, очевидно, не только Министерством образования и науки РФ, но и столичными вузами.

Следует подчеркнуть, что предлагаемое существенное сокращение государственного финансирования профессионального образования, прежде всего в регионах, наряду с повышением эффективности использования бюджетных средств может иметь и отрицательные последствия. Во-первых, государство может утратить контроль над одним из важнейших социальных институтов, обеспечивающих передачу и реализацию базовых ценностей и целей развития общества. В современной России в условиях радикального изменения идеологических и социальных представлений и установок именно образование позволяет поддерживать процесс воспроизводства социального опыта, закрепить в общественном сознании и практике новые ориентиры развития, к которым можно отнести формирование СОБ. Во-вторых, это может привести к «вымыванию» фундаментальных дисциплин из учебных планов, в ре-

зультате страна получит поколение «узких» специалистов-экономистов, ориентирующихся на краткосрочные цели повышения доходности, не имеющих фундаментальной подготовки, не обладающих масштабным мышлением, безответственных с точки зрения соответствия требованиям общества и государства, не учитывающих национальные особенности.

Библиографический список

1. Автономов В.С., Дорошенко М.Е., Замков О.О. Высшее экономическое образование: трудный путь к мировому уровню [Электронный ресурс] – Высшее образование – 2004.- №2. – С. 127-154-<http://vo.hse.ru/attachment.aspx?Id=347>
2. Ашмарина С.В. Завершающий этап становления системы страхования в дореволюционной России. Закон 23 июня 1912 г. [Электронный ресурс] - <http://www.hist.msu.ru/Labour/Article/1912.htm>
3. Иванова В. Особенности формирования моделей корпоративной социальной ответственности в зарубежных странах и России [Электронный ресурс] – Человек и труд. - 2009. - №10. - http://www.chelt.ru/2009/10-09/ivanova_10-09.html
4. История экономических учений/ Под ред. В. Автономова, О. Ананьина, Н. Макашевой: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 784 с.
5. Капелюшников Р.И. Современные буржуазные концепции формирования рабочей силы / Р.И. Капелюшников. – М.: Наука, 1981.- 287 с.
6. Косова Р. А., Камазова А. В. Функции и факторы оплаты труда: макро- и микроэкономические аспекты: монография, Тула, 2009- 180 с.
7. О деловой этике российских предпринимателей [Электронный ресурс] - <http://www.dm-b.ru/articles/2180.html>
8. О концепции модернизации российского образования на период до 2010 г [Электронный ресурс]- http://www.edu.ru/db/mo/Data/d_02/393.html
9. Ростовцева Л.И. Аксиологический аспект русской экономической мысли. Преемственность: сборник статей (1996-2011)/ Л.И. Ростовцева. – Тула: Тульский филиал РГТЭУ, 2011. – С. 22-35.
10. Ростовцева Л.И. Русская экономическая мысль: воспитание патриотизма и нравственности. Преемственность: сборник статей (1996-2011)/ Л.И. Ростовцева. – Тула: Тульский филиал РГТЭУ, 2011. – С. 36-47.
11. Туркин С. Зачем бизнесу социальная ответственность [Электронный ресурс]- Управление компанией. – 2004. - №7. - <http://www.cfin.ru/press/zhuk/2004-7/16.shtml>

ЭТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВРЕМЕННОГО АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Сульдина И.П.

«В древности картографы, желая обозначить неизведанные места, писали: «Здесь живут драконы»¹¹⁷. Современный бизнес должен строиться по такому же принципу – «драконы» окружают компании со всех сторон и им есть чего опасаться. Характерной чертой бизнеса сегодня является неопределенность; неопределенность – это единственная «основа создания экономической ценности». Управление в рамках неопределенности есть управление кризисом, когда завтрашний день, утренние новости, телефонный звонок и электронная почта могут резко изменить решение, принятое генеральным директором вашей компании за утренней чашкой кофе. Неопределенность пугает бизнес, который все еще функционирует во имя спасения самого себя, совершая действия и поступки, зачастую несущие громадный урон репутации компании. Это привело, в конечном итоге, к одному единственному вопросу современного антикризисного управления – этичны ли наши действия, совершаемые в условиях неопределенности?

Естественно, это совершенно не тот вопрос, которым обременяет себя генеральный директор, желающий узнать, насколько глубокую брешь пробил глобальный финансовый кризис в его кармане сегодня. Скорее всего, это та сторона «медали», которую мы видим, читая на первой полосе газет о том, как отчаянно борется ВР с разливаемой нефтью. Вопросы этичности антикризисных действий – это то, что интересует потребителей, журналистов, правительство. Для бизнеса это необходимая формальность. Бизнес думает только о том, эффективно ли подобное этическое поведение, и какие выгоды принесет оно в краткосрочном и долгосрочном периодах.

Возможно, сегодня уже поздно говорить о разделении антикризисного управления и управления как такового, в силу возникшего и ежесекундно разрастающегося глобализационного эффекта. Управление претерпело не менее глобальные, чем сам кризис, по своему масштабу изменения за это время, и за несколько десятилетий ранее, в период, когда российские менеджеры учились и активно продвигали на рынок основы «демократии» новой экономики. Еще вчера мы восхища-

¹¹⁷ Том Питерс «Представьте себе!», BestBusinessBooks, 2006 год.

лись крупными холдингами, с широкоразвитой организационной структурой, длительным жизненным циклом и штаб-квартирой, занимающей 20-30 этажей высотки с самой дорогостоящей арендой. Глобальный экономический кризис 2008 года открыл этим компаниям глаза на «мир, где стремление к слиянию похоронено под тягой к саморазрушению». Текущий кризис явился индикатором не только технико-экономических проблем, но и задел глубокие поведенческие, моральные и культурные аспекты, которые тесно связаны между собой¹¹⁸.

Этичность антикризисного управления упирается в большинстве случаев в вопросы этичности принимаемых управленческих решений. Смена управленческих парадигм, при которых меняется видение вопросов управления в кризис, сформировала у российских менеджеров (активно опирающихся на опыт зарубежных коллег) иллюзию свободного рынка в стране. Российский бизнес пытается избавиться от своего «прошлого», формируя «подобные» зарубежным технологии управления. Формирование новой парадигмы антикризисного управления привело к тому, что с 2000 года исследователи в области этики стали уделять все большее внимание вопросам этичности осуществляемых компаниями действий.

Несмотря на важность этического поведения организации в кризисный период, внимание данному элементу, как правило, уделяется очень мало, что особенно присуще российскому рынку. Данному вопросу не отдают предпочтения исследователи ни в области антикризисного управления, ни в области этики бизнеса¹¹⁹. Более того, история сопоставления вопросов этического поведения и антикризисного управления не является «насущной» проблемой для современных антикризисных управленцев. Среди недавних исследований в области сравнительного анализа концепций антикризисного управления и этики можно выделить несколько направлений¹²⁰. Динамика развития взглядов на эти концепции отличается наличием большого количества различий, но в одном исследователи сошлись – говорить однозначно об эффективности этического поведения в кризис еще рано.

¹¹⁸ Domenech Mele, Antonio Argandoña, Carlos Sanchez-Runde, Facing the Crisis: Toward a New Humanistic Synthesis for Business, *Journal of Business Ethics* (2011) 99:1-4

¹¹⁹ Sheldene Simola, Ethics of Justice and Care in Corporate Crisis Management, *Journal of Business Ethics*, 2003.

¹²⁰ Per Sandin, Approaches to Ethics for Corporate Crisis Management, *Journal of Business Ethics*, (2009) 87:109-116

Одним из первых понятий, касающихся этических аспектов антикризисного управления, является «этика правосудия»¹²¹, относящаяся к принятию управленческих решений в период кризиса. Понятие было введено Lawrence Kohlberg¹²² (1973, 1981), разработавшим модель «Moral Reasoning». Kohlberg утверждал, что могут существовать несколько вариантов развития последовательности познавательных способностей человека, причем данный прогресс проходит через иерархию моральных решений. Он выделял шесть стадий морального развития, сгруппированные в три уровня моральных рассуждений: низкий, средний, высокий. Низкий уровень включает в себя наименее зрелых эгоцентричных личностей, у которых моральные устои являются отражением индивидуальных потребностей. На среднем уровне понятие справедливости приравнивается человеком к стандарту понимания общественных норм и ценностей, в том числе уважение закона. И на высоком уровне справедливость в принятии решений приравнивается к понятиям равенства и взаимности, но в тоже время перестает быть «синонимом» соблюдения закона. На этом уровне этические принципы в большей степени привязаны к неким универсальным принципам, например, жизнь человека важнее, чем его имущество.

В рамках модели Kohlberg проповедуется простое на первый взгляд понимание взаимосвязи антикризисного управления и этики управления¹²³: при принятии решений в условиях кризисного явления, ответственная сторона должна учесть требования каждой заинтересованной стороны, в одинаковой степени удовлетворив эти требования. Однако достигнуть оптимума в этой модели практически невозможно, так как проактивность мысли, а, следовательно, и эффективность принимаемого руководством решения, во-первых, разнится с индивидуальными потребностями, а во-вторых, усугубляется психологическим напряжением, присущим кризисному явлению.

Для того, чтобы стереть возникающие разногласия и абстрагироваться от наличия множества противоречащих друг другу индивидуальных потребностей, Kohlberg разработал набор элементов «теории

¹²¹ Ethics of Justice – в оригинале

¹²² Kohlberg L.: 1973, The Claim to Moral Adequacy of a Highest State of Moral Judgment, Journal of Psychology 70, 630-646

¹²³ Sheldene Simola, Ethics of Justice and Care in Corporate Crisis Management, Journal of Business Ethics, 2003.

кризисной справедливости»¹²⁴, которые сводятся к организационному самоанализу: для представления себя на месте какого-либо сотрудника необходимо знать его сегодняшнее положение; представив себя на месте этого сотрудника необходимо оценить, что он реально сможет сделать с последствиями принятого внутри организации решения; сформулировать претензии к ситуации со стороны индивидуума. Таким образом, антикризисная ситуация переходит в разряд моральных, обладающих двойным «неведением» - руководителя о положении подчиненного в обществе, и подчиненного о своем положении в организации.

Согласно теории Kohlberg¹²⁵, нравственно зрелым в данной ситуации является управленец, демонстрирующий характеристики беспристрастности и способности рассуждать в условиях частичного или полного неведения. Такое поведение позволяет достигнуть близкое к оптимальному уровню процесса принятия антикризисных решений. Работа Kohlberg не только помогла сформировать понятие «этики справедливости», но и дала толчок новому перспективному направлению «моральных рассуждений» - «этике помощи».

Термин «этика помощи» тесно связан с новаторскими исследованиями психолога Carol Gilligan¹²⁶, которая в свое время была аспирантом Kohlberg, и продолжила развивать начатые руководителем направления. «Этика помощи» активно разрабатывалась с 1977 года в работах Carol Gilligan, а также в работах специалистов по «моральной философии», таких как Whitbeck (1983), Ruddick (1984), Noddings (1984), Baier (1985).

Разработки Kohlberg способствовали открытиям John Rawls, который считается самым выдающимся теоретиком современной «этики правосудия» (Kittay, 1997)¹²⁷. Его работы отличаются не только своей теоретической «изощренностью», но и активно обсуждаются по причине расхождения с интуицией менеджеров. Теория Rawls носит, в первую очередь, социальный характер, и определяет специфические принципы справедливости, с помощью которых организация может регулироваться и управляться в кризисный период; в теории также опи-

¹²⁴ Kohlberg L.: 1981, *Essays of Moral Development* (Harper and Row, NY)

¹²⁵ Sheldene Simola, *Ethics of Justice and Care in Corporate Crisis Management*, *Journal of Business Ethics*, 2003.

¹²⁶ Gilligan C.: 1982, *In a Different Voice* (Harvard University Press, Boston, MA)

¹²⁷ Sheldene Simola, *Ethics of Justice and Care in Corporate Crisis Management*, *Journal of Business Ethics*, 2003.

сана логика, с помощью которой эти принципы могут быть разработаны и внедрены в организацию.

Rawls утверждает, что и равенство между людьми, и индивидуальная независимость в период кризисных изменений являются необходимыми условиями для достижения общей цели, но учитывая потенциальную возможность возникновения конфликтов на этапе антикризисного управления, организации требуется определенный набор принципов, на основе которых строится представление каждого о собственном статусе и привилегиях в организации. В кризисный период персонал организации пребывает под «вуалью неведения»¹²⁸, когда у людей нет знаний и информации об их положении в организации, возможностях и угрозах. Персонал также не обладает знаниями о своих привилегиях (или их отсутствии) по отношению к другим людям, что мотивирует их к более этичному и моральному поведению, исключая обстановку беспристрастности, повышая внимательность и обеспечение справедливости для всех сотрудников.

Noddings¹²⁹ в 1984, в 1992, а затем в 1999 году указывала на необходимость быть «откровенно открытым и восприимчивым» по отношению к другим. Она также рассматривала понятие «заботы» в кризисный период, разделяя «заботу о» как фактическое и как абстрактное отношение к сотрудникам. Она сделала вывод о том, что «забота» должна включать в себя ответную реакцию на нужды индивидуума.

Schwartz¹³⁰ в 2000 году анализировал разнообразные взаимодействия между антикризисным управлением, а именно принимаемыми решениями, и последствиями данного управления для всех заинтересованных лиц. Им был сделан вывод о том, что вопросы этики должны ставиться в центр, наряду с формированием антикризисной стратегии. Ulmer и Sellnow¹³¹ в 2000 году рассмотрели этические подходы, используемые при принятии организационных решений во время кризисной ситуации. Они разработали подход «морального тона», который необходим руководителям организации и неформальным лидерам при принятии ответственных антикризисных решений. Их исследования подтверждают, что «сила этики», используемая в данных случаях, помогает организации преодолеть кризисное явление без осудительного восприятия сотрудников. Исследование этих авторов в

¹²⁸ Rawls J.: 1971, A Theory of Justice (Harvard University Press, Cambridge, MA)

¹²⁹ Noddings, N.: 1999, Care, Justice and Equality, CUTP, NY, 7-20

¹³⁰ Schwartz P.: 2000, When Good Companies Do Bad Things, Strategy and Leadership 28(3), 4-11.

¹³¹ Ulmer R.R. and T.L.Sellnow: 2000, Consistent Questions of Ambiguity in Organizational Crisis Communication, Journal of Business Ethics 25(2,2) 143-155

больше степени раскрывает суть действий, которые не стоит осуществлять во время кризисного периода, что помогает осознать, как действовать, чтобы преодолеть кризисное явление¹³².

Несколько позже Ulmer и Sellnow¹³³ обнаружили элементы «двойственности» активно развивающиеся и прогрессирующие в период кризиса, которые присущи аспекту коммуникаций. Они сделали вывод о том, что хотя через двусмысленность достигается определенный уровень требуемой организационной гибкости, она приводит к некоторому заблуждению, которое неблагоприятно сказывается на восприятии стейкхолдеров и потребителей.

В 2002 году Sims и Brinkman¹³⁴ писали о том, как управленец должен изменять неэтичную организационную культуру, сформированную в результате кризисного явления. В 2009 году Per Sandin¹³⁵ проанализировал и сопоставил два течения «антикризисной этики» и сделал вывод о том, что данный вопрос все еще имеет множество противоречий и неточностей, авторы во многом не сходятся, в частности в вопросах эффективности этического поведения в кризис. В 2011 году Domenec Mele и другие¹³⁶ сформулировали новый подход к этическому восприятию антикризисного управления компанией, положив в основу теорию о Homo Oeconomicus, - модели человеческого поведения в кризисной ситуации.

Перед руководством компании, оказавшейся в кризисной ситуации, всегда встает вопрос о сохранении своего бизнеса. В связи с этим, решения, принимаемые во имя «спасения» организации, эффективны, в первую очередь, в краткосрочном периоде. Условия, накладываемые кризисной ситуацией, касаются не только организационного, но и личного уровня, поэтому часто возникает «соблазн» принятия неэтичного, но кажущегося эффективным, решения.

В центре проблемы неэтичного поведения компаний в кризис находятся личные ценности руководителей и общие убеждения относительно добра и зла. Управленцы, полагающие, что организации должны максимизировать

¹³² Sheldene Simola, Ethics of Justice and Care in Corporate Crisis Management, Journal of Business Ethics, 2003.

¹³³ Ulmer R.R. and T.L.Sellnow: 2000, Consistent Questions of Ambiguity in Organizational Crisis Communication, Journal of Business Ethics 25(2,2) 143-155

¹³⁴ Sims R.R. and J.Brinkmann: 2002, Leaders as Role Models: The case of John Gutfreund as Salamon Brothers, Journal of Business Ethics 35(4,2) 327-339

¹³⁵ Per Sandin: 2009, Approaches to Ethics for Corporate Crisis Management, Journal of Business Ethics 87:109-116

¹³⁶ Domenec Mele, Antonio Argandona, Carlos Sanchez-Runde: 2011, Facing the Crisis: Toward a New Humanistic Synthesis for Business, Journal of Business Ethics 99:1-4

прибыль, подчиняясь закону, скорее всего, придадут высокую ценность максимизации прибыли, эффективности и жесткому следованию закону, и низкую ценность альтруизму. Такие люди считают, что организация ведет себя правильно и является социально ответственной, пока ее действия отвечают данной системе ценностей. Чтобы сделать выбор в пользу правильного поведения, важно иметь представление об этике, так как только этика имеет дело с принципами, определяющими правильное и неправильное поведение.

Этические проблемы в кризисной ситуации имеют отношение к конфликту или, по меньшей мере, к вероятности такого конфликта между экономическими показателями организации, измеряемыми доходами, издержками и прибылью, и показателями ее социальной ответственности, выражаемыми через обязательства по отношению к другим людям внутри организации. Если поставить на весы такие две стороны «неэтичности» как неэтичный бизнес в принципе и неэтичное поведение компании в кризис, то более серьезной угрозой для общества в целом является первый вариант развития. Компания и ее руководство, ведущие себя изначально неэтично, и строящие свой бизнес на принципах неэтичного управления, не вызывают у общества такой степени разочарования и отвращения, как этически позиционированная компания, которая в кризис повела себя неэтично. Можно ли объяснить данное обстоятельство тем, что компании первого рода формируют у общества определенный уровень, или степень, «нормальности» неэтичного поведения, и общество воспринимает эти компании, пользуется их товарами и услугами, не осуждая их действия? Компании второго рода, формируют у общества высокий уровень лояльности и приверженности, доверия к товару и услуге, но при малейшем «проступке» обществу сложнее «простить» эти компании; общество возмущается, говоря что «мы никогда не ожидали такого поведения от этой компании». Логичным является ответ общества на поведение неэтичных компаний, к которым отношение формируется на уровне «ничего другого мы от них и не ожидали».

Таким образом, в вопросах этичности поведения в кризис возникают очень серьезные разногласия. Можно быть неэтичной организацией в «мирное время», но приняв этическое решение в кризисной ситуации, заработать со стороны общества такой уровень репутации, который никогда не заработает этическая организация, которая в кризисной ситуации уволила 50% сотрудников. Однако в долгосрочном периоде ситуация имеет тенденцию складываться следующим образом: вероятность того, что потребители перестанут покупать товары или услуги неэтичной компании намного выше. Этап, когда российские организации поймут, что краткосрочная эффективность неэтичных решений в кризис не оправдывает потери репутации, еще не наступил, но последние кризисные ситуации заставляют компании задуматься над этим вопросом.

**ФОРМИРОВАНИЕ ПРОГРАММ
«ЭТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА»
ПОСРЕДСТВОМ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ИНТЕГРАЦИИ
СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ, ВУЗОВСКОЙ НАУКИ И БИЗНЕСА**

Сурова Н.Ю.

Современные методы и технологии этического менеджмента, столь актуальные для их внедрения в портфолио управляющих структур российских организаций, предполагают включение данных методов на уровне ценностей, а также активное использование этических технологий на уровне поведенческих норм.

На уровне ценностей посредством методов этического менеджмента необходимо формирование гармоничной системы ценностей организации и обеспечение эффективной трансляции данной системы на концептуальном уровне организации в виде выработки системы этических норм и миссии компании, так и на эмоциональном уровне, что может быть выражено созданием кодекса корпоративной этики.

В современных условиях модернизации экономики России и требований построения справедливого гражданского общества, в том числе и на основе социально – ориентированного бизнеса особую роль имеет стратегическое направление реформ – инновационное развитие российского образования. При этом, основным препятствием для эффективного развития социально – экономической системы России является недостаток у зарождающихся структур модернизации экономики и образования - институциональной базы и организационного ядра, функцию которых могли бы выполнить современные университеты как системообразующие и градообразующие комплексы.

Современная административная реформа и реформа образовательной системы, проводимые в России, принуждают учебные заведения использовать механизмы внебюджетного привлечения финансовых ресурсов и выстраивать эффективное взаимодействие с местным сообществом, интегрируя органы местного самоуправления, бизнес – среду, общественные организации и гражданское общество. В данной схеме именно образовательным комплексам может отводиться роль объединяющего и консолидирующего начала – организационного ядра, т.к. помимо инфраструктурных и организационных ресурсов региональные университеты обладают воспроизводственным и интеллектуальным потенциалом – т.к., как правило, объединяют интеллектуальную элиту

местного сообщества, и, зачастую, реализуют программы непрерывного образования.

При этом для активного участия в процессах общественного и социально – экономического развития региональным университетам не хватает технологического и нормативного ресурса, а также социализации целей и программ ВУЗа. Привлечение финансового – производственных ресурсов и трансформация современных региональных университетов в открытые системы по отношению к местному сообществу может значительно ускорить процесс становления региональных вузов как институциональной базы развития гражданского общества и региональной экономики на локальном уровне, поэтому для эффективного развития социально-экономической системы России необходимо осуществить разработку и внедрение механизмов интегрированного образования.

Интегрированное образование на сегодняшний момент крайне актуально для развития современной социально-экономической системы регионов России, т.к. является инновационной формой создания социально значимых консорциумов в рамках связки общественность – государство – высшая школа - бизнес.

Механизмы интегрированного образования не только привлекают необходимые ресурсы, но и, главное, формируют элементы общества и управленческой структуры, укрепляя взаимодействие государственной власти, бизнеса, высшей школы, НКО, что обеспечивает институциональную и организационную базу для эффективного развития местных сообществ российских городов с использованием партнерского ресурса региональных университетов.

Именно в рамках интегрированного образования представляется возможным разработка программ «этичного менеджмента», в частности по следующим пяти направлениям с указанием индикаторов эффективности этой деятельности:

1. Образовательные этические программы для населения:

- программы довузовской подготовки;
- программы длительного этического обучения (магистратура, бакалавриат, специалитет, МВА, ДВА);
- система дистанционного образования - СДО;
- открытые лекции как диалоговые площадки (власть - бизнес - слушатели – НКО – местное сообщество);
- обучение по выходным (клубы выходного дня);
- летние и зимние школы (в том числе международные шко-

- лы);
 - профориентационные лагеря (в том числе ресурсные площадки);
 - краткосрочные курсы повышения квалификации по программам «Этический менеджмент» (программы 72 часов);
 - тренинговые программы (до 72 часов);
 - разовые тренинги и мастер - классы.
2. Программы этического развитие гражданского общества:
- service-learning program;
 - совместная реализация проектов по формированию этических норм в организации с некоммерческими организациями, в том числе внутри вуза, в том числе и посредством создания совместных социальных бизнес – инкубаторов;
 - открытые семинары для НКО в рамках курсовых и дипломных работ, практик студентов.
3. Программы этнического развитие малого и среднего предпринимательства:
- образовательные программы, ориентированные на развитие этического мышления;
 - открытые семинары для малого и среднего предпринимательства по итогам проведенных исследований этического состояния населения;
 - консалтинговый и консультационный центр этического менеджмента для малого и среднего предпринимательства;
 - реализация совместных социальных проектов с бизнесом;
 - социальный бизнес-инкубатор.
4. Программы экспертно-аналитической поддержки деятельности местной и региональной властей:
- открытые семинары для представителей власти по вопросам этического менеджмента;
 - программы реализация совместных проектов по формированию этических норм с органами местной и региональной власти;
5. Программы использованием социальной инфраструктуры вуза для развития связи населения - НКО – власти – бизнес – сообщества:
- программы развития и использования библиотеки этической литературы;
 - программы развития социальных клубов;

- программы развития социальных театров и кружков.

Реализуя все эти пять направлений деятельности, опираясь на принципы этического менеджмента и имея дружелюбный интерфейс, социальный бизнес - инкубатор и открытую социальную инфраструктуру, вуз максимально использует свои ресурсы, максимально капитализирует свой интеллектуальный капитал, создает пространство для самореализации сотрудников вуза и вносит значительный вклад в развитие справедливого гражданского местного сообщества.

Одним из практических примеров формирования программ этического менеджмента посредством возможностей интеграции системы образования, вузовской науки и бизнеса может служить созданный в рамках Института бизнеса и делового администрирования Саратовского государственного технического университета социального бизнес – инкубатора.

Основные направления деятельности социального бизнес – инкубатора:

- содействие гражданско - патриотическому и этическому образованию среди молодежи для выявления потенциальных лидеров, обучение их специфике общественной и управленческой деятельности;
- предоставление студентам базы для привития навыков практической деятельности в развитии этических норм и приобретения трудового стажа (социальный центр консалтинга и правовой помощи и т.д.);
- реализация социально - значимых мероприятий в контексте духовных ценностей русской культуры, оказание волонтерской помощи детским домам, приютам, работа с трудными подростками и т.д.
- создание региональных волонтерских сетей обученной молодежи для общественной работы и привлечение молодежи в институциональные процессы построения социально-ориентированного справедливого гражданского общества.

Архитектура Социального бизнес – инкубатора центра была внедрена в структуру Института развития бизнеса и стратегий в конце 2009 года с момента заключения соглашения с Благотворительным Фондом «Культурное наследие», Комитетом по образованию Администрации г. Саратова и Торгово-промышленной палатой Саратовской области.

| № | Мероприятие: | Цель: |
|-----|---|--|
| 1. | Организация и проведение Международного форума «Искры дружбы» | Формирование толерантности, этических норм поведения в межнациональной и межконфессиональной среде |
| 2. | Организация и проведение Областного конкурса эссе о Великой отечественной войне | Формирование гражданской ответственности, чувства патриотизма, гордости за свою Родину |
| 3. | Организация еженедельных экскурсий в музей ФСБ | Укрепление авторитета власти, воспитание ответственности за совершаемые поступки |
| 4. | Областной концерт ко дню 8 марта | Формирование волонтерских групп, социальная активность |
| 5. | Кураторство 4 детских домов и интерната № 6 | Формирование гражданской ответственности, сострадания, толерантности |
| 6. | Благоустройство Сторожковского кладбища | Формирование гражданской позиции, чувств уважения и сохранения культурного наследия |
| 7. | Организация и проведение 24 детских праздников | Формирование навыков общения, гражданского долга, поиск деловых переговоров, этическая трансформация бизнес - сообщества |
| 8. | Организация и проведение областной программы по озеленению города - «Зеленая волна» | Благоустройство города, забота об окружающей среде, поиск деловых переговоров, этическая трансформация бизнес - сообщества |
| 9. | Организация и проведение областной программы «Безопасное детство» | Профилактика детского травматизма на дороге, поиск деловых переговоров, этическая трансформация бизнес - сообщества |
| 10. | Благоустройство мемориала к 9 мая | Сохранение культурно – исторического наследия, поиск деловых переговоров, этическая трансформация бизнес - сообщества |
| 11. | Организация мероприятий празднования 65-летия Победы | Уважение к подвигу ветеранов, формирование гражданской ответственности, чувства патриотизма, гордости за свою Родину |
| 12. | Организация «Мастерской социальной рекламы» | Воспитание волонтеров, этическая трансформация бизнес - сообщества |

Деятельность в рамках проекта

За полгода деятельности социального бизнес – инкубатора было проведено свыше 60 международных, областных и городских мероприятий, в работе приняло участие свыше 200 волонтеров, в таблице представлены основные практические мероприятия, реализованные в рамках деятельности инкубатора.

В целом, в результате реализации программ социального бизнес – инкубатора как апробированной методики, представленных в работе направлений современного этического менеджмента, сформированы механизмы социального партнерства между элементами: высшая школа – государство – НКО – бизнес в рамках интеграционного образования, что позволило осуществить культурно – историческое и патриотическое воспитание гражданской личности в молодежной среде, предоставить им социально-значимое место практики, укрепить авторитет НКО и государственной власти, бизнеса и высшей школы в регионе, изменить ранее негативное отношение жителей региона к благотворительности и волонтерству, определить границы инновационной корпоративной культуры.

СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА- ИНСТРУМЕНТ СОЗДАНИЯ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА?

Сутырина Т.А.

В последние годы в научном сообществе всё чаще можно встретить точку зрения [9], согласно которой одним из путей достижения успеха в бизнесе является поиск возможностей, которые предоставляет сфера «корпоративной социальной ответственности» (КСО, CSR – Corporate Social Responsibility).

КСО явилась следствием влияния на бизнес таких глобальных сил, как революционные изменения коммуникаций и технологий, характеристик рынка, демографической ситуации, человеческих ценностей. Эти глобальные трансформации привели к возникновению, а вернее - обострению, вопросов экологии и защиты окружающей среды, прав человека и этнокультурных различий, здоровья и благосостояния, поддержки сообществ и т.д. Решение этих вопросов стало не только дополнением к повседневной деятельности крупных бизнес-структур (прежде всего международных корпораций), но и насущной необходимостью, т.к. неудачи, а подчас и недостаточная активность в этой области могут привести к серьёзным негативным последствиям, справиться с которыми в будущем оказывается не так легко для компании. Чтобы удерживать лидирующие позиции, крупные компании вынуждены считаться с этой общей тенденцией. Другими словами, социальная ответственность компании становится инструментом достижения конкурентоспособности.

Существует несколько точек зрения на то, что именно считать корпоративной социальной ответственностью. Среди них можно выделить две наиболее популярные и в некотором смысле обобщающие все другие. В соответствии с неоклассическим подходом (и прежде всего, трактовкой М.Фридмана), КСО - это уплата налогов, создание рабочих мест и самое главное - максимизация выгоды акционеров компаний. Соответственно, главной задачей компании должно быть следование интересам акционеров и добросовестное выполнение своих обязательств перед ними со стороны менеджеров. Такой подход является инструментальным, т.к. подразумевает безоговорочное соблюдение прав собственности, предъявляемых акционерами, и максимизацию прибыли в коротком периоде. Но существует и другая теория, которая может быть названа теорией стейкхолдеров. В этой теории подчеркива-

ется роль всех групп интересов (стейкхолдеров), которые так или иначе испытывают на себе воздействие со стороны компании. При этом принято считать, что для достижения долгосрочной устойчивости фирмы необходимо учитывать интересы всех стейкхолдеров. К стейкхолдерам относятся все, от кого зависит успех предприятия: собственники, работники, поставщики, клиенты, местное сообщество [13]. На практике «КСО – это такое управление бизнес-процессами компании, которое позволяет произвести в целом позитивное воздействие на общество» [10, p. 22].

Социальные изменения уже не являются целиком и полностью результатом решений, принимаемых в политической системе. В настоящее время они во многом зависят от децентрализованных процессов с участием НГО и крупных корпораций. Поэтому последних можно считать *как* экономическими, *так и* политическими агентами [14].

КСО – это развитие структур и институтов, направленных на обеспечение социальной справедливости, защиту окружающей среды и борьбу с бедностью [7]. Но в то же время перечисленные цели не могут быть достигнуты только за счет корпоративного сектора; напротив, требуются объединенные усилия частного сектора, государства и негосударственных организаций. Вопрос в том, какого рода «социально-ответственный» вклад необходимо делать компаниям. Обозначенные здесь задачи, как правило, входят в сферу компетенции государства, поэтому, прежде всего, необходимо оценивать инициативы компаний в области КСО на основе их способности делать свой вклад в структурные и институциональные изменения, а не на основе отдельных показательных мер вроде строительства дорог, больниц и т.д.

Одним из существенных моментов в дискуссии вокруг КСО является также глобализация этой концепции и вовлечение развивающихся и переходных экономик. Дело в том, что до сих пор в этом вопросе доминировали США и страны Европы, что неизбежно сказывается на сути таких понятий, как «социальная ответственность» и «устойчивое развитие». Таким образом, страны-лидеры определяют не только инструменты реализации этих подходов, но и их содержание. Поэтому нередко высказывается мнение о необходимости более тщательного изучения того, каким проблемам уделяется внимание, а каким – нет; чьи интересы находятся в центре внимания, а чьи – не учитываются; какие методы работают и где; что измеряется (социально-ответственная деятельность или её результат); каковы взаимоотношения между КСО и другими управленческими механизмами и институтами государства и наднацио-

нальных органов. Вопросы, особенно актуальные для западных компаний, могут не иметь такого большого значения в России. Например, если в США одной из важнейших составляющих КСО является взаимодействие с акционерами, то в России гораздо большую роль играют взаимоотношения фирмы с государством, социальная политика компаний в отношении работников¹³⁷. В то же время экологическая политика на российском предприятии, в отличие от европейского, остается в лучшем случае благим намерением. Важно отметить также принципиальное различие мотивации к принятию концепции социальной ответственности (как целостного подхода) у западных и российских компаний: если в первом случае это ответ на влияние общественных сил, то во втором – стремление выйти на зарубежные рынки и давление государства.

Для понимания сущности политики КСО менеджерами и лучшего управления деятельностью в этой области был разработан инструмент оценки CCMF (Corporate Citizenship Assessment Tool – Инструмент оценки корпоративного гражданства). Он предполагает оценку и управление бизнес практиками в четырех тесно связанных между собой сферах [12]:

1. Ценности, миссия, принципы и меры - деловая этика и предоставление отчетности: социальная ответственность должна быть вписана в стратегию компании.

2. Поддержка местного сообщества – обращение к важнейшим социальным проблемам: мобилизация активов компании для решения вопросов, выходящих за рамки лишь уплаты налогов и создания рабочих мест. Сюда включаются самые разные инициативы: от благотворительности до участия в различных социальных партнерствах с использованием широкого круга корпоративных ресурсов.

3. Процессы – социальная ответственность органично вплетена в бизнес-операции: деловая этика, здравоохранение и безопасность, защита окружающей среды и прав человека и т.д.

4. Товары и услуги – рыночная стратегия: обращение к социальным нуждам с извлечением выгоды для компании – от достижения большей

¹³⁷ По данным выборочного обследования Ассоциации менеджеров в России, социальные инвестиции бизнеса направлены в основном на внутренние программы: на развитие персонала - 52,3% от общего объема социальных инвестиций; 17% - на ресурсосбережение, 12,6% - на охрану здоровья; на развитие местного сообщества предназначаются 10% инвестиций [1, с.11].

экологичности продукта или доступности его для потребителя до фундаментального преобразования продуктовой линии компании, а также совершенствования маркетинга и логистики.

Важно отметить, что только при условии, что все ключевые департаменты компании включены в работу в этом направлении, можно выявить все слабые и сильные стороны и её возможности.

Как правило, выделяются следующие проблемы в управлении стратегией КСО на предприятии [15]:

- Отсутствие постановки целевых параметров эффективности, связанных с социальной ответственностью, для менеджеров, что является ключевым моментом перехода от концепции к активным действиям.
- Отсутствие измерений коммерческого эффекта, который создают инициативы в области КСО. Это связано во многом с трудностью измерения влияния политики КСО на такие показатели, как улучшение репутации, повышение профессионального уровня работников и продаж, т.к. до сих пор не существует стандартизированной методологии.
- Сложности измерения социальной значимости инициатив КСО. Мало внимания уделяется оценке реального воздействия пожертвований или помощи в чрезвычайных обстоятельствах. Необходимы точные измерения, т.к. многие стейкхолдеры сомневаются в положительном значении мероприятий КСО и требуют большей прозрачности и подотчетности.
- Незрелая практика предоставления детальных отчетов по КСО и привлечения третьей стороны для верификации этой информации, без чего невозможно построение доверительных отношений между стейкхолдерами. В основном, регулярную отчетность по КСО предоставляют крупные компании, чьи акции представлены на рынке, тогда как малые предприятия и некоммерческие организации отчеты почти не практикуют.
- Неготовность раскрывать информацию о социальном и экологическом воздействии продуктов и услуг (на упаковке и этикетках).
- Отслеживание предпочтений потребителей относительно своей продукции, но недостаточное внимание к проблемам защиты прав человека, окружающей среды и деловой этики. Тем самым фирмы упускают серьёзные возможности для позиционирования себя на рынке, т.к. всё больше людей меняют свои вкусы, привычки и взгляды на данные вопросы.

Обычно предполагается, что социально активное предприятие достигает одновременно двух целей: коммерческой эффективности и со-

циальной и экологической устойчивости. Возможность такого рода (т.е. вызванная проводимой политикой социальной ответственности) в научной литературе [9] получила название «корпоративной социальной возможности» (CSO - corporate social opportunity).

В 1995 году была предложена так называемая «гипотеза Портера» (в статье 'Toward a new conception of the environment-competitiveness relationships', Porter & Van der Linde, 1995), согласно которой решение вопросов экологической политики и охраны окружающей среды может породить возможности для инноваций в компаниях и в конечном итоге привести к достижению конкурентного преимущества. Позднее (в статье 'Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility', Porter, M.E. and Kramer, M., 2006) эта гипотеза была распространена на концепцию КСО в более широком смысле.

Существует три основных направления поиска корпоративных социальных возможностей: инновации в продуктах и услугах, обслуживание неохваченных рынков и создание новых (нетрадиционных) моделей бизнеса. При этом ключевым моментом в использовании таких возможностей является встраивание КСО в бизнес-стратегию, что существенным образом отличает такой подход от простого включения отдельных ее элементов в бизнес-процесс.

Идеальным примером интегрированного подхода к внедрению КСО в стратегию предприятия могли бы служить стартапы. Они имеют три преимущества по сравнению с теми фирмами, о которых обычно идет речь [13]:

1. Отличаются малым размером
2. Не сталкиваются с проблемой «принципала-агента», так как, как правило, функции принципала и агента в стартапе выполняет одно лицо
3. Не имеют групп интересов, т.к. сами по большому счету не представляют собой компании: нет какой-либо группы, которая по настоящему была бы заинтересована в стартапе; если же находится такой человек (редко - несколько), то это как раз и приводит к созданию стартапа.

В связи с обозначенными особенностями стартапы теоретически вольны выбирать себе наиболее приемлемый вариант КСО; они не испытывают на себе давления со стороны групп интересов и их социальная ответственность не реактивна, а проактивна, т.е. может быть изначально встроена в стратегию молодой фирмы, носить предупреждающий характер. Однако это требует от владельца фирмы высокой этиче-

ской мотивации. К сожалению, в научной литературе эта тема пока ещё остаётся не изученной.

Как правило, разговор о социальной ответственности как конкурентном преимуществе предприятия ограничивается рамками крупного бизнеса. Принято считать, что малые и средние предприятия, во-первых, не имеют такого спектра возможностей для проведения в жизнь продуманной и комплексной стратегии КСО, во-вторых, не сталкиваются с необходимостью наличия таковой. Однако МСП также могут открыть для себя возможности для инноваций, связанные с ведением социально ответственной деятельности. Это связано с наличием у них некоторых особенностей, которые по своей природе могут способствовать успешному применению данной стратегии [10, p.29]:

- МСП отличаются большей гибкостью и могут быстрее отвечать на изменчивость среды: вовремя обнаружить незанятую нишу в производстве товаров и услуг, большую часть добавленной стоимости которых образуется за счет «экологической» или «социальной» составляющей.

- Как правило, для МСП характерна большая творческая активность, чем для крупных компаний, что может быть с успехом применено в разработке инновационных подходов к организации КСО. Например, проведение мастер-классов, выставок и других мероприятий просветительского характера по уникальным видам декоративно-прикладного искусства фирмой, занимающейся производством предметов традиционных ремёсел. Таким образом не только достигается цель формирования спроса на продукцию данной фирмы, но и возникает положительный эффект для местного сообщества, данная мера способствует возрождению и развитию культуры определенной местности.

- Собственник-управляющий (в малом предприятии это обычно одно и то же лицо) близок к организации и может легко влиять на ценности и культуру компании, продвигая тем самым социально-ответственный подход.

- В МСП лучше налажена коммуникация, что позволяет ценностям и информации быстрее распространяться в организации.

- Более линейная, менее иерархичная структура управления упрощает процесс вовлечения работников в программы КСО.

- Положительные результаты от любого мероприятия КСО проявляются быстрее, особенно связанные с личным удовлетворением и мотивацией.

- Крупные компании могут испытывать затруднения с превращением концепции КСО в активную, функциональную стратегию. Но в МСП

разница между декларируемым и осуществляемым на практике, как правило, меньше благодаря тому, что собственник-управляющий больше имеет дело с повседневными бизнес-процессами компании, о чем было сказано ранее.

Иногда МСП признаются даже более способными к ведению социально ответственного бизнеса, т.к. суть КСО не в формализации стратегии, но в самой корпоративной культуре [8]. Поэтому если вернуться к изначальному смыслу данной концепции, во многих случаях малые предприятия окажутся более последовательными в своем подходе к социально ответственной политике, чем крупные, соответствуя ей по духу. Они не нуждаются в стандартах и отчетах, потому что социальная ответственность уже входит в их представление о правильном способе ведения бизнеса.

Социально-ответственная деятельность малого и среднего бизнеса, связанная с инновациями в области создания товаров и услуг, может быть обращена к таким проблемам, как экология, устойчивое развитие, образование и т.д. Продукты такого рода обычно слишком специализированы для того, чтобы представлять интерес для крупных глобальных компаний. Кроме того, побудительным мотивом к социальной активности для МСП чаще, чем для крупных компаний, служат ценности, т.к. они свободны от влияния интересов акционеров. Их смысл существования не ограничивается получением прибыли, но включает в себя также образование, повышения уровня рынка труда, благотворительность. Последнее обстоятельство может помочь сделать социальную ответственность «способом мышления» и стандартной практикой малого предприятия. Ставку на КСО в данном случае также можно рассматривать как конкурентное преимущество, достигаемое как минимум за счет репутационного эффекта.

Степень социальной ответственности бизнеса становится определяющим критерием репутации компаний наряду с ее инновационной активностью [6]. В этой связи особый интерес представляет соотношение этих двух факторов на предприятии: возможно ли их одновременное существование в рамках одной компании или же здесь мы имеем дело с двумя противоречащими друг другу стратегиями?

Добросовестный бизнес или бизнес с соблюдением деловой этики, как правило, подразумевает под собой такие качества как честность, доверие, открытость, справедливость. Подобная репутация обеспечивает лояльность потребителей, а также поддержку власти и СМИ. Атмосфера доверия, возникающая как следствие социально ответственного

поведения компании, снижает неопределенность среды. Снижение остроты проблемы неопределенности за счет сокращения транзакционных издержек само по себе является существенным вкладом в создание благоприятного климата для развития предпринимательства. Но, кроме того, оно непосредственно служит целям компании, занимающейся инновационной деятельностью. Как известно, бизнес в сфере инноваций как никакой другой вид бизнеса сопряжен с высокими рисками. Необходимость серьезных капиталовложений в исследования и разработки, неизвестный заранее результат, высокая вероятность возникновения трудностей коммерциализации инновационного продукта приводят к тому, что поиск инвестора становится непростой задачей, а порой ставит под вопрос само существование такого бизнеса. В этих условиях отношения между участниками рынка, основанные на принципах доверия и открытости, становятся важным «активом» компании.

Также наблюдается прямая связь между честностью, открытостью и инновациями, в частности из-за того, что изобретатель должен быть уверен в сохранности тайны до того, как получен патент. Наряду с законодательным обеспечением защиты авторских прав и прав собственности вообще необходимо закрепление этих прав в системе ценностей предпринимателей, что становится возможным благодаря политике социальной ответственности.

Кроме того, предполагается, что усилия менеджмента по поддержанию комфортной с точки зрения этики корпоративной среды способствуют развитию инноваций, т.к. благоприятная обстановка на предприятии, грамотная политика в отношении сотрудников способствуют раскрытию их творческого потенциала. Для достижения инновационной эффективности предприятию необходимы два вида ресурсов: технологические и человеческие. Политика в сфере управления человеческими ресурсами включает в себя обеспечение возможностей для генерирования идей, открытой коммуникации, развития навыков лидерства и личной инициативы, систему поощрения и т.д. Только использование в совокупности этих двух факторов – человеческого и технологического – способно привести к успешному развитию предприятия на базе инноваций. Другими словами, инновационная эффективность достигается путем сочетания инновационных «мощностей» (технологии, исследования и разработки) и инновационных стимулов [5]. Второе самым прямым образом связано с политикой социальной ответственности предприятия в области организации труда и вопросами деловой этики. В данном случае возможности для инноваций заложены в идею «spirited

business», т.е. создание такой атмосферы и системы ценностей на предприятии, которые способствуют развитию «инновационного мышления» - уважение работников, наделение их большой долей ответственности и свободой в принятии решений, вовлечение каждого сотрудника в процесс принятия решений, открытость компании для общества, интенсивное взаимодействие с внешней средой и т.д. [10, р.27].

Исследования [6] показывают, что зависимость между инновационной активностью и социальной ответственностью и этикой бизнеса может быть как отрицательной, так и положительной и даже нейтральной в зависимости от типа корпоративной культуры. Репутация, основанная на инновациях, устойчива только в том случае, если положительно коррелирует и с деловой этикой, и с ориентацией на лидерство и соперничество. В упомянутом исследовании принимали участие три компании разных типов. Крупная розничная компания связывала инновационный подход с восприятием себя как социально-ответственной и показала себя коммерчески успешной. Крупная аудиторская фирма, проводившая агрессивную политику инноваций, но не следовавшая принципам социальной ответственности, продержалась на рынке недолго. Третий участник исследования – банк – имел прочную репутацию и стабильное положение на рынке, не отличаясь при этом высокой инновационной активностью. Социальная ответственность внесла большой вклад в репутацию банка, однако не стала условием достижения лидерской позиции. В целом исследование показало, что в случае, если инновационная деятельность фирмы не подкрепляется социальной ответственностью, эта фирма быстро утрачивает лидерство на рынке, т.е. долгосрочный успех инновационной стратегии фирмы (прежде всего, в сфере услуг) во многом обусловлен её приверженностью социально ответственному подходу.

В России главным препятствием на пути широкого распространения КСО являются опасения относительно высоких затрат, необходимых для поддержания данных практик. Однако решение социальных и экологических вопросов способствует развитию инноваций, которые, как ожидается, в долгосрочной перспективе приведут к сокращению издержек. Подход с позиций социальной ответственности открывает новые рыночные возможности. Точное измерение отдачи от КСО остается проблемой, над которой большинство компаний продолжают работать, но положительный эффект — сокращение расходов на энергию, повышение производительности труда и укрепление бренда — уже очевиден.

Литература

1. Доклад о социальных инвестициях в России за 2004 год /под общей редакцией С.Е. Литовченко. – М.: Ассоциация менеджеров. 2004.

2. Корпоративная социальная ответственность в современной России: теория и практика. [Электр. ресурс] // Аналитический вестник №26 (278). / Аналитическое управление Аппарата Совета Федерации. М., 2005. // <http://www.council.gov.ru>.
3. Корпоративная социальная ответственность: общественные ожидания, потребители, менеджеры, СМИ и чиновники оценивают социальную роль бизнеса в России. / М.: Ассоциация менеджеров. 2004.
4. Радаев В.В. Формирование новых российских рынков: транзакционные издержки, формы контроля и деловая этика / В.В. Радаев. – М.: Центр политических технологий. 1998. – 328 с.
5. Ahmed Pervaiz K., Prajogo Danial L. Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. // R&D Management 36, 5, 2006.
6. Chun R. Innovation and Reputation: An Ethical Character Perspective. // Innovation and Reputation, Vol.15, N. 1, 2006.
7. Dobers P., Halme M. Corporate Social Responsibility and Developing Countries. // Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 16, 237–249 (2009).
8. Fassin Y. SMEs and the fallacy of formalising CSR. // Business Ethics: A European Review, Vol. 17, № 4, October 2008. 364-378 pp.
9. Grayson, D. and Hodges, A. 2004. Corporate Social Opportunity! 7 Steps to Make Corporate Social Responsibility Work for Your Business. Sheffield: Greenleaf.
10. Jenkins H. A ‘business opportunity’ model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. // Business Ethics: A European Review, Vol. 18, № 1, January 2009, 21-36 pp.
11. Milton F. The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits. New York Times Magazine, September 13, 1970.
12. Pinney C. Framework for the future: Understanding and managing corporate citizenship from a business perspective. Boston College Center for Corporate Citizenship, Briefing Paper. www.bccorporatecitizenship.com/ccmf [3 May 2009].
13. Retolaza J.L., Ruiz M., San-Jose L. CSR in Business Start-ups: An Application Method for Stakeholder Engagement. // Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt. 16, 324–336 (2009)
14. Scherer A.G., Palazzo G. The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy. // Journal of Management Studies, 2010.
15. Veleva V. Managing Corporate Citizenship: A New Tool for Companies. // Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt. 17, 40–51 (2010)

ЭТИКО-ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ИЗМЕРЕНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ БИЗНЕСА

Сычев А.А.

В классической этике сфера ответственности традиционно ограничивалась локальным пространством и относительно кратким промежуток времени, в пределах которого можно было зафиксировать непосредственные следствия поступка. Сам поступок анализировался изолированно, вне связи с действиями других лиц и без учета своего институционального контекста. Субъектом моральной ответственности признавался конкретный индивид, а объектами – ограниченный круг лиц, непосредственно затронутых поступком.

В Новое время масштабы воздействия человека на окружающий мир изменились, серьезно трансформировав условия его жизнедеятельности. Под воздействием промышленной, а затем и научно-технической революции сфера моральной ответственности расширилась, прежде всего, за счет включения в нее экологической ответственности. Временные следствия многих сегодняшних решений распространились на самое отдаленное будущее (наиболее показательна в этом контексте проблема хранения ядерных отходов). Многие проблемы (в их числе – загрязнение атмосферы, климатические изменения) перешли границы локальных пространств и приобрели глобальный характер. Наконец, действия стало невозможно рассматривать в отрыве друг от друга: глобальные экологические проблемы современности являются следствием множества взаимозависимых поступков, каждый из которых сам по себе представляется морально незначимым и порождает убежденность в личной непричастности к проблемам.

Изменился и объект ответственности – если ранее поступок оказывал влияние на определенное количество «ближних» – определенных и, как правило, известных субъекту людей, то сейчас от масштабного воздействия промышленности на окружающую среду страдают и «дальние», например жители бедных стран. Круг объектов ответственности также расширяется за счет представителей будущих поколений, т.е. тех людей, которые не только пространственно удалены и неизвестны, но и которых еще не существует. Наконец, некоторые исследователи предлагают включать в число объектов моральной ответственности не только людей, но и животных, растения, экосистемы, природу и даже планету в целом.

Не менее серьезная трансформация произошла и с пониманием субъекта ответственности. Индивид стал членом крупных, рационально организованных социальных групп: учебных и трудовых коллективов, производственных организаций, политических партий и т.д., а его деятельность оказалась интегрирована в деятельность масштабных преобразовательных практик современности (промышленности, науки и т.д.). Дифференциация труда и профессиональных обязанностей привели к «распылению», «размыванию» ответственности. Человек, превратившийся в деталь сложных социальных механизмов, как правило, не ощущает персональной ответственности за экологические проблемы и склонен возлагать ее на коллективы, организации, социальные практики, государство. «Высокодифференцированному разделению труда соответствует всеобщее соучастие в преступлении – пишет У. Бек о современном обществе, – а этому соучастию – всеобщая безответственность. Каждый является причиной и следствием и тем самым не является причиной... Люди действуют как бы заочно. Они активны физически и пассивны морально и политически. Обобщенный Другой – система – действует через отдельного человека»¹³⁸.

В экологической этике негативное воздействие цивилизации на природу все реже рассматривается как следствие индивидуальных действий, ошибок отдельных людей или локальных решений. Экологический кризис – это закономерный результат промышленного развития и составляющая индустриального образа жизни, сделавшего ошибки и риски неизбежностью.

Конечно, конкретный человек может осознавать свою ответственность за экологический кризис и предпринимать определенные действия для минимизации своей нагрузки на природу. Однако даже если он коренным образом изменит свой образ жизни, вряд ли его персональные усилия приведут к заметному улучшению ситуации в глобальном измерении. Сегодня разрушение природного окружения превратилось в сложно организованную деятельность всего общества. В этих условиях для положительного эффекта требуется уже не личное подвижничество, а системные изменения в образе жизни и в хозяйственной практике всей цивилизации.

¹³⁸ Бек У. Общество риска. На пути к другому модерну. М.: Прогресс-Традиция, 2000. С. 38.

В конце XX столетия в общественной жизни проявлялись признаки смещения ответственности с индивидуального на планетарный уровень. К.-О. Апель утверждал: «Научно-техническая цивилизация поставила все народы, расы и культуры – без учета специфически групповых конкретных для каждой группы моральных традиций – перед лицом общей этической проблематики. Впервые в истории рода человеческого люди практически поставлены перед задачей брать на себя солидарную ответственность за последствия своих действий в планетарном масштабе»¹³⁹.

Однако глобализация ответственности не привела к автоматическому решению экологических проблем. Заявления международных органов звучат достаточно убедительно, однако на практике они часто остаются декларативными, оторванными от конкретных задач и реальных действий. «Призывы к ответственности по отношению к миру в целом и к природе в частности, то есть по типу глобальной ответственности, останутся бессодержательными, пока дискуссия не будет концентрироваться на вопросе, какие задачи можно вывести из такой ответственности»¹⁴⁰.

Даже если предположить, что конкретные задачи четко определены и ясны всем договаривающимся сторонам, практика показывает, что их решение часто тормозится из-за разногласий в позициях сторон, имеющих противоречивые национальные интересы. Социолог Х. Шрадер утверждает, что сценарий, при котором предполагается «перенос контроля с уровня национального государства на уровень международных организаций и союзов... маловероятен. Для дееспособности международных и транснациональных организаций необходим консенсус его национальных представителей. Из-за конфликта интересов большинство далеко идущих планов вязнет в минимальных компромиссах или в сохранении статус-кво»¹⁴¹.

Наконец, даже наличие договоренности о задачах и определение единой стратегической линии поведения, еще не значит, что итоговые принципы и нормы удастся внедрить в живую практику. Поскольку на

¹³⁹ Апель К.-О. Априори коммуникативного сообщества // Трансформация философии. М.: Логос, 2001. С. 265.

¹⁴⁰ Хоман К., Бломе-Дрез Ф. Экономическая и предпринимательская этика // Политическая и экономическая этика. М.: Гранд, 2001. С. 327.

¹⁴¹ Шрадер Х. Глобализация, (де)цивилизация и мораль // Журнал социологии и социальной антропологии. 1998, т. 1, выпуск 2. С. 71.

глобальном уровне невозможно принять во внимание все особенности применения этико-экологических принципов «на местах», часто критерии их внедрения оказываются слишком абстрактными и оторванными от реальности. Дж. Шпет (член Программы ООН по развитию) описывал эту проблему с точки зрения непосредственного участника международных переговоров: «Мое поколение останется в истории как поколение великих болтунов, разглагольствовавших на конференциях. Мы постоянно анализировали, спорили, пытались согласовать друг с другом вопросы. Но в том, что касается практических действий, мы потерпели полную неудачу»¹⁴².

Таким образом, хотя сложности, которые возникают на уровне глобальной ответственности, отличаются от сложностей, ассоциируемых с ответственностью индивида, они представляют такие же труднопреодолимые препятствия на пути решения экологических проблем. В связи с этим в последнее время все большую распространенность получает точка зрения, согласно которой ответственность не должна сосредотачиваться исключительно на индивидуальном или глобальном уровне. Наиболее вероятным вариантом решения проблемы представляется делегирование экологической ответственности на средний уровень – уровень организаций.

Дистанция между глобальным и индивидуальным слишком велика для их успешного взаимодействия. Им требуется посредник, которым и может стать организация, способная в равной мере учитывать как международные требования, так и личные потребности индивидов. На организационном уровне становится возможной координация глобальных и индивидуальных действий и их коррекция в реальном времени.

Имеется несколько причин для признания организаций основными субъектами экологической ответственности. Во-первых, нести ответственность за экологические проблемы должны их основные виновники, т.е. промышленные организации, отравляющие окружающую среду и/или выпускающие продукцию, опасную для жизни и здоровья. Во-вторых, на организационном уровне могут в равной степени учитываться требования как международных организаций, так и отдельных индивидов и локальных групп. В-третьих, именно организации обладают

¹⁴² Speth J.G. *The Bridge at the Edge of the World*. Yale: Yale University Press, 2008. P. 19.

локальным знанием и необходимыми ресурсами для исправления ситуации.

На организационном уровне категория ответственности конкретизируется, адаптируясь к целям и задачам конкретных организаций. Процесс этой конкретизации привел к формированию концепции корпоративной социальной ответственности. В ходе исторического движения к этой концепции коммерческим организациям пришлось соединять две трудно совместимые задачи бизнеса: приносить прибыль своим владельцам и содействовать общественному благу. При этом бизнес прошел три последовательных этапа – от периода отрицания социальной ответственности к ее признанию.

Рассматривая период первоначального накопления капитала, можно говорить о фактическом отсутствии ответственности бизнеса перед обществом. Так, в эпоху промышленной революции, когда создавались первые крупные капиталы, бизнес был озабочен исключительно получением прибыли, ради которой рабочие подвергались самой безжалостной эксплуатации. В среде фабричных рабочих господствовали изматывающая работа, повальная нищета, дешевый детский и женский труд, агрессия. Нечто похожее наблюдалось в период становления рыночных отношений в Восточной Европе, где получение крупного состояния обычно подразумевало совершение противозаконных действий. Рассматривая этот этап, можно говорить даже не о социальной безответственности, а об антиобщественной направленности и криминальном характере бизнеса.

По окончании периода накопления, капитал необходимо было легализовать, склонив мнение общественности на свою сторону. Этот период можно назвать временем декларирования ответственности бизнеса перед обществом. На этом этапе бизнес пытается добиться общественного оправдания и признания при помощи саморекламы и резонансных точечных действий: благотворительных акций, патронажа, спонсорства и т.д. Поскольку основной целью бизнеса в этот период является не содействие общему благу, а самооправдание, очень часто социальная ответственность не простирается дальше деклараций. Для обозначения подобной модели поведения применительно к природоохранной деятельности в английском языке существует слово *greenwashing*, которое обозначает попытки бизнеса ввести общество в заблуждение, создавая ложные представления о своей ответственности за экологическую безопасность продукции и производства. При этом предприятие в скрытой форме продолжает оказывать негативное воздействие на природу.

Лишь после периода самооправдания и примирения с общественностью бизнес может перейти к конструктивным действиям, т.е. собственно к реализации ответственности перед обществом. Только в ходе осознания и признания своей реальной ответственности становятся возможными развитие эффективного социального партнерства коммерческой организации со всеми заинтересованными лицами (акционерами, персоналом, органами власти, журналистами, общественностью) и формирование эффективных технологий институционализации ответственности¹⁴³.

Процесс развития партнерства, взятый в плане его эволюции, демонстрирует постепенное расширение круга лиц, за благополучие которых организация чувствует свою ответственность.

Начальный этап развития идей социальной ответственности связан с ответственностью организации исключительно перед ее владельцами (shareholders). В полном соответствии с идеями классической экономики предполагалось, что если для бизнеса будут созданы благоприятные условия в виде законодательной системы, поощряющей свободную конкуренцию, то частный интерес автоматически удастся направить в русло общего блага. Известный экономист М. Фридман утверждал: «Все шире распространяется мнение, что на руководителях корпораций и профсоюзных лидерах лежит некая “социальная ответственность” помимо служения интересам их акционеров или членов юнионов. Это мнение избочивает глубоко неверное представление о характере и природе свободной экономики. При такой экономике у бизнеса имеется одна и только одна социальная ответственность: использовать свои ресурсы и заниматься деятельностью, рассчитанной на увеличение своих прибылей, соблюдая при этом правила игры, то есть участвуя в открытой и свободной конкуренции без обмана и мошенничества»¹⁴⁴. Фридман полагал, что идея любой социальной ответственности, кроме ответственности перед акционерами, не только бесперспективна, но и социально опасна. Предположим, организации примут на себя ответственность за доступность товаров первой необходимости и договорятся о том, чтобы заморозить цены на них. Практика показывает, что такие действия не только не решают проблемы, а напротив – часто приводят к

¹⁴³ См.: *Тульчинский Г.Л.* Социальный аудит и гуманитарная экспертиза как технологии эффективности социального партнерства // *Ведомости*. Выпуск 32, 2008. С. 245.

¹⁴⁴ *Фридман М.* Капитализм и свобода. М.: Новое издательство, 2006. С. 157.

еще более негативным последствиям. В их числе – исчезновение товаров из продажи, возникновение «черного» рынка и подрыв принципов свободной торговли. Кроме того, каким образом и на каком основании не уполномоченные и никем не избранные бизнесмены могут выносить ценностные вердикты об общественном благе?

На втором этапе эволюции представлений о социальной ответственности предприятие начало осознавать свою ответственность не только перед акционерами, но и перед другими заинтересованными лицами, обычно называемыми стейкхолдерами (stakeholders). Согласно первоначальному, узкому подходу, к стейкхолдерам следует относить только те группы заинтересованных лиц, которые оказывают непосредственное, прямое воздействие на функционирование организации, и без поддержки которых организация может прекратить свое существование. Это собственно сами акционеры, рабочие и служащие, поставщики и потребители. Принятие организацией на себя ответственности за этих лиц ведет к переориентации ее деятельности. Так, учет организацией требований рабочих предполагает создание комфортных условий для труда, повышение заработной платы, предоставление возможностей для самореализации и развития рабочих и т.д. Учет требований потребителей приводит к снижению цен и повышению качества товаров и услуг и т.д. В процессе выполнения этих требований не только улучшается положение основных стейкхолдеров, но и повышается производительность труда, завоевывается доверие потребителей, а в итоге – увеличиваются доходы организации. Следовательно, расширение круга ответственности, сопряженное с грамотными действиями руководства, приносит прибыль владельцам компании.

На третьем этапе развития идей социальной ответственности круг стейкхолдеров расширяется – теперь к ним относят всех лиц, которых прямо или косвенно затрагивает деятельность организации. Согласно Р.Э. Фриману это «любая группа индивидов, которая может повлиять на решение задач организации или на которую эти задачи оказывают влияние»¹⁴⁵. Стейкхолдеры в широком смысле слова – это правительство и государственные органы, банки, кредиторы, конкуренты и партнеры по бизнесу, налогоплательщики, неправительственные организации, локальные сообщества, средства массовой информации, универси-

¹⁴⁵ Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman. 1984. P. 46.

теты, различные институты культуры, научно-исследовательские организации, экспертные группы, международные фонды и агентства и т.д. Все эти группы в совокупности представляют собой все общество, поэтому на современном этапе можно говорить о формировании социальной ответственности в полном смысле этого слова. Социальная ответственность бизнеса в этом аспекте может быть определена как соответствие деятельности организации ожиданиям всех заинтересованных лиц и общества в целом. Она с необходимостью включает в себя и экологическую ответственность, поскольку интерес ряда стейкхолдеров (прежде всего, локальных сообществ и ряда неправительственных организаций) связан с охраной окружающей среды от деструктивных производственных практик.

Переход от узкого понимания стейкхолдеров к широкому стал одновременно и переходом от инструментального, прагматического понимания задач социальной ответственности к собственно моральной их трактовке. Возник новый взгляд на стейкхолдеров – теперь они рассматриваются как стороны, обладающие внутренней ценностью, т.е. как ценные сами по себе, а не в силу их полезности или бесполезности для организации. На этом этапе изменяется и риторика теории социальной ответственности – место рассуждений о рентабельности и убытках занимает рефлексия по поводу честности, взаимности, добросовестности, прав человека, устойчивого развития, уважения ко всем формам жизни и т.д.

Однако в ходе смены приоритетов с экономических на моральные особое значение приобретает проблема мотивов. Если индивид или межгосударственная структура могут осознавать важность и необходимость защиты окружающей среды и ставить перед собой соответствующие цели, то промышленное предприятие изначально ориентировано на производство и получение прибыли. Решение задач, стоящих перед предприятием, прямо не связано с задачами защиты окружающей среды, а иногда и противоречит их реализации. Иными словами, если на индивидуальном и глобальном уровнях желание сохранить природу не всегда поддерживается соответствующими возможностями, то организация, обладающая широким спектром возможностей, не всегда мотивированна на то, чтобы эти возможности реализовать.

В этой ситуации важно продемонстрировать, что принятие социальной ответственности несет определенные выгоды организации, а отказ от ответственности способен усложнить отношение со стейкхолдерами. Так, представители бизнеса все чаще признают, что в ситуации

современного информационного общества экономическая успешность предприятия зависит от репутации, привлекательности в глазах потребителей, качества отношений с органами власти. Репутация, в свою очередь, все больше связывается с экологической ответственностью предприятия. Возможность конвертировать деятельность по повышению ответственного поведения в будущую прибыль является важным стимулом, способствующим переходу организаций к стандартам социальной ответственности. Другим стимулом является постоянное внешнее нормативное давление на промышленное предприятие. Это давление могут оказывать, с одной стороны, потребители, а с другой – государства и международные организации. Индивид как потребитель может и должен оказывать воздействие на организацию, покупая (или игнорируя) соответствующие товары и участвуя в формировании общественного мнения по поводу того или иного предприятия. Государство и межгосударственные организации могут контролировать и направлять деятельность предприятия посредством разработки «зеленых» налогов, тарифов, штрафов, льгот, поощрений и т.д.

Итак, мотивы организаций, признающих социальную ответственность, могут быть добровольными и вынужденными, моральными и экономическими, исходить от индивидов, государства и от международных организаций. Соответственно конкретные аргументы в пользу внедрения механизмов социальной ответственности также являются достаточно разнородными.

Во-первых, хотя признание социальной ответственности не приносит немедленных и ощутимых выгод, деятельность в этом направлении может стать выгодным вкладом в будущее компании. Сейчас общество не спешит вознаграждать социально ответственные компании, но это не значит, что ситуация не изменится в будущем (так, если говорить об экологической ответственности, то в последние десятилетия потребитель стал более сознательным в этой сфере). Взаимодействуя со всеми заинтересованными лицами, организация формирует свою репутацию и повышает свой кредит доверия, который в перспективе может быть конвертирован в материальный капитал. Если компания стремится к долгосрочному лидерству на рынке, то принятие на себя социальной ответственности становится ее важным конкурентным преимуществом. Иными словами, признание ответственности приносит значительные финансовые выгоды, но надо учитывать, что эти выгоды значительно отсрочены во времени и требуют серьезных первоначальных вложений.

Во-вторых, следование стандартам социальной ответственности в последнее время становится важным условием для выхода на международный рынок. Влиятельные транснациональные компании, которые дорожат своей репутацией, стараются не рисковать ей, сотрудничая с организацией, не демонстрирующей социально ответственное поведение. В числе условий, которые выдвигаются крупными корпорациями своим поставщикам, все чаще возникают требования соответствия определенным стандартам социальной ответственности. Стимулом для внедрения этих стандартов является и давление со стороны различных международных организаций.

В-третьих, в последнее время стало очевидно, что в деятельности промышленных предприятий имеется большое количество серьезных побочных эффектов – они разрушают природное окружение, служат источником техногенных рисков и т.д. При этом издержки такой деятельности переносятся на население, которое вынуждено расплачиваться за чужие прибыли здоровьем, качеством жизни, а нередко и самой жизнью. До недавнего времени деструктивные практики можно было скрывать от населения, но развитие средств массовой коммуникации позволило компрометирующим фактам беспрепятственно становиться достоянием общественности. В таких условиях предприятия должны признать свою вину за деградацию природы и тем или иным образом компенсировать причиненный ущерб. В противном случае давление на организацию со стороны населения и общественных организаций (например, в виде бойкотов и информационных кампаний) будет возрастать, создавая препятствия успешному ведению бизнеса.

В-четвертых, постепенно совершенствуется законодательство ряда государств в той части, где речь идет о правах человека, условиях труда, экологической ответственности. Увеличиваются штрафы за нарушение ряда норм, и наоборот – все чаще оказываются преференции и предоставляются льготы тем компаниям, которые демонстрируют примеры ответственного бизнеса. Поэтому любая серьезная организация применяет системные меры, обеспечивающие стимулирование ответственного поведения и контроль над выполнением требований государства.

Все эти аргументы призваны мотивировать организацию на принятие стандартов социальной ответственности. Однако если предприятие будет декларировать ответственность только из желания получить выгоду и под внешним давлением, его все же нельзя будет назвать социально ответственным в полном смысле этого слова. Моральными его

действия будут только в том случае, если они будут превышать требования закона и если они будут добровольными.

Широкой общественности достаточно сложно оценить насколько моральной является деятельность организации, декларирующей свою социальную ответственность. Вполне вероятно, что за декларациями скрывается безразличие по отношению к обществу и природе, или даже деструктивные по отношению к ним действия. Сложность оценки связана с тем, что требования защиты природы и этико-экологические принципы (устойчивости, ценности биоразнообразия, справедливости) являются достаточно абстрактными. Следование им сложно проконтролировать. Кроме того, если организация может документально подтвердить законность своей деятельности, то с документальным подтверждением моральности деятельности возникают определенные сложности.

Однако если организация все же заявляет о своей экологической ответственности, общественность (подозревая, что перед ней – проявление практики *greenwashing*) имеет право потребовать подтверждения этих заявлений. Для этого необходима формализация экологической ответственности, сведение ее к ряду конкретных алгоритмов действий и оценочных критериев, позволяющих организации институционализировать свою деятельность, а общественности – оценить ее эффективность и сравнить результаты различных организаций между собой. Конечно, следует признать, что подобные оценочные критерии утилитарны: они немного могут сказать о моральности мотивов экологически ориентированных действий, хотя вполне способны дать представление о благотворности их последствий.

Переход предприятий к стандартам социальной ответственности подразумевает институционализацию моральных норм путем создания механизмов управления, стратегий руководства, мер поощрения и стимулирования правильного поведения. Для этого на предприятии создается соответствующая «этическая инфраструктура», подразумевающая формирование этических комитетов, этического аудита, программ обучения сотрудников, тренингов для менеджмента и т.д.¹⁴⁶ Бизнес-сообщество и специалисты по этике разрабатывают соответствующие алгоритмы внедрения ценностей в организационную практику, оформленные в виде кодексов, регламентов, руководств и стандартов. Далее организация, исключительно в добровольном порядке, принимает на себя обязательства следовать изло-

¹⁴⁶ См.: *Васильевне Н., Васильев А. Этика организаций и экологическая этика // Этика и экология. Новгород: НовГУ, 2010. С. 169.*

женным в этих документах требованиям.

На сегодняшнее время существуют различные международные нормативы и стандарты, конкретизирующие социальную ответственность бизнеса в целом и экологическую ответственность в частности. Например, стандарты Глобальной инициативы по отчетности в области устойчивого развития (GRI) позволяют сравнить оценки различных компаний по экономическим, экологическим и социальным показателям их деятельности и оценить их вклад в устойчивое развитие¹⁴⁷. В стандарте «Ответственность 1000» (AA1000) вводятся основные принципы отчетности бизнеса и определяются основания отношений организаций со стейкхолдерами¹⁴⁸. Стандарт «Социальная ответственность 8000» (SA 8000) фокусирует внимание на вопросах детского и вынужденного труда, здоровья и безопасности, дискриминации, дисциплинарных практик, рабочих часов, справедливого вознаграждения за труд и т.д.¹⁴⁹ Серия стандартов системы экологического менеджмента (ISO 14000) ставит своей целью снижение негативного воздействия организации на окружающую среду¹⁵⁰. Список подобных стандартов можно продолжать.

Примером комплексного руководства по организационному внедрению стандартов корпоративного поведения, объединившим многие идеи и концепции, связанные с вопросами реализации социальной ответственности бизнеса, служит Международный стандарт по социальной ответственности (ISO 26000), принятый в 2010 г. Экологическая ответственность признается здесь интегральной частью социальной ответственности. При этом экологические вопросы рассматриваются в их связи с другими ключевыми вопросами социальной ответственности: правами человека, социальным развитием, справедливостью и т.д. Соответственно и решать их предлагается в едином комплексе. В контексте социальной ответственности организации общая проблема охраны окружающей среды рассматривается в совокупности таких задач как предотвращение загрязнений, устойчивое использование ресурсов, смягчение климатических изменений и адаптация к ним, защита окружающей среды и биоразнообразия и восстановление естественных мест обитания¹⁵¹.

Каждая из задач разбивается на более конкретные подзадачи. Например, для повышения устойчивости использования ресурсов предлагается

¹⁴⁷ <http://www.globalreporting.org/Home>

¹⁴⁸ <http://www.accountability.org/>

¹⁴⁹ <http://www.sa-intl.org/>

¹⁵⁰ http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/environmental_management.htm

¹⁵¹ http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards/social_responsibility.htm

ориентироваться на повышение энергоэффективности предприятия, снижать ресурсоемкость продукта, повышать эффективность использования материалов, экономить воду и т.д. Каждая из подобных подзадач, в свою очередь, подразумевает совершение определенных действий. Так, экономия воды предполагает сокращение ее использования, изыскание возможности очистки и повторного использования, сохранение источников питьевой воды и обеспечение доступа к ним и т.д.

Из этого примера видно, что принятие стандарта позволяет провести своеобразную операционализацию понятия «экологическая ответственность», т.е. разложить его на ряд составляющих, сопоставить с каждым из этих составляющих задачи и конкретные действия и определить индикаторы их исполнения. В рамках такого подхода создается своеобразный мост между теоретическими принципами ответственности и структурами организационного управления. Абстрактная экологическая озабоченность при этом трансформируется, воплощаясь в конкретные управленческие меры, коллективные взаимодействия, институционализированные моральные практики.

Конечно, процесс институционализации ответственности на уровне организаций пока находится в самом начале своей институционализации и осмысления. Многие критики обращают внимание, что институциональные практики сужают пространство индивидуального выбора, превращая человека из активного морального деятеля в пассивного исполнителя стандартов и кодексов. Сами предприятия также пока склонны использовать риторику социальной ответственности для создания видимости ответственности, не меняя при этом своих моделей поведения. Наконец, меры, предлагаемые современными стандартами социальной ответственности, носят сугубо технический и потому поверхностный характер. Они не предполагают моральной рефлексии и могут выполняться автоматически. По мнению ряда исследователей при их выполнении создаются ложные представления о том, что экологические проблемы могут быть решены без учета их глубинных социальных и культурных оснований, т.е. без изменения образа жизни и системы ценностей, характерных для индустриальной цивилизации.

Перенесение основного бремени экологической ответственности с индивида или человечества на организацию представляется перспективным путем решения проблемы воздействий на природу, равноудаленным как от индивидуальных действий с их низкой эффективностью, так и от глобальных деклараций с их абстрактностью и туманностью. В современных условиях именно социальная ответственность бизнеса является основной платформой для реализации задач экологической ответственности.

СОЦИАЛЬНО ЗНАЧИМЫЙ КО-БРЕНДИНГ КАК МОДЕЛЬ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ БИЗНЕСА

Хмелькова Н.В.

С конца 1960-х годов феномен «социальной ответственности бизнеса» неизменно является объектом пристального изучения представителей различных дисциплин, научных школ и направлений. За это время сложился широкий спектр подходов к трактовке сущности данного понятия и оценке влияния социально ответственного поведения на деятельность компаний. Одновременно, претерпели изменения и конкретные модели социальной ответственности бизнеса. К концу 20-века под влиянием процессов усиления конкуренции, усложнения рыночного спроса и нарастания рыночной динамики социальная ответственность бизнеса все чаще стала рассматриваться как маркетинговый феномен, инструмент формирования «добавленной социальной ценности», делающей продукт компании более привлекательным для потребителей. Результаты исследований подтвердили существование запроса со стороны целевых рынков на реализацию социальной функции бизнеса. Согласно данным отчетов, 84% американцев и 86% европейцев заявили о том, что при условии аналогичных цены и качества они переключатся на бренд, который будет ассоциироваться в их сознании с актуальными для них социальными проблемами [2.Р.7]. Респонденты также продемонстрировали готовность оплачивать социальную активность компаний через приобретение по более высокой цене тех товаров, которые ассоциируются у них с полезными для общества делами (*good causes*) [3.С.24].

Маркетинговая активность компаний, связанная с реализацией модели социально ответственного поведения, привела к появлению нового типа рыночной синергии – ко-брендингу между частным (коммерческим) и неприбыльным секторами экономики [4], иначе – социально значимым альянсам (*cause-brand alliances*).

В данной статье социально значимые альянсы рассмотрены в контексте становления и развития социально-этического подхода в маркетинге.

От социально-этического маркетинга к маркетингу, основанному на социально значимой проблеме и социально значимому ко-брендингу. По утверждению Ф. Котлера и К.Л. Келлера, в настоящее время классическая маркетинговая концепция находится в состоянии постепенной трансформации в холистический маркетинг, основанный на многокон-

цептуальном, всеобъемлющем и связном подходе к управлению бизнесом. Обозначенный переход обусловлен усложнением рыночной среды функционирования компаний, стимулирующим их к активному поиску нестандартных способов борьбы за лояльность потребителей [5]. Одной из инноваций холистического подхода является социально-этический маркетинг, рассматриваемый в числе новых направлений создания позитивного имиджа компании, формирования благоприятного отношения потребителей к ее продукции. Социально-этический маркетинг, по Котлеру и Келлеру, представляет собой понимание этического, экологического, правового и социального контекста маркетинговых мероприятий и программ, а также предполагает внимания к той роли, которую субъекты рынка играют или могут играть в обеспечении благосостояния общества. Регулярное предоставление ведущими мировыми компаниями отчетов об участии в социальных проектах позволяет утверждать, что сегодня социально-этический маркетинг действительно становится новой составляющей концепции функционирования компаний, для которых социальные инициативы приобретают значимость в числе факторов, детерминирующих их прибыльность и коммерческий успех [1.С.46,47].

Очевидно, что с появлением социально-этического маркетинга социальная ответственность бизнеса, так же как и модели ее реализации, более не могут рассматриваться вне контекста целей и задач компаний. Как утверждает К. Марсден из *Amnesty International Business Group*, социально ответственной можно считать корпорацию, которая управляет бизнесом, принимая во внимание все возможные негативные и позитивные последствия своей деятельности в области экологии, экономики и социальной сферы.¹⁵²

Трансформация рыночных стратегий компаний с учетом новых приоритетов, формируемых под влиянием социально-этического подхода, порождает целый спектр маркетинговых технологий, позволяющих реализовать активность бизнеса в сфере поддержки социально значимых проектов. В их числе, как традиционные, хорошо известные формы «корпоративной филантропии» - меценатство, благотворительность и спонсорство, так и нестандартные подходы, нацеленные на более глубокое вовлечение потребителей и бизнеса в «социальную» рабо-

¹⁵²Корпоративная социальная ответственность и устойчивое развитие. Режим доступа: <http://www.soc-otvet.ru/asi/socialresponsibility>

ту на благо общества. Среди них социально значимый маркетинг или маркетинг, основанный на *социально значимой проблеме (cause-related marketing – CRM)*, закономерно порождающий появление социально значимого ко-брендинга.

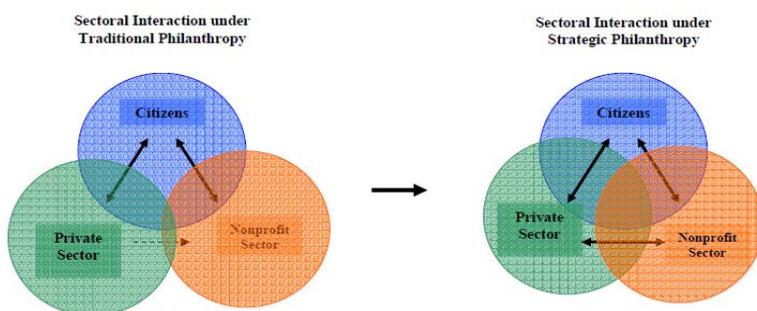
Как принято считать, в настоящее время не существует единого определения понятия CRM-маркетинга, также как и устоявшегося перевода данного термина на русский язык. Вместе с тем наиболее близкой задачам данной статьи является трактовка, согласно которой социально значимый маркетинг представляет собой коммерческую деятельность, в рамках которой компании вступают в партнерские отношения с благотворительными организациями или социальными институтами с целью повышения своей репутации и, одновременно, продвижения продукта или услуги [3.С.23]. С. Тримбл и Н. Рифон добавляют также, что такой маркетинг представляет собой попытку компании влиять на потребителей через ассоциации с социально значимыми вопросами и проблемами [6.Р.30]. Обобщающую оценку социально значимого маркетинга дает Дж. До, утверждая, что такой маркетинг нацелен на поиск точек пересечения между потребностями общества и маркетинговыми задачами компании, представляя собой взаимовыгодное сотрудничество, основанное на объединении потенциала бренда компании, маркетинга и общества с целью создания акционерной и социальной ценности [7.Р.26].

Развитие социально значимого маркетинга обуславливает постепенный переход от традиционной филантропии, предполагающей, выделение части прибыли компании на финансирование реализации социальных проектов, к более сложной форме взаимодействия коммерческого и неприбыльного секторов экономики – кросс-секториальному альянсу, который мы называем социально значимым ко-брендингом (рис.1). Л. Джонсон определяет его как развивающиеся отношения между предприятиями из разных секторов, вовлеченных в партнерство, основанное на согласованных целях, намерениях и стратегиях, которое в будущем должно обеспечить взаимовыгодный и понятный результат в виде улучшения функционирования каждого из этих предприятий [4.Р.39].

Как видно на рисунке, в отличие от традиционной «односторонней» филантропии, социально значимый ко-брендинг предполагает, что компании начинают вовлекать неприбыльный сектор экономики в реализацию своих маркетинговых стратегий. Как отмечают Б. Лафферти и ее коллеги, социально значимый альянс предполагает увязку в созна-

нии потребителей бренда компании с решением какой-либо актуальной для общества социальной проблемы [8]. М.-Х. Аббо указывает, что в последние годы социально значимый маркетинг все в большей степени обретает черты «социально значимого брендинга», представляющего собой бизнес-стратегию, в результате которой социально значимая проблема становится частью личности бренда, интегрируется в корпоративную идентичность компании [2.Р.9].

Рис. 1. Переход от традиционной корпоративной филантропии к кросс-секторальным альянсам



Источник: [4.Р.7]

Очевидно, что именно ко-брендинг, который, согласно трактовке К.Л. Келлера [9.С.338,346], является инструментом усиления потребительского капитала бренда за счет интеграции в систему представлений о нем ассоциаций, существующих в отношении других объектов (в данном случае в отношении неприбыльных организаций или социальных институтов), позволяет компаниям решать нетривиальные маркетинговые задачи, связанные с реализацией их социальной функции.

Факторы, определяющие результаты социально-значимого ко-брендинга. Конечным продуктом функционирования социально значимого ко-брендингового альянса выступает совместный проект(программа) коммерческой структуры и неприбыльной организации, способствующая решению социальной значимой проблемы и, тем самым, положительно влияющая на имидж компании, участвующей в реализации проекта.

С. Хоффлер и К.Л. Келлер [10] разделяют социально значимый ко-брендинг на три типа:

1. Использование уже существующего бренда для решения социально значимой проблемы (совместный проект бренда питьевой воды Volvic(группа Danon) и международной организации UNICEF по поставке пресной воды в пустынные районы Африки)

2. Создание новой организации для решения социально значимой проблемы (благотворительный фонд «Дом Роналда Макдоналда» компании McDonald's, реализующий программы по организации семейных комнат в детских отделениях больниц, помощи физически и умственно отсталым детям, организации праздников в детских домах и интернатах)

3. Разработка специального продукта (программы) для ассоциирования с социально значимой проблемой (ко-брендинговые пластиковые карты коммерческих банков с благотворительными организациями - Промсвязьбанк/Visa/Фонд «Линия жизни», Сбербанк/Visa/ Фонд «Подари жизнь» и др.).

Исследователями выявлен и обобщен ряд факторов, способствующих позитивному отношению потребителей к социально значимым альянсам [11]. Вместе с тем данные российских исследований показывают, что отечественные компании пока мало используют научные подходы, выбирая формы и направления своей социальной активности. Рассмотрим данный вопрос более подробно.

1. В первую очередь, выбирая проект для реализации в рамках социально значимого ко-брендинга, компании должны ориентироваться на фактор **вовлеченности потребителей в социально значимую проблему**, определяемую как состояние их мотивации, возбуждения и заинтересованности в участии в предлагаемом компанией социальном проекте. Ф.Котлер и Н. Ли [12] называют это «социальной повесткой дня». Однако, по данным исследования Центра социального прогнозирования и маркетинга, проведенного на основе материалов Ассоциации менеджеров России, 47% PR-менеджеров и 35% топ-менеджеров отечественных компаний рассматривают благотворительность и социальную активность как механизм выстраивания отношений с региональными властями. При этом следующей по важности после улучшения отношений с властями для руководителей PR-служб является «возможность улучшения отношений с местным общественным мнением» (25%) и лишь на третьем месте - «возможность улучшить взаимодействие с целевыми рынками (социальный маркетинг)»(23%). При этом, для руководителей компаний следующей по значимости является личная симпатия к организациям-объектам поддержки и тем, кто в них работает

(30%). Исследование также показывает, что компании далеко не всегда ориентируются на социальный эффект от своей деятельности, зачастую он их не интересует. При этом определяющей как для директоров, так и для специалистов по связям с общественностью является возможность освещения факта помощи в СМИ (24 и 35% соответственно) [1.С.50,51]. Не удивительно, в этой связи, что актуальные для российской общественности социально значимые проблемы, если они не являются «резонансными», часто остаются вне зоны интереса бизнеса.

2. Следующим фактором, определяющим конечный результат социально значимого ко-брендинга, является **уровень конгруэнтности (гармоничности) между социально значимой проблемой и компанией**, определяемый в терминах миссии, атрибутов и др. [13]. Иными словами, речь идет о том, насколько социальные проблемы органично интегрированы с целью существования компании, ее ценностями, продуктами или услугами [12]. При этом, как показывает исследование, основными критериями выбора получателя поддержки для российских компаний сегодня является наличие гарантий целевого использования средств и возможность осуществления финансового контроля (82% — для директоров и 76% -для руководителей PR-служб). О слабой ориентации компаний на стратегические задачи при выборе объекта для поддержки говорит тот факт, что критерий гарантированного целевого использования средств существенно опережает фактор, определяющий стыковку социальной деятельности со стратегией компании, — «соответствие целей получателя корпоративным целям» (32% директоров) [1.С.52].

3. Наконец, для заключения успешного альянса необходима **положительная репутация и известность неприбыльной организации**, привлекаемой для реализации социально значимого ко-брендинга. Как указывает С. Туркин, партнер по CRM – маркетингу должен иметь безупречный имидж в сознании потребителей. В противном случае, ему не избежать обвинений в «ангажированности», что будет оказывать негативное влияние на отношение к социально значимому проекту в целом [14]. Реализация обозначенного условия имеет принципиальное значение, поскольку потребитель будет демонстрировать лучшее отношение к альянсу в том случае, когда инициатива его заключения исходит от неприбыльной организации, а не от коммерческой структуры [13]. На этом фоне и директора, и руководители PR-служб российских компаний заявили о том, что направляют средства независимым благотворительным фондам и профильным некоммерческим организациям лишь в

3-4% случаев. В подавляющем большинстве случаев (87%) благотворительная и спонсорская поддержка оказывается компаниями напрямую. Основная причина - негативный имидж общественных организаций, выступающих посредниками между бизнесом и получателями поддержки (24% директоров) [1.С.52].

Полученные в исследовании результаты стали основанием для вывода о том, что заинтересованность отечественного бизнеса в совершенствовании социальной сферы страны в настоящее время не является достаточной. Также были выделены четыре основные модели, характерные, по мнению исследователей, для социального поведения российских компаний [1.С. 53]:

1. Первая модель — градообразующее предприятие, от которого зависит вся социальная инфраструктура в данном населенном пункте.

2. Вторая модель — добровольно-принудительная благотворительность, связанная с поддержкой проектов, которые навязываются местной властью.

3. Третья модель — торг, предполагающий поддержку социальных проектов власти в обмен на доступ к ресурсам, льготному финансированию и пр.

4. Четвертая модель — модель социального партнерства.

Как утверждает авторами данной классификации, сегодня в России последняя модель встречается реже трех предыдущих. Вместе с тем, в нашем понимании, она наиболее близка к сущности и содержанию социально значимого ко-брендинга. Профессор А.Аверин, ссылаясь на работу М.А. Буданова и В.И. Гостейна «Социальное партнерство в формирующейся рыночной экономике России (социально-управленческий аспект)», указывает, что в широком смысле социальное партнерство – это консенсусный тип социального взаимодействия групп с различными интересами, пронизывающий экономическую, социальную, политическую и духовные сферы общества на определенном этапе развития. Также, с учетом позиции К.Г. Кязимова, изложенной в работе «Социальное партнерство: практическое пособие по созданию корпоративного ресурса знаний юридического лица», он отмечает, что в сфере общественных отношений социальное партнерство можно рассматривать как систему взаимоотношений негосударственных, некоммерческих организаций с объединениями бизнеса, органами государственной власти и местного самоуправления [15.С.31]. Другие исследователи вопроса отмечают, что социальное партнерство обеспечивает согласование целей субъектов, а также взаимный учет их потребностей

и интересов. Пример именно такого социального поведения отечественных компаний будет рассмотрен в следующем разделе статьи.

Опыт социально значимого ко-брендинга (на примере социального партнерства бизнеса и профсоюзных организаций). В 2002-2003 годах Ассоциацией менеджеров России был реализован исследовательский проект «Корпоративная социальная ответственность: общественные ожидания» [16], в рамках которого респонденты, из числа представителей российского населения, назвали социально-ответственной ту компанию, которая, в первую очередь, производит качественные товары и услуги (21% опрошенных), а во вторую - заботится о своих работниках. Последнее означает выплату высокой заработной платы (17% опрошенных); социальную защиту работников/их семей (17%); помощь в решении социальных проблем (12%). Вместе с тем, согласно результатам опроса ВЦИОМ, проведенного в сентябре 2010 года на выборке, репрезентативно отражающей российское население (опрошено 1600 человек в 138 населенных пунктах в 46 областях, краях и республиках России), подавляющее большинство россиян (80%) убеждены, что трудовые права населения в нашей стране защищены недостаточно. Причем, доля таких респондентов практически не меняется на протяжении последних 16 лет.

Исследование также показало (таблица 1), что каждый второй россиянин считает, что его трудовые права в действительности никто не защищает. Причем, если в 2008 году доля таких ответов уменьшилась (с 42 до 36%), то после кризиса она вновь выросла (с 36 до 50%). Как видно, резко сократилось число респондентов, считающих, что их права находятся под защитой дирекции предприятия (с 22% в 2005 году до 7% в 2010 году) или их непосредственного руководителя (с 16% в 2005 году до 7% в 2010 году). При этом, обращает на себя внимание тот факт, что за прошедший год заметно возросла роль профсоюзов в решении данного вопроса (с 6 до 12%), что можно рассматривать как позитивную тенденцию. Однако ее, как и прежде, нельзя считать определяющей. Вместе с тем именно профсоюзы выступают социальным институтом общества, обеспечивающим решение проблемы социальной защищенности трудящихся. Их основная цель заключается в улучшении условий жизни и труда его членов, защите их индивидуальных и коллективных социально-трудовых, профессиональных, экономических и иных прав. Сложившаяся ситуация требует активизации усилий профсоюзов в направлении популяризации профсоюзного движения, повышения мотивации к профсоюзному членству, сохранения числен-

ности членов профсоюза, которая начала заметно снижаться под влиянием кризиса. Решение этих задач предполагает использование не только традиционных форм профсоюзной работы, но и нестандартных инновационных подходов. Одним из них является ко-брендинг между профсоюзами и предпринимательскими структурами, являющийся новой формой социального партнерства. По С. Хоффлеру и К.Л. Келлеру такие альянсы могут быть отнесены к третьему типу социально-значимого ко-брендинга.

Таблица 1. Мнение респондентов об институтах, защищающих их трудовые права (в % от выборки)¹⁵³

| Кто на вашем предприятии в наибольшей степени защищает интересы и права работников? (закрытый вопрос, один ответ) | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 2005 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
| Профсоюзная организация | 8 | 8 | 7 | 6 | 12 |
| Совет трудового коллектива, забастовочные и стачечные комитеты | 4 | 3 | 3 | 5 | 2 |
| Дирекция предприятия | 22 | 23 | 14 | 13 | 7 |
| Специально выбранный представитель трудового коллектива | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| Непосредственные руководители подразделений (начальники производств, цехов, смен) | 16 | 16 | 10 | 9 | 7 |
| Трудовая инспекция, органы Гостехнадзора, Санэпиднадзора | 2 | 4 | 4 | 2 | 5 |
| Другое | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 |
| Никто реально не защищает | 41 | 42 | 36 | 38 | 50 |
| Затрудняюсь ответить | 7 | 7 | 28 | 26 | 17 |

В рамках ко-брендингового проекта выпускается дисконтная карта, дающая право на получение скидок при покупке продукции предприятий, являющихся партнерами профсоюзной организации. Карты пози-

¹⁵³Профсоюзы и трудовые права россиян. Пресс-выпуск № 1665. Режим доступа: <http://wciom.ru/index.php?id=459&uid=111254>

ционируются как альтернативный способ индексации заработной платы. Условием получения карты является членство в профсоюзе, что позволяет рассматривать ее как инструмент удержания в профсоюзе уже действующих членов, а также привлечения новых. На дисконтную карту наносятся логотип профсоюзной организации и тех компаний, которые участвуют в проекте. Партнерами программы выступают коммерческие структуры, заинтересованные в улучшении своего имиджа, а также расширении целевой аудитории за счет действующих членов профсоюза, а также новых членов, которых предполагается привлекать за счет участия в ко-брендинговом проекте. Существующая к настоящему времени статистика позволяет судить о значительных масштабах распространения ко-брендинговой практики в деятельности российских профсоюзов, наличии регионов, лидирующих по числу выпущенных карт и количеству участников, вовлеченных в ко-брендинговые проекты.

К примеру, на территории республики Башкортостан по состоянию на 15 июля 2010 года (проект запущен в конце 2009 года) действовало 117425 профсоюзных дисконтных карт. В проект вовлечено более 140 коммерческих предприятий в нескольких городах республики. С 2007 года различные социальные проекты реализует российская дисконтная система «Золотая середина» (г. Новосибирск), объединяющая 3500 торгово-сервисных предприятий, расположенных в 75 городах России. Сегодня, по оценкам компании, для профсоюзных организаций выпущено более 100 тысяч дисконтных карт.

Как показывают наши исследования, наибольшую эффективность подобные проекты демонстрируют в небольших моногородах, где дисконтная карта выпускается при участии профсоюзной организации градообразующего предприятия. В Уральском регионе три года назад такая практика была успешно начата в ОАО «Комбинат «Магnezит», расположенном в г. Сатка Челябинской области. О масштабах проекта говорит тот факт, что в целом, членам профсоюза было выдано 6000 дисконтных карт, при общей численности работающих на комбинате, равной 10000 человек, и численности жителей города, равной 86000 тысяч человек. По словам представителей профсоюзного комитета комбината, в настоящее время практически вся сфера услуг города вовлечена в реализацию данного проекта. В числе партнеров строительные компании, компьютерные фирмы, парикмахерские, стоматологические клиники, автозаправки, автосервис и пр.

Рис 2. Профсоюзная дисконтная карта ОАО «Богословский алюминиевый завод» (компания РУСАЛ).¹⁵⁴



Положительный опыт своих коллег позаимствовал профсоюзный комитет ОАО «Богословский алюминиевый завод», расположенный в г. Краснотурьинск Свердловской области, входящий в компанию РУСАЛ. В момент старта проекта членам профсоюза было выдано 7000 профсоюзных дисконтных карт (рис.2), при общей численности жителей города порядка 61000 человек. Партнерами по ко-брендингу выступили компании сектора продуктов питания, строительных материалов и рыболовных принадлежностей, компьютерного и мебельного бизнеса, розничной продажи автозапчастей и автосервиса.

В заключении отметим, что, несмотря на распространенное мнение о том, что уровень заинтересованности российского бизнеса в социально ответственном поведении более низок относительно американских и европейских компаний, как мы видим, существует положительный опыт участия отечественных предприятий в решении актуальных задач общества. В нашем понимании, социально ответственный ко-брендинг, представляющий собой новую модель социальной ответственности бизнеса, имеет большие перспективы развития, позволяя

¹⁵⁴ Членам ГМПР – скидки в магазине! Режим доступа: <http://www.gmpr.ur.ru/librarynew/?id=470>

компаниям существенно улучшать свой имидж, одновременно способствуя решению социально значимых задач.

Источники

1. *Веревкин Л. П.* Социальная ответственность бизнеса//Мониторинг общественного мнения. 2010.№1 (95). С.44-55.
2. *Abbo H. M.* Brand Association, Consumer Attitudes and Cause-Related Marketing: An Exploratory Study// Cahiers de Recherchen. 2008. № 7. P. 5–17
3. *Князев С.* CRM(Cause Related Marketing) –маркетинг социально значимой проблемы как метод маркетинговых коммуникаций//Маркетинговые коммуникации.2004. № 6.С.23-27.
4. *Johnson L. C.* Understanding The Role Of Cross-Sector Strategic Alliances In The Age Of Corporate Social Responsibility: Analysis Of Private And Non-profit Sector Relation. The Fletcher School, 2005.
5. *Котлер Ф., Келлер К.Л.* Маркетинг менеджмент. С.Пб.: Питер,2010.
6. *Trimble C. S., Rifon N. J.* Consumer Perceptions of Compatibility in Cause-Related Marketing Messages//International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing.2006. №11(1). P. 29-47.
7. *Daw J.* Cause Marketing For Nonprofits – Partner For Purpose, Passion, And Profits. United States of America: John Wiley & Sons, Inc. 2006.
8. *Lafferty B. A., Goldsmith R. E., Hult G. T. M.* The Impact of the Alliance on the Partners, A Look at Cause-Brand Alliances // Psychology & Marketing. 2004. Vol. 21. P. 509–531.
9. *Келлер К.Л.* Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом. М.:Вильямс,2005.
10. *Hoeffler S., Keller K. L.* Building Brand Equity Through Corporate Societal Marketing//Journal of Public Policy & Marketing. 2002. № 21 (1). P. 78-89.
11. *Harben B.* Predicting Consumers' Cause-Brand Alliance Attitude and Purchase Intentions: The Influence of Cause Involvement, Message Source, Perceived Motivations, and Cause-Brand Fit. Auburn University, Auburn, Alabama, 2009.
12. *Котлер Ф., Лу Н.* Маркетинг для государственных и общественных организаций СПб.: Питер, 2008.
13. *Simmons C. J., Becker-Olsen K. L.* Achieving Marketing Objectives Through Social Sponsorships// Journal of Marketing. 2006 № 70. P. 154-169.
14. *Туркин С.* Cause related marketing: подарок вашим клиентам// Управление компанией. 2004. № 12. С.72-76.
15. *Аверин А.* Социальное партнерство и его основные виды//Социальная политика и социальное партнерство.2011. № 3. С.31-37.
16. *Корпоративная социальная ответственность: общественные ожидания.* Потребители, менеджеры, лидеры общественного мнения и эксперты оценивают социальную роль бизнеса в России. /Под ред.: С.Е. Литовченко М.И. Корсакова. М.: Ассоциация менеджеров, 2003.

ОСОБЕННОСТИ И ЗНАЧЕНИЕ ЭТИКИ ПРОМЫШЛЕННОГО МАРКЕТИНГА

Шахова К.Б.

Если этика B2C маркетинга в большей степени касается политики ценообразования, ценовой дискриминации, содержания рекламы, рекламных стратегий и пр., то этика B2B маркетинга уже более похожа на понятие этики бизнеса в целом, которое включают корпоративную ответственность, корпоративное управление, промышленный шпионаж, корпоративные преступления и многое другое.

Это различие происходит оттого, что если B2C маркетинг подразумевает общение компании с клиентом через маркетологов и продавцов, то в маркетинге B2B роль маркетологов и торговых представителей несколько сужается, будучи потесненной всевозможными экономическими, финансовыми и аналитическими службами. То есть, промышленные связи между корпорациями хотя и осуществляются через определенных представителей, общий характер таких связей непрерывно корректируется и другими службами организации.

Взаимное доверие бизнес партнеров влияет на успех долгосрочных отношений. Торговые агенты являются лицом организации и связующим звеном. Однако они лишь передают решения, созревающие внутри компании. Они должны корректно строить внешние связи и адекватно передавать информацию внутрь своей организации.

Кроме того, множество межфирменных партнерств вовлекает представителей разных стран, а соответственно и культур. Культурные различия и тонкости в законодательствах могут вносить дополнительные сложности в сотрудничество.

В промышленном маркетинге, нарушения этических норм, будучи экстраполированными на межфирменное сотрудничество, приобретают весьма заметный характер и гласность.

Необходимо подчеркнуть, что в промышленном маркетинге неэтичное поведение компаний проявляется в большей степени в трех направлениях:

- по отношению к конкуренту,
- по отношению к партнеру,
- по отношению к заказчику.

Приведем несколько наглядных примеров неэтичного поведения с точки зрения промышленного маркетинга в авиационной отрасли.

Один из вариантов неэтичного поведения – неэтичность с партне-

рами и общественностью, что может проявиться, например, в сокрытии данных.

Утверждения о нарушении Боингом этических норм мелькали в заголовках СМИ и в конце 1990-х годов. В 1997 году компания Боинг, находясь на стадии переговоров о слиянии с компанией МакДонелл Дуглас, скрыла от акционеров компаний информацию о состоянии производства. В конце года против Боинга был подан коллективный иск за предполагаемое нарушение федерального законодательства о ценных бумагах. Скрытая информация могла негативно сказаться на стоимости акций. Для того чтобы проанализировать проблемы производства, в мае 1997 года в Боинге составили специальную комиссию, которая пришла к выводу, что производственная система не работает. Вместо информирования акционеров о своих проблемах производства, Боинг решил утаить информацию до момента слияния с МакДонелл Дуглас в августе 1997 года.

Дело в том, что падение стоимости акций при слиянии или поглощении – хотя и часто наблюдаемое явление, все же связано с риском. Раскрытие информации могло прервать сделку о слиянии, чего не могли допустить в Боинге.

Другой пример неэтичного поведения в промышленном маркетинге – подкуп. Такой вид нарушения этических норм может проявиться в преддверии крупной сделки, например, с государством.

В мае 2003 военно-воздушные силы США объявили тендер на аренду 100 танкеров, чтобы заменить устаревшие КС-135. По условиям сделки, стоящей \$ 19,6 млрд., ВВС брали в лизинг у Боинга 100 воздушных заправщиков КС-767, с целью заменить ими стареющие танкеры КС-135. Изначально ВВС планировали купить самолеты, но из-за отсутствия средств были не в состоянии сделать прямые платежи. Тогда ВВС и Боинг совместно разработали план аренды, в соответствии с которым платы были распределены на более чем 11 лет (2006-2017). Этому помогла Дарлин Дрюон, чиновница из данной правительственной структуры, которая собиралась переходить работать в Боинг, благодаря ее вмешательству, аренда выглядела более дешевым вариантом, чем покупка. Также Дрюон открыла конфиденциальную информацию по участнику тендера Эйрбасу, главному конкуренту Боинга. Закончилось тем, что Боинг заплатил \$615 миллионов за свою причастность. Все замешанные участники были отстранены от должностей.

Подкупы, или так называемые «откаты» имеют место быть в сделках с коммерческими клиентами.

Компания Sabena, бывший бельгийский авиаперевозчик, разорилась в 2001 году. Исследования показали, что порядка 34 лишних единиц А320 были одной из основных причин краха. Подписание контракта на поставку этих самолетов было роковым решением для бизнеса, оно шло в разрез с известным правилом, что авиакомпании разоряются не из-за от нехватки самолетов, а от их избытка, а Sabena реально не нуждалась в новых воздушных судах. Хотя доказательств взяток или откатов найдено не было, подозрения на нечестную игру все же нельзя исключить.

Следующий пример касается Кувейта. Компания Kuwait Airways Corporation купила у Эйрбас самолетов на сумму 1,1 млрд. долл. США. Предложение от Боинга, стоящее 900 миллионов долларов США, учтено не было. Однако в данном случае все стало очевидно только после того как выяснилось, что директор по продажам на Ближнем Востоке работал по совместительству коммерческим советником авиакомпании.

В начале 1980-х Эйрбас якобы подкупил индийских государственных служащих в пользу «эйрбасов» перед «боингами». Эйрбасу удалось продать Indian Airlines 19 самолетов А320, хотя производство этой модели в то время начато не было. Эйрбас А320 предлагался как менее дорогая альтернатива Боинга 737, с неполными техническими данными в каждом секторе. Тем не менее, более выгодное предложение от Боинга было отклонено по причинам, невыясненным до сих пор.

В 1988 году Эйрбас получил первый крупный заказ в Северной Америке, когда Air Canada заказала 34 самолета на сумму \$ 1,5 миллиарда. Эта сделка была предположительно достигнута благодаря сомнительным комиссионным. Позже выяснилось, что Эйрбас заплатил \$ 22 540 000 некоей консалтинговой компании, имеющей тесные связи с канадскими и европейскими политиками. Компания и помогла обеспечить Эйрбасу успешный финал. Неожиданным аспектом в этом случае является то, что Эйрбас открыто признался в совершении этих выплат.

Серьезные нарушения в связи с заказом SyrianAir шести самолетов А320 в 1996 году привели к падению подозрений на трех человек. Эти трое персон буквально заставили Сирию купить самолеты Эйрбаса, понести большие финансовые потери SyrianAir и народ Сирии. Вывод о даче взяток весьма сомнителен, поскольку Боинг не конкурировал за заказ по политическим причинам.

Промышленный шпионаж – еще одно встречающееся нарушение этических норм в промышленном маркетинге. В середине 2003 года, Боинг вновь столкнулся с обвинениями в этических проступках. На

этот раз, со стороны своего конкурента компании Локхид Мартин (ЛМ), защищающей свой бизнес. В июне 2003 года СМИ сообщили утверждения о том, что ЛМ незаконного обеспечил Боинг собственной технической и экономической информацией, что помогло последнему выиграть контракт на поставку одноразовых ракет-носителей для проекта ВВС США в середине 1990-х. В ответ на обвинения компании Локхид, Боинг признал, что около 37 000 страниц конфиденциальной информации Локхид попало в Боинг через бывших сотрудников ЛМ в августе 1996 года. Кеннет Бранч, бывший работник ЛМ, продавал документы Боингу. Пентагон лишил Боинга контрактов на 1 млрд долларов, передав их ЛМ.

«Подсизживание» конкурента. В 2004 Боинг подал жалобу в ВТО. Эйрбас получал несправедливые субсидии от Европейских государств, нарушая тем самым двустороннее соглашение 1992 года. Эйрбас нанес ответный удар, заявив, что Боинг получал «передышки» от налогов от правительства США, что тоже нарушало соглашение. Компании в итоге решили уладить разногласия вне ВТО. Однако торговые разногласия вновь были подняты менее чем через год спустя.

Известны случаи, когда в европейских аэропортах посадочные слоты отдавались «эйрбасам», так как поставки самолетов Эйрбас изначально были предназначены для оживленных рейсов в самых оживленных и самых важных аэропортах Европы, такие случаи отмечены с компаниями EasyJet, Malaysia Airlines, Emirates и Qatar Airways. Все эти авиакомпании получали более удобные слоты на посадку.

Отмечается, что Эйрбас регулярно продает самолеты по цене ниже себестоимости, чтобы получить долю на рынке. Таким образом, компании удалось отвоевать крупную долю рынка США, где Боинг казался несокрушимым и полноправным хозяином.

Случаются и примеры, которые бросают вызов этическим нормам не столько в рамках бизнеса, сколько в рамках целого общества.

Известно, что одним из видов деятельности компании Бомбардье является разработка и производство железнодорожных составов. Итак, компанию публично критикуют за ее спорную сделку с Китаем на поставку железнодорожных вагонов на Цинхай-Тибет. Заключив контракт на 78 миллионов долларов, Бомбардье нарушил свой этический кодекс, инвестируя в проект высокой степени риска, и который будет способствовать тому, что Далай-лама назвал «культурным геноцидом». Железная дорога, предназначенная для облегчения перемещения миллионов китайских поселенцев в Тибет, создаст условия для увеличения ми-

литаризации вдоль границы с Индией и Пакистаном и позволит Китаю легко перевозить из Тибета природные ресурсы на восточное побережье Китая. Проект не предназначен в интересах тибетцев. Компания Bombardier в настоящее время готова участвовать в этом уничтожении, с технологией, позволяющей оскорбительному режиму распространить свой контроль над Тибетом.

Приведенные примеры в большинстве демонстрируют неэтичное поведение авиастроительных корпораций по отношению к конкуренту и заказчику (т.е. авиакомпаниям). Таким образом, освещаются отношения B2B на промышленном рынке. Неэтичное поведение, в основном, стимулируется стремлением получить наиболее прибыльные и многочисленные контракты. Поскольку большинство сделок промышленного рынка являются крупными, «соблазны» нарушить нормы возникают часто. Однако межфирменная борьба, в данном случае, несильно сказывается на конечном потребителе (B2C), то есть авиапассажирах. Покупая билет, пассажир в редких случаях ориентируется на тип воздушного лайнера. Исключением является приведенный пример с компанией Бомбардье, показывающий отказ от социальной ответственности.

Восстановление репутации промышленными компаниями. Все чаще в серьезных компаниях принимается кодекс делового поведения. В Совете директоров компании Боинг также существует комитет, который отслеживает соблюдение такого кодекса. То есть, там запущена целая корпоративная программа «этичного поведения» для сотрудников. Однако, программа в большей степени затрагивает клерков, чем влиятельную верхушку предприятия. Компания Эйрбас сегодня является успешным европейским предприятием, и следует признать, что подавляющее большинство самолетов компании Эйрбас продается и покупается в обычных условиях, и подозрений не возникает, остаются примеры, когда и в Эйрбас, возможно, использовали сомнительные методы, чтобы продать свои самолеты.

Как пример можно привести конкретный случай. 9 июня 2003 г. Боинг выпустил страницу в ведущих газетах США, заявив, что компания "всегда выступала за целостность в своих действиях и продуктах", и неэтичные действия отдельных менеджеров среднего звена не будут допускаться, так как это негативно отражается на всей компании. Впоследствии Боинг инициировал различные шаги, чтобы восстановить доверие общественности. В июле 2003 года Боинг объявил, что будет проводить независимый обзор своей политики в области корпоративной этики. Он нанял бывшего сенатора Нью-Гемпшир Уоррена Рудмана для рассмотрения этической политики и процедур компании.

Политика руководства предприятия в области этики формирует под-

ход работников к делу. Некорректное поведение компании на рынке дает право сотрудникам также пренебрегать нормами рабочего поведения. Таким образом, неадекватное управление в области этики влечет за собой, в том числе, падение производительности труда, определяющей общую эффективность деятельности компании.

К сожалению, сегодня на российских предприятиях производительность труда необходимо поднять в четыре раза в среднем по всем отраслям, чтобы достичь среднего значения. В некоторых отраслях нужно не четырехкратное, а десяти- и даже двадцатикратное увеличение производительности.

Основную причину низкой производительности труда хорошо описал еще в начале XX века родоначальник научного управления Ф. Тейлор в книге «Принципы научного управления» проблему низкой производительности труда: «Когда работник приходит на работу, то, вместо того, чтобы прилагать все усилия для максимально возможного повышения своей выработки, он в большинстве случаев сознательно стремится работать так мало, как только может [это отчетливо прослеживается на многих российских государственных предприятиях], и давать значительно меньшую выработку, чем та, на которую он в действительности способен: во многих случаях не более одной трети или половины надлежащей дневной выработки...»

Недовыработка, т.е. сознательно медленная работа, с целью недопроизводства полной дневной выработки представляет собой почти повсеместное явление в промышленных предприятиях. Основной причиной низкой производительности труда является обычно система управления предприятиями, которая принуждает каждого работника работать медленно, с «прохладой»... Уничтожение различных причин медленности в работе должно настолько понизить издержки производства, что мы сможем уверенно конкурировать с нашими соперниками».

Подводя итог, перечислим основные типы нарушений этических норм авиастроительными предприятиями. Итак, по отношению к конкуренту это может быть промышленный шпионаж, «подсизивание» конкурента, подкупы; по отношению к заказчику – это т.н. «откаты». В поиске выгоды, компания сознательно идет на нарушение этических норм. Однако, сделав свою деятельность «непрозрачной» для рынка, компания нарушает и внутреннее управление. Сотрудники, ощущая, что основная деятельность организации не осуществляется надлежащим образом, перестают эффективно вкладывать усилия в производство. Это постепенно приводит к падению производительности труда, а, следовательно, и к падению эффективности деятельности предприятия в целом.

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ФОРМИРОВАНИЯ «ИСЛАМСКОЙ» ФИНАНСОВОЙ СИСТЕМЫ: НА СТЫКЕ ФИНАНСОВ, ФИЛОСОФИИ И ЭТИКИ

Яндиев М.И.

Аннотация. Активно развивающийся сегмент мировых финансов – так называемые «Исламские» финансы – ставит перед финансовым регулятором и профессиональными участниками финансовых рынков огромное количество не столько практических, сколько сложных теоретических вопросов. При поиске ответов на них финансистам придется использовать философский инструментарий научного анализа и принятия решений. Вопрос для иллюстрации проблемы: «Где заканчивается свинина и начинается биологический материал?»

Вопрос 1. Базовый: «Возможно ли не формальное, а по существу существование исламских финансовых институтов в традиционной финансовой системе?»

Две разные финансовые системы – традиционная и исламская – основаны на двух совершенно разных базовых документах. Это Конституция и Шариат, соответственно. Конституция предполагает, что все принадлежит народу и все решения принимаются от имени большинства. Шариат, наоборот, предполагает, что все принадлежит Всевышнему, а законы уже написаны, их только надо грамотно извлечь из Корана. Это противоречие носит фундаментальный, неустранимый характер.

Вопрос 2. «Может ли существование инфляции быть основанием для частичного отказа в исламской экономике от принципа неприемлемости дачи денег под процент?»

Инфляция и Рибха

Вопрос 3. «Что может являться критерием для определения нормы прибыли в исламской экономике?»

Вопрос 4. «Как должен быть организован рынок исламского МБК?»

Фактически это продолжение предыдущего вопроса, но уже применительно к банковской системе.

Вопрос 5. «Как должна быть организована исламская фондовая биржа?»

Иными словами, как прекратить практику спекуляции финансовыми активами (даже без учета того, является ли сам эмитент «халальным» или нет). И что считать спекуляцией.

Вопрос 6. «Что такое предельный риск?»

Какой максимальный риск вообще допустим в ходе торгов?

Вопрос 7. «Почему допускается разная ставка распределения прибыли (между банком и клиентом) по инвестиционным счетам с разной суммой лимита?»

Пример: в банке есть инвестиционные счета с суммой до 50 тыс. и более 50 тыс. динаров. Они имеют разные ставки распределения прибыли. Почему? Ведь в обоих случаях одинаковый продукт.

Вопрос 8. «Почему банк делится прибылью с клиентом задолго до получения реальной прибыли?»

Средний срок окупаемости большинства проектов – два-три года. Однако клиент начинает получать выплаты по средствам, размещенным на инвестиционных счетах, уже через месяц. Почему после выхода на окупаемость не производится взаиморасчет?

Вопрос 9. «Можно ли заменить термин «Исламские» финансы на иной: «Нетрадиционные», «Финансы участия», «Справедливые», «Этичские»?»

**THE PATERNALISTIC UTOPIA OF NIZHNY-TAGIL:
BUSINESS STRATEGY
FOR DEMIDOV'S INDUSTRIAL EMPIRE (1830-1860)**

Chris Monday

This presentation examines how tycoon Anatole Demidov (1812-1870) developed a business strategy for rescuing his industrial empire (1830-1865) from economic crisis. Our goal is show how Demidov and his French manager F. Le Play developed a unique form of paternalism which was meant to unite technology, management, factory workers, and nature into an organic whole. This paternalistic utopia, it was hoped, would not only please the ruling elite of St. Petersburg, but also grant the Demidov factories a competitive advantage against its more mercantile, European rivals. This is germane to the study of modern Russia because firm structure is highly “path dependent”¹⁵⁵, that is past patterns have significant repercussions today’s economy.

Harvard economist Michael Porter demonstrated that “firm strategy and structure” is a key determinant of national competitive advantage-- more important, in fact, than factor conditions (the availability of land, labor and capital) that economists traditionally emphasize¹⁵⁶. Firm structure Porter held determines what a nation will produce. Moreover, national history and culture predispose different nations to have idiosyncratic firm structures. A major advantage of Porter’s approach is its objectivity: the *Keiretsu* of Japan, the *Chaebol* of Korea and—more recently-- the “oligarchs” of Russia have all succeeded in forging international competitive advantages in various industries¹⁵⁷.

What gives Russian firms their unique structure? An abundance of natural resources, the need for enormous levels of fixed capital—and political capital, innumerable informal institutions that permit the exchange of goods that are worth less than the value of the inputs used to produce them¹⁵⁸—these are themes which dominate the annals of Russian business. But firm structure is precarious. Under Putin the oligarchs have encountered sundry challenges. 1. An increasing sinuosity of enterprise has led to rule by a man-

¹⁵⁵ The theory of institutional path dependency was outlined by Nobel economist Douglas North.

¹⁵⁶ Porter, Michael. *The Competitive Advantages of Nations*. New York, 1990.

¹⁵⁷ Unfortunately, to date “the oligarchs” have received a highly journalistic treatment.

See: David E. Hoffman. *The Oligarchs: Wealth and Power in the New Russia*. 1999.

¹⁵⁸ See: Clifford G. Gaddy and Barry W. Ickes. *Russia's Virtual Economy*, 2002.

agerial class and a shift from personal-charismatic leadership to a bureaucratic style¹⁵⁹. 2. As the oligarchs age, industrial empires are ineluctably threatened with fractures from conflicting claims to inheritance, serpentine family relations, and the eternal generational clash of “fathers and sons”. But Russian giant companies by their nature-- cannot be easily fragmented. Moreover, many of these empires employing tens of thousands of workers cannot be feasibly eliminated.³ In order to compete Delphic, cabalistic businesses must internationalization operations management.¹⁶⁰ 4. Due to Soviet legacy, many companies are located in geography enviable areas¹⁶¹.

These same threats were faced by Russia’s 19th century industrial elite. 1. Thanks to their felicitous property rights regime and because of plain good luck of possessing rich coal deposits¹⁶² England in the span of 60 years was able to increase iron production by 140 %¹⁶³. In contrast to Russia, the price of iron plunged; metal entered everyday life, enriching British economy and culture. 2. The industrial revolution entailed a managerial revolution displacing the role of the proprietor in daily operations; 3. The rise a powerful “well-ordered state” (as Marc Raeff dubbed it) rendered solid ties to St Petersburg’s court compulsory. 4. Politically instability in Russia “authoritarianism without authority” meant that industrialists were obliged to rule over tens of thousands of serf-workers; A.N.Demidov was responsible for the lives of over 20,000. This also meant that these enterprises became too mas-

¹⁵⁹ An analogous change in American business style was described by William Whyte in *The Organization Man*.

¹⁶⁰ Changes in Russia’s business structure have been described by Anders Åslund in “Russia’s Energy policy”. *Eurasian Geography* 47, 3, 2006. pp. 321-328. and by Stephen Fortescue in *Russia’s Oil Barons and Metal Magnates: Oligarchs and the State in Transition*. 2007.

¹⁶¹ See: Fiona Hall and Clifford Geddy *The Siberian Curse. Does Russia’s Geography Doom its Chances for Market Reform?* *The Brookings Review*. Fall 2003 21: 4 pp. 23-27.

¹⁶² Kenneth Pomeranz has reopened the debate concerning the significance of coal deposits. He argues that, until the turn of the eighteenth century, there was no marked divergence in living standards between Chinese and European central areas. Most notably, as late as 1750, the similarities between the Yangtze Delta and England were greater than the differences. The central causes of the English industrial revolution were mainly a matter of luck. Coal, which fueled the English industrial revolution, was geographically inaccessible to southern China. Kenneth Pomeranz, *The Great Divergence: China, Europe and the Making of the Modern World Economy*. Princeton, 2000.

¹⁶³ In the late 18th century Russia produced twice as much iron as England, but by the mid-19th century England was producing 10 times the amount Russia produced.

sive to be allowed to fail. 5. Increasingly, the old elite of the Urals¹⁶⁴ faced competition from outsiders; old-believer merchants and foreign investors seemed to promise innovation and modernity.¹⁶⁵ 6. The deadliest threat for the industrialists of the Urals, however, came from within, from the family. Owing to Russia's patriarchic ownership structure divorce and family feuds often entailed the destruction of industries¹⁶⁶. Anatole Demidov dealt with all these ordeals; he set the tone for Russian metallurgy for decades to come.

Demidov succeeded in re-grounding industry in the Urals. In the 1820 and 30's many felt that Russian industry should be re-centered in Donetsk, thereby contributing to imperial expansion in Ukraine. It was held that that Donetsk, with its enormous deposits of coal, would become "the Russian Pennsylvania", fostering an industrial renaissance¹⁶⁷. But extensive exploration, one of the most expensive explorations of its kind convinced Demidov to refocus on the Urals by reinvigorating traditional technologies¹⁶⁸.

Management was professionalized. Demidov, who became infamous for never once visiting his own factories or mines, enlisted skilled professional managers, notably the renegade poles, such as A.I. Kozuhovsky made all the day-to-day managerial decisions. Inefficient cameral-style bookkeeping was replaced with double entry accounts. Operations were truly internationalized: project management took place in Paris, bookkeeping in S.T. Petersburg, regional outlets appeared in Warsaw, Tagonrog, London, and Odesa¹⁶⁹. Moreover, Demidov trained a generation of world-class mining engineers, who nonetheless, tragically, remained serfs. But most importantly,

¹⁶⁴ Around 80 % of Russia's iron production occurred in the Urals in the mid 19th century.

¹⁶⁵ In the 20s Russian newspapers often disused the boldness of a new wave of entrepreneurs, such as the Old Believer Rastarguev. This was particularly humiliating for the Demidovs.

From 1800 to 1861 324 different people became official owners of mines in the Urals; only 60 of them were from "old families", who owned mines in the 18th century. Because it was impossible to create new industries on government lands, the sizable increase in newcomers is attributable to sale of property and changes in family ownership. Of these 324 owners, 85 % were nobles, 10 % kuptsi, and 4 % meshchani. 40 % were women.

¹⁶⁶ Evgeni Nekliudov rightly highlights this aspect which was passed over by Soviet scholars. See: *Уральские заводчики в первой половине XIX века: владельцы и владельцы и владения. Нижний Тагил, 2004.*

¹⁶⁷ See: Чевкин. *Обзор горной производительности России.* СПб. 1851.

¹⁶⁸ Le Play, *Exploration des terrains carbonifères du Donetz.* 1838.

¹⁶⁹ In the 1840s about 40 % of Demidov's sales came from abroad.

Demidov enlisted the skills of foreign managers, most notably F. Le Play (1806 – 1882).

Le Play introduced an arsenal of new techniques which as opposed to Cameral-trained Russian mining engineers-- viewed industrial problems holistically, in the context of the big picture. Le Play must be seen as the true father of modern “Operations Management”, more so than F. Taylor. This is because Le Play succeeded in quantifying every aspect of management.¹⁷⁰ Uniquely, Le Play was the first to attempt to quantify living standards and the spiritual well being of workers through family budgets¹⁷¹. He attached numbers to forestry use and transportations costs. Most importantly, under Le Play’s direction a team of Paris-trained Russian mining engineers conducted a massive, 400-page “input-output”-style study of all mines under Demidovs control, meticulously detailing the various contributions of labor, capital and land¹⁷². Even in the 20th century it is rare to find such a rigorous study.

Through these studies Le Play was able to rethink traditional uses of technologies. Forest exploitation was rationally integrated into the production process, thus avoiding the feared depletion of wood. He then developed new techniques for drying wood which allowed for the relatively cheap production of high quality metal¹⁷³. Thanks to Le Play’s holistic approach Demidov was able to rigorously optimize his utilization of resources while concurrently engaging in gold, malachite, copper, iron, platinum production.

Unfortunately, starting with the writers like Maman-Siberiak, the love life of the Demidov clam is viewed as mere buffoonery. But marriage was deadly serious and the Demidovs pursued a clear strategy which opened the gates to power. The Demidovs systematically married into such puissant Russian families as Lopuokin, Bekendorff, Strogonov, and Karamzin.¹⁷⁴ Thus they enjoyed the closest of ties with the court. Notably, even cantan-

¹⁷⁰ См. Минералогие. Cours de Le Play. Bibliothèque de la SESS déposée dans la bibliothèque du CEDIAS - Musée Social; Cours de Métallurgie // Ecole des mines. Ms.33/212.

¹⁷¹ See: R. Boudon, P Lazarsfeld. *Le Vocabulaire des sciences sociales. Concepts et indices*. Paris, Mouton, 1965;.

¹⁷² This work is located at the residence of Béatrice Thomas-Mouzon in Ligoure, France.

¹⁷³ The Nizhny-Tagil trade brand CCNAD was repeatedly ranked highest in the international market.

¹⁷⁴ See: Е.И. Краснова. Такие разные Демидовы. СПб 2007.

kerous Count Cancrin was powerless to enforce his version of order on the Demidovs.

Anatole's surprise marriage to Mathilde Bonaparte¹⁷⁵ has to be viewed in an even larger context. Firstly, this was part of a general plan to internationalize business operations. Many Europeans knew Russia not by reading Pushkin, but through the escapades of Anatole Demidov¹⁷⁶ who for years dominated the news. Anatole's marriage was also part of an ideological project. Demidov was crucial to the reframing of the Napoleon legend: he purchased Napoleonic regalia, in 1840 he interceded so that the emperor's mortal remains and Mathilde herself could return to France; it was Demidov's fortune that brought Napoleon III to power. Historians correctly see the Napoleonic legacy as central to the Romantic tradition¹⁷⁷.

Thus Demidov cultivated a conservative, Romantic ideology. In general conservatives maintain that the whole is greater than the parts; they put their faith in an organic conception of society, centered on the family. As is well known, the Demidovs were spectacular sponsors of the arts - large parts of the Hermitage were originally part of the family Demidov collection). This should not be seen as random philanthropy, but as a systematic cultivation of the Romantic tradition. We need only recall the massive impact of Karl Bruilov's *Last Day of Pompeii* on society; in an age without the Internet painting was the quintessential mode of propaganda¹⁷⁸.

Romantic doctrines became a key part of Le Play's thinking. As was already indicated Le Play was inclined to study management problems holistically¹⁷⁹. In latter years, this tendency became more pronounced. Though his religious-philosophical writing Le Play became the major spokesman of the conservative movement.

These conservative doctrines had deep consequences for actual business strategy, which turned to the doctrines of Paternalism. Massive funds were

¹⁷⁵ Mathilde was a daughter of Napoleons brother Jerome and his second wife Catharina of Wurttemberg. After her seperation with Anotole, she demaned a role in the management of the Demidov factories and one fith of all profits.

¹⁷⁶ On French opinion toward Russia see : Corbet. *L'opinion française face à l'inconnue russe, 1799–1894* (Paris, 1967).

¹⁷⁷ See: Brookner A. *Romanticism and Its Discontents*. London, 2000. Michael Broers (1996)

¹⁷⁸ Demidov sponsored famous works by Paul Delaroche, Francois Granet, and Eugène Delacroix,

¹⁷⁹ See: Arnault F. Friddric Le Play de la mĩtallugie a la science sociale in *Revue frañzaise de sociologie* juillet- sept 1984 nom.25 437-457.

spent on improving the material and spiritual lives of the workers, creating churches, cathedrals, museums, and technical schools¹⁸⁰. Le Play's statistical work demonstrated that the working families of Ural lived better than those of France¹⁸¹. To this day Nizhny-Tagil feels more like a cultured European town, than a Pittsburg.

The shift in strategy led to concrete results. Demidov focused on slow, steady growth.¹⁸² Growth was indeed low when compared to England, but was significantly higher than for other Russian producers of metal. Much Demidov's strategy moved to high quality and high customization. Demidov became a world leader in precious gems and high-grade metals.¹⁸³ This strategy, however, entailed the end of Peter the Great's dream—the products of the Urals were of too high a quality for underdeveloped Russia. Crucially, metal remained unknown to Russian agriculture. Demidov's empire became increasingly distant from the realities of the Russian economy, transforming itself into a kind of State within a State. After Anatole's death, the stage was set for a dramatic show down between two distinct visions of Russian business, between patriarchic Ural and cosmopolitan, dynamic Donetsk¹⁸⁴.

¹⁸⁰ Guskova finds that over 40 % of revenues were funneled into these Paternalistic projects. Гуськова Т.К. Заводское Хозяйство Демидовых в первый половине XIX века. Челябинск, 1995 с.102.

¹⁸¹ Le Play's achievements in reforming Russian industry are little known today because of a scandalous law suit between Le Play and Demidov which forever poisoned their relationship.

¹⁸² By 1860 Demidov's iron mines were the most important in Russia, producing trice as much as his nearest competitors.

¹⁸³ In the 1830's Demidov had a monopoly position in the malachite market.

¹⁸⁴ The contrast between the Urals and Donetsk was famously noted by Lenin in his *Development of Capitalism in Russia*.

DEVELOPING ‘TRUST’ IN AN ORGANIZATION: THE CORE ELEMENTS TO AN ETHICAL CORPORATE CULTURE

Mark S. Schwartz

Of all the issues faced by society and for those involved in corporate governance, corporate crime and unethical activity is one of the most significant in terms of its potential negative impact on others, while remaining one of the most difficult for society and business firms in particular to properly address. The range of illegal and unethical activity taking place is extensive and includes corruption, bribery, receiving and giving gifts and entertainment, kickbacks, extortion, nepotism, favoritism, money laundering, improper use of insider information, use of intermediaries, conflicts of interest, fraud, aggressive accounting, discrimination, sexual harassment, workplace safety, consumer product safety, or environmental pollution (U.S. Federal Sentencing Commission, 2009; Ethics Resource Center, 2009). Unfortunately, one doesn't have to look very far over recent years to see significant examples of crime and unethical activity within or on behalf of business organizations and the serious negative impact such scandals have had on investors, employees, customers, competitors, the natural environment, and society in general (e.g., Enron, WorldCom, Tyco, Parmalat, Siemens, Madoff Investments, BP, etc.). Each time such scandals take place, society's overall level of *trust* of the firm and its leadership appears to diminish.

While a vast array of potential solutions have been presented to address illegal and unethical activity (see Hess and Dunfee, 2000, 2003; Schwartz, 2005a), in terms of good corporate governance practices leading to proper self-regulation, many theorists argue that the presence of an “ethical corporate culture” is a necessary (although insufficient) condition if the extent to which illegal or unethical activity is taking place is to be minimized (e.g., Ferrell and Gresham, 1985; Treviño, 1986; Brass, Butterfield, and Skaggs, 1998). This theoretical position is in turn at least initially supported by empirical evidence. For example, the “2009 National Business Ethics Survey” survey of 2,852 U.S. employees conducted by the Ethics Resource Center (2009, p. 5) found that in “stronger ethical cultures” far fewer employees feel pressure to commit misconduct (4 percent instead of 15 percent), rates of observed misconduct are much lower (39 percent instead of 76 percent), employees who observe misconduct are more likely to report it (43 percent instead of 28 percent), and those who report misconduct are less likely to experience retaliation (4 percent instead of 24 percent). In reviewing the academ-

ic literature, McDonald (2009, p. 357) states that: “[T]he results highlight the important role that organisational culture plays in ethical decision making...”

There are several difficulties however with an approach that focuses on developing an ethical corporate culture to help combat illegal or unethical activity. The initial challenge is in understanding what exactly ‘ethical corporate culture’ means, and how it might influence the actions of employees. But before one can define an ‘ethical’ corporate culture, one must start with a definition of the broader concept of corporate culture found in organizational theory literature (see Geertz, 1973; Hatch, 1993; Pettigrew, 1979; Schein, 1985). For example, corporate culture has been defined as: “...a property of an organization constituted by (1) its members’ taken-for granted beliefs regarding the nature of reality, called assumptions; (2) a set of normative, moral, and functional guidelines or criteria for making decisions, called values; and (3) the practices or ways of working together that follow from the aforementioned assumptions and values, called artifacts” (Jones, Felps, and Bigley, 2007, p. 142). For the purposes of this study however, corporate culture might be considered more simply as representing “... the shared assumptions, values, and beliefs and is the social glue that holds the organization together” (Treviño and Nelson, 2007, p. 259).

Building on this general definition, Treviño and Nelson (2011, p. 153) suggest that an “ethical” corporate culture represents a “slice” or “subset” of the organization’s broader culture and is “...maintained through a complex interplay [and alignment] of formal [i.e., policies, leadership, authority structures, reward systems, training programs] and informal organizational systems [i.e., peer behavior and ethical norms].” In terms of how an ethical corporate culture can lead to expected ethical behavior, Treviño and Nelson (2011) argue that employees can act consistently in accordance with the firm’s ethical norms either through a *socialization* process (i.e., employees feel they are expected to behave accordingly) or an *internalization* process (i.e., employees adopt the ethical norms as their own). The goal then is for firms to possess a ‘strong’ ethical corporate culture (rather than a ‘weak’ one) which increases the probability that employees will conform to desired ethical norms.

Ethical culture however overlaps to a large degree with the notion of “ethical climate”, which can be considered a sub-set of the organizational climate literature (Treviño, Butterfield, and McCabe, 1998). Ethical climate has been defined as “the prevailing perceptions of typical organizational practices and procedures that have ethical content” (Victor and Cullen, 1988, p. 101). Collectively, both the dimensions of “ethical corporate culture” and

“ethical climate” establish a firm’s “ethical context” or “ethical environment” for managers and employees (Treviño et al., 1998). For the purposes of this study however, the concept of “ethical corporate culture” will be referred to, as being considered more pertinent from a normative perspective when it comes to guiding and shaping ethical behavior, as opposed to “ethical climate” which appears to be more associated with a descriptive characterization of the attitudes held by those working within a firm (Treviño et al., 1998). Many continue to stress the importance of additional research on organizational ethical context (i.e., including ethical culture and ethical climate) in relation to ethical decision making and behavior (Dean et al., 2010; Martin and Cullen, 2006; Pimentel, Kuntz, and Elenkov, 2010).

A second major issue to an approach that focuses on developing an ethical corporate culture is to ask whether its existence (however defined) will actually make a difference with respect to *all* employees and managers. For the purposes of this study, this position is rejected as being clearly unrealistic, since illegal and unethical activity will always continue despite the existence of even an ‘ideal’ ethical corporate culture. For example, there are many in the fraud prevention field who accept a “20-60-20” rule (see Brooks and Dunn, 2010, p. 256)—in other words, 20 percent of a given workforce will always do the right thing (e.g., act legally or ethically) regardless of one’s circumstances or work environment (i.e., they can always be *trusted*). Another 20 percent will always engage in illegal or unethical behavior when the opportunity exists, the rewards are sufficient, and there is a perceived low likelihood of getting caught (i.e., they can never be *trusted*). The remaining 60 percent of the workforce however, while basically honest, may decide to engage in illegal or unethical behavior (i.e., they might be able to be *trusted*). This will depend on the environment in which they work, based on such factors as managerial pressure, peer pressure, or reward systems (see O’Fallon and Butterfield, 2005), or in the belief that they are acting in the best interests of their firm (Schwartz, 2001). Such employees have been referred to as ‘fence sitters’ (Goldmann, 2009, p. 11). This position is supported by Treviño and Nelson (2011, p. 153) who state: “...unfortunately, most employees can be socialized into behaving unethically.” Turning this fact into a potential positive, it is this 60 percent that arguably can be most influenced to do the ‘right thing’ when they work within an ethical corporate culture, and thus these ‘fence sitters’ are the target group of this study. In other words, the goal is to identify those measures that can help mitigate or minimize (as opposed to completely eliminate) the extent to which illegal or unethical activity is taking place within or on behalf of business firms.

If a majority of employees are in fact influenced by their work environments with respect to their behavior, it potentially becomes extremely important for board members, executives, and managers to understand how to best develop and sustain an ethical corporate culture. While recognizing that there may not be a “one size fits all” solution for all business organizations (see Treviño and Nelson, 2007, p. 257), one can certainly postulate in general that certain core elements should be in place at a minimum if one is to have the greatest chance of developing and maintaining an ethical corporate culture. Unless an ethical corporate culture is established, it will be extremely difficult to develop *trust* between the firm and its other stakeholders including customer/clients, suppliers, competitors, the community, the media, and the government.

So the key research question in order to further develop the normative obligations underpinning corporate governance then becomes: “What are the key elements that are necessary to develop and sustain an ethical corporate culture?” Rather than providing a comprehensive “to do” list for organizations, it is suggested that based on a review of the extant literature along with the author’s own research findings, three key elements or fundamental building blocks must necessarily exist if crime, corruption, and other illegal or unethical activity within and on behalf of business firms by their agents is to be minimized through building an ethical corporate culture. The three elements are:

1. the existence of a set of *core ethical values* (i.e., trustworthiness; respect; responsibility; fairness; caring; and citizenship) infused throughout the organization in its policies, processes, and practices such hiring, firing, promoting, and compensating employees;
2. the establishment of a *formal ethics program* based on: (a) the *development* of an ethics program (e.g., code of ethics); (b) the *implementation* of the ethics program (e.g., ethics training); and (c) the *administration* of the ethics program (e.g., ethics hotline/helpline, ethics officer, auditing effectiveness) (see Messikomer and Cirka, 2010; Schwartz, 2001, 2004); and
3. the continuous presence of *ethical leadership* (i.e., “tone at the top”) as reflected by the board of directors, senior executives, and managers.

While the paper discusses each of these three elements in greater depth, the following will outline what may be the critical element for establishing an ethical corporate culture: the perception within the firm of ethical leadership.

Ethical Leadership

Beyond infusing ethical values throughout the organization and developing a comprehensive ethics program, it has also been argued that in order to achieve an ethical corporate culture, an ethical “tone at the top” must also exist (Brown and Mitchell, 2010; Darcy, 2010; Schwartz, Dunfee, and Kline, 2005; Sheeder, 2005; Weaver and Treviño, 1999). In fact, many suggest that an ethical corporate culture is contingent upon ethical leadership that can be *trusted*: “...the moral tone of an organization is set best by top management...workers generally get their ethical cues by observing what their bosses do” (James, 2000, p. 54). In addition, “[L]eaders are clearly viewed as key to the development and maintenance of a strong ethical climate in their organizations” (Treviño, 1990, p. 203). According to Brown, Treviño, and Harrison, “[L]eaders should be the key source of ethical guidance for employees” (2005, p. 117). They define “ethical leadership” as: “[T]he demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships, and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, reinforcement, and ethical decision-making” (2005, p. 120). Others have even suggested that a relationship exists between ethical leaders and the presence of values within an organization: “Ethics is central to leadership because of the...impact leaders have on establishing the organization’s values” (Northouse, 2001, p. 255).

The relationship between ethical leadership and ethical behavior has also been observed. According to Hitt, “[t]he results of research studies demonstrate that the ethical conduct of individuals in organizations is influenced greatly by their leaders” (1990, p. 3). Perceptions among employees that their managers possess a set of core ethical values and act upon them has been shown to have a significant impact on the ethical corporate culture of the firm. According to a study by Treviño et al. (1999, p. 142), based on a survey of over 10,000 US employees: “When employees perceived that supervisors and executives regularly pay attention to ethics, take ethics seriously, and care about ethics and values as much as the bottom line, all of the outcomes [i.e., less unethical/illegal behavior, greater awareness of ethical/legal issues, employees more likely to look for advice within the firm, willing to deliver bad news to management, report ethical violations, and more committed to the organization] were significantly more positive.”

A study by the Ethics Resource Center (2009, p.8) also found that: “Actions and perceptions of top managers drive the ethical culture of the company and have a significant impact on outcomes” (i.e., reduced pressure to compromise standards, less observed misconduct, increased reporting of ob-

served misconduct, and less retaliation against reporters of misconduct). The impact of perceived top management culture on such outcomes was also discovered to be more significant than the impact of supervisor culture or co-worker culture.

Despite the recognized importance of ethical leadership within business, there appears to be a perception that such leadership is lacking. For example, a 2010 Gallup survey of over 1,000 US adults found that only 15 percent perceived business executives as having “very high” or “high” honesty and ethical standards, even lower than auto mechanics (28 percent) and TV reporters (23 percent) (Gallup, 2010). In a 2009 survey of 1,024 of its readers from around the world, *Harvard Business Review* magazine found that 76 percent of those surveyed had less *trust* in US senior management than they had the previous year, and 51 percent had less trust in senior management at non-US companies (Podolny, 2009). Canadians’ perceptions of ethical business leaders were similar. In an Ipsos-Reid (2003) survey, 1,007 Canadian adults were asked “Whom do you *trust*?” CEOs were only trusted by 21 percent of respondents, significantly below auto mechanics (33 percent), journalists (31 percent), and lawyers (29 percent), while only being more trusted than car salespeople (10 percent) and national politicians (9 percent). The research suggests that there is significant room for improvement in society’s perception of the ethical values of business leaders.

So how exactly do managers and executives exemplify ethical leadership? In most cases, employees will not have direct contact with their senior managers, and thus the firm’s leaders must develop a reputation for ethical leadership. Various studies have examined how this reputation is developed. Treviño, Brown, and Pincus-Hartman. (2003) suggest that there are two dimensions to ethical leadership: a “moral person” dimension and a “moral manager” dimension. The moral person dimension (e.g., the manager acts with integrity, honesty, and trustworthiness) is based on being observed to do “... the right thing, showing concern for people and treating them with dignity and respect, being open/listening, and living a personally moral life” (Treviño and Nelson, 2007, p. 265). The moral manager dimension is affected by “... visibly role-modeling ethical conduct, by communicating openly and regularly with employees about ethics and values, and by using the reward system to hold everyone accountable to the standards” (Treviño and Nelson, 2007, p. 266). If one is perceived as being a strong moral manager but a weak moral person, they would be seen as hypocrites (i.e., they talk about the importance of ethics but do not act accordingly), thus managers must be per-

ceived as being both strong moral managers and moral persons (Trevino, Hartman, and Brown, 2000).

Probably the most significant means of demonstrating ethical leadership is to ensure that all decision-making is in accordance with the ethical values (as discussed above). This becomes even more apparent when executives are seen to make such decisions even when there is a financial cost to the firm. In other words, the ethical values must be seen to take priority over other interests, or they quickly become irrelevant. In one famous example, at the age of twenty eight, Arthur Andersen, as the founder of his accounting firm, refused to yield to the questionable demands of an important railway client during an audit. He lost the client as a result, but when the client later went bankrupt, Arthur Andersen developed a reputation as someone who could be trusted to act with integrity (Toffler and Reingold, 2003). This decision set an ethical tone for the firm for many years, leading to Arthur Andersen later acting as a watchdog over the entire accounting industry. Unfortunately, such ethical behavior did not continue long-term at Arthur Andersen, when its culture (especially in relation to its client Enron) began to focus more on the generation of revenues rather than the ethical values originally underlying its auditing business (Treviño and Nelson, 2007, pp. 292-293).

In another famous example, former Johnson and Johnson CEO James Burke relied on his firm's credo in order to not only withstand the 1982 Tylenol tampering crisis, but also derive a competitive advantage from it years later. The firm (through Burke's leadership) did so by relying on its credo's values, which placed safety ahead of financial considerations; it recalled the product nationwide, despite the cost (Treviño and Nelson, 2007). Similarly, former CEO of Alcoa, Paul O'Neil, developed a reputation for caring about the safety of his employees. He managed this by visiting plants and indicating to employees that there would be no budget for safety matters, and that they should spend money to fix any safety hazard regardless of the cost. He also gave his home phone number for employees to report safety problems, and would personally fly anywhere in the world to visit employees who had been injured (Treviño and Nelson, 2007, pp. 266-267). As another example, following a series of scandals at the Canadian bank CIBC (related to its dealings with Enron and a Can\$2.4 billion settlement with investors), the new CEO, Gerald McCaughey decided to voluntarily accept a compensation package that delayed the vesting of his share options extensively, and also included a provision that his compensation could be taken away retroactively if a scandal was later discovered during his term as CEO of the bank (Adam and Schwartz, 2009). Such actions could be seen to demonstrate a commit-

ment to ethical values (i.e., responsibility), leading to a perception of the CEO as an ethical leader.

Unfortunately, however, there are too many examples of companies that failed to establish such an ethical “tone at the top,” leading to significant scandals which sometimes caused their downfall (Gini, 2004). For example, US firms (and their former CEOs) such as WorldCom (Bernie Ebbers), Tyco International (Dennis Kozlowski), and Adelphia (John Rigas), Canadian firms such as Hollinger (Conrad Black) and Livent (Garth Drabinsky), and Italian firm Parmalat (Calisto Tanzi) appear to have been lacking an appropriate tone at the top. In other words, these examples represent firms with “unethical leadership” leading to behavior that costs firms “...billions of dollars a year due to increased absenteeism, health care costs, lost productivity, and expended costs associated with defending actionable claims” (Brown and Mitchell, 2010, pp. 588-599). Even Enron, despite possessing a comprehensive compliance or ethics program, collapsed at least in part due to an inappropriate tone at the top led by former CEO Jeffrey Skilling, who emphasized bottom-line results as opposed to ethical values (Watkins, 2003). Kenneth Lay, also former CEO and chairman of Enron, demonstrated a lack of ethical leadership when he requested that Enron’s managers use his sister’s travel agency for all of their overseas flights (Thottam, 2002). The U.S. government bailout of American International Group (AIG), the collapse of Lehman Brothers, and the sale of Merrill Lynch, appear to demonstrate how the self-interested pursuits of these firms’ senior leaders led to severe financial repercussions for their investors, clients, employees, and other stakeholders (Duska, 2009). All of these examples seem to support the claim that: “Leadership which lacks ethical conduct can be dangerous, destructive, and even toxic” (Toor and Afori, 2009, p. 533).

In contrast, other examples demonstrate the ethical leadership of some firms’ boards of directors to discipline their own CEOs when they are perceived to have acted unethically. Harry Stonecipher, former CEO of Boeing, was asked by the board to resign following the discovery that he was having an intimate consensual relationship with an executive. Stonecipher had been instrumental in both turning the firm around financially and leading a new emphasis on ethical behavior at Boeing through a revised code of ethics. According to Boeing’s non-executive chairman: “It’s not the fact that [Harry Stonecipher] was having an affair that caused him to be fired, but as we explored the circumstances surrounding the affair, we just thought there were some issues of poor judgment that ... impaired his ability to lead going forward” (Merle, 2005, p. A01). In another similar case, Hewlett-Packard’s

CEO Mark Hurd was asked to resign for being in violation of the firm's code when he hired a porn star 'marketing consultant' without disclosing his close personal relationship with her, along with submitting inaccurate expense claims for meals together. The HP board only discovered the relationship after investigating sexual harassment claims made by the consultant against Hurd. The CEO was asked to resign despite being credited with financially turning around the firm, with the board's decision leading to an immediate 10 percent drop in HP's share value (Guglielmo, King, and Ricodella, 2010). The actions of the boards of directors of Boeing and HP in requesting the resignations of their CEOs, despite facing criticism for doing so, might be contrasted with the board directors of Enron and WorldCom, who continued to support their senior executives' actions despite a series of ethical red flags being raised (Schwartz et al., 2005).

To summarize, an ethical leader is *trustworthy*, honest, transparent, responsible, caring, respectful, fair, acts with integrity, and puts the interests of the firm and other stakeholders before his or her own personal interests. All of this must be demonstrated through the leader's actions, not just through words (in fact it may only create greater cynicism among employees if the leader talks about the importance of ethical behavior but does not act accordingly). The failure of senior executives to act accordingly must lead to disciplinary action by their firm's board of directors, regardless of the financial implications, in order to ensure a sense of accountability. Without ethical leadership across the organization, including at the level of the board of directors, there is little chance of establishing and sustaining an ethical corporate culture: "Senior leadership represents an important component of an organization's ethical culture, as integrity (or the lack of it) flows from the top down and employees take their cues from the messages sent by those in formal leadership roles" (Treviño and Nelson, 2007, p. 264).

Discussion and Conclusion

Figure 1 below summarizes the interaction of all three elements necessary to develop and sustain an ethical corporate culture within a firm.

Once an ethical corporate culture is developed and hopefully sustained, the assumption is that the extent of crime, corruption, and unethical activity within organizations or on behalf of their agents will be minimized. Of course, developing an ethical corporate culture is only the first step, with multiple constant challenges to be overcome. For example, developing and sustaining an ethical corporate culture becomes exceptionally difficult for large multi-national organizations which may have tens if not hundreds of thousands of employees around the world, each with their own distinct

ethical perspective and culture (Donaldson, 1996). In other words, a general or overarching ‘corporate culture’ may not exist or at least be extremely difficult to ever identify in any large multi-national organization. Constant acquisitions or mergers between firms which each possess very distinct ethical corporate cultures make it even more difficult to establish and maintain consistent ethical norms across an entire organization (Wood, 2004). A single change in top management can also have a significant negative impact on ethical corporate cultures, as demonstrated with respect to CEO Jeffrey Skilling at Enron (Sims and Brinkmann, 2003). In addition, while difficult economic conditions or intense competition that might lead to financial ruin can actually strengthen ethical corporate cultures due to increased scrutiny (Ethics Resource Center, 2009), such conditions might also intensify the pressure on firms to reject their ethical norms in favor of the bottom line (Shleifer, 2004).

Figure 1. Three Key Elements of an Ethical Corporate Culture



Unfortunately, it is often difficult to measure the success of an ethical corporate culture in terms of outcomes, as one cannot always identify the scandal that was avoided as a result of an ethical work environment. In any event, while significant and sustained efforts by firms must be undertaken to ensure high ethical standards, they must take place along with the decisions and actions of other stakeholders, including: governments (e.g., through regulation, enforcement, incentives, etc.); employees (e.g., where to work); customers (e.g., which companies’ products to buy or services to use); suppliers (e.g., which companies to work with); creditors (e.g., where to lend); shareholders (e.g., where to invest, shareholders resolutions, etc.); NGOs (e.g., through the development of ethical codes and pressure tactics); academics (e.g., through normative research); and the media (e.g., through investigative reporting). As a ‘multi-pronged’ approach, all of these stakeholders can col-

lectively create pressure on firms and their agents to engage in legal and ethical behavior.

With respect to the efforts of the firms themselves, it is argued above that there are three fundamental elements that form the basis of an ethical corporate culture: (1) the existence of a set of *core ethical values*; (2) the establishment of a *formal ethics program*; and (3) the continuous presence of *ethical leadership* (i.e., “tone at the top”). With significant corporate scandals taking place in 2010 such as Toyota’s recall troubles (leading to approximately \$50 million in fines and billions of dollars in recall expenses), Goldman Sachs betting against a sub-prime mortgage product while at the same time recommending the product to its own clients (leading to a \$550 million settlement), along with BP’s massive oil spill in the Gulf of Mexico (leading to the establishment of a \$20 billion compensation fund), one might question whether these firms had *all* three elements clearly present.

Without all three of these elements firmly in place, each of these firms may have developed corporate cultures that emphasized financial considerations over the health, safety, or general well-being of other stakeholders. For example, Toyota has been referred to as having a “secretive corporate culture” in Japan which may have clashed with disclosing safety defects (Linebaugh, 2010). Goldman Sach’s corporate culture focus on revenue generation, egos, and bonuses may have contributed to their clients being misled (Morgansen and Story, 2010). BP has been referred to by a U.S. government commission as possessing a “culture of complacency” with profits taking priority to safety leading to the Gulf oil spill (Crooks, 2010). Future research might examine the extent to which firms (such as these) that suffer ethical scandals were deficient in their ethical values being infused throughout the organization, possessed a weak ethics program, and/or lacked ethical leadership. Research might also examine whether such firms succeed in developing and sustaining an ethical corporate culture following such incidents based on the presence of the three core elements (or if any changes in the ethical culture tend to be merely short-term in nature).

While all three elements are distinct, they also reinforce and support each other leading to an organization and its leadership that can be *trusted*. For example, ethical values become the basis for ethics programs, which in turn can enhance ethical leadership. Ethical leadership as discussed above is critical for the infusion of ethical values throughout the organization and the potential effectiveness of ethics programs. Nevertheless, due to human nature, crime, corruption, and other illegal or unethical activity will never be completely eliminated for a certain percentage of the workforce, regardless

of whatever efforts are undertaken. However, business firms, and in particular the firm's board of directors, senior executives, and managers, all have an ethical obligation to make reasonable attempts to minimize the presence of crime and unethical activity, for the good of all society. Only by doing so, can the firm be considered to be engaged in 'good' corporate governance, which will hopefully (but not necessarily) lead to the long-term maximization of profits and share value. This should obviously be the case not only for large size firms, but for smaller firms as well (see Choi and Gray, 2008). The ultimate importance of moving toward good corporate governance through improved corporate ethical behavior is highlighted by Donald Johnston, former Secretary-General of the OECD (OECD, 2004, p. 4): "[The OECD's 'Principles of Corporate Governance'] will help develop a culture of values for...ethical behavior on which well functioning markets depend. Trust and integrity play an essential role in economic life and for the sake of business and future prosperity we have to make sure that they are properly rewarded."

References (complete list)

1. Adam, A. and M. S. Schwartz: 2009, 'Corporate Governance, Ethics, and the Backdating of Stock Options', *Journal of Business Ethics* 85, 225-237.
2. Argandoña, A.: 2003, 'Fostering Values in Organizations', *Journal of Business Ethics* 45, 15-28.
3. Argandoña, A.: 2005, 'Corruption and Companies: The Use of Facilitating Payments', *Journal of Business Ethics* 60, 251-264.
4. Arndt, S.: 1990, 'Discussion of Ethics Needed', *National Underwriter (Life, Health/Financial Services)* 93(43), 3-13.
5. Austin, R. W.: 1961, 'Code of Conduct for Executives', *Harvard Business Review*, September/October, 53.
6. Benson, G. C. S.: 1989, 'Codes of Ethics', *Journal of Business Ethics* 8, 305-319.
7. Berenbeim, R. E.: 1999, *Global Corporate Ethics Practices: A Developing Consensus* (The Conference Board, New York).
8. Brandl, P. and M. Maguire: 2002, 'Codes of Ethics: A Primer on their Purpose, Development, and Use', *The Journal for Quality and Participation*, 25(4), 8-12.
9. Brass, D. J., K. D. Butterfield, and B. C. Skaggs: 1998, 'Relationships and Unethical Behavior: A Social Network Perspective', *Academy of Management Review* 23(1), 14-31.

10. Brooks, L. J.: 1989, 'Corporate Codes of Ethics', *Journal of Business Ethics* 8, 117-129.
11. Brooks, L. J. and P. Dunn: 2010, *Business and Professional Ethics*, 5th edition (South Western Cengage Learning, Mason, OH).
12. Brown, M. E., and M. S. Mitchell: 2010, 'Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Leadership', *Business Ethics Quarterly* 20(4), 583-616.
13. Brown, M. E., L. K. Treviño, and D. A. Harrison: 2005, 'Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing' *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97(2), 117-134.
14. Canary, H. E. and M. M. Jennings: 2008, 'Principles and Influence in Codes of Ethics: A Centering Resonance Analysis Comparing Pre-Sarbanes-Oxley Codes of Ethics', *Journal of Business Ethics* 80, 263-278.
15. Choi, D. Y. and E. R. Gray: 2008, 'Socially Responsible Entrepreneurs: What Do They Do To Create and Build Their Companies?' *Business Horizons* 51(4), 341-352.
16. Crooks, E.: 2010, November 9, 'Bad Calls Preceded Gulf of Mexico Blast' *Financial Times* at: <http://www.ft.com/cms/s/0/a51cfcbc-ec0c-11df-b50f-00144feab49a.html#axzz19IZxMqx5> (accessed April 26, 2011).
17. Covey, S.: 2004, *The 8th Habit* (Free Press, New York).
18. Daily, C. M., D. R. Dalton, and A. A. Cannella Jr.: 2003, 'Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data', *Academy of Management Review* 28(3), 371-382.
19. Dean, K. L., J. M. Beggs, and T. P. Keane: 2010, 'Mid-level Managers, Organizational Context, and (Un)ethical Encounters', *Journal of Business Ethics* 97, 51-69.
20. Darcy, K.: 2010, 'Ethical Leadership: The Past, Present, and Future', *International Journal of Disclosure and Governance* 7(3), 198-212.
21. Donaldson, T.: 1996, 'Values in Tension: Ethics Away From Home', *Harvard Business Review*, September-October, 5-12.
22. Donaldson, T. and T. W. Dunfee: 1999, *Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics* (Harvard Business School Press, Boston, MA).
23. Driscoll, D. M., W. M. Hoffman, and E. S. Petry: 1996, 'Nynex Regains Moral Footing', *Personnel Journal*, June, 147-156.
24. Duska, R. F.: 2009, 'Corruption, Financial Crisis, and the Financial

- Planner', *Journal of Financial Services Professionals* 63(2), 14-16.
25. Erakovic, L.: 2008, 'Corporate Governance', in *Encyclopedia of Business Ethics and Society*, ed. Robert W. Kolb (Sage Publications, Thousand Oaks, CA), pp. 471-481.
 26. Erwin, P. M.: 2011. 'Corporate Codes of Conduct: The Effects of Code Content and Quality on Ethical Performance', *Journal of Business Ethics* 99(4), 535-548.
 27. Ethics Resource Center: 1990. *Creating a Workable Company Code of Ethics* (ERC, Washington, DC).
 28. Ethics Resource Center: 2007, 'Leading Corporate Integrity: Defining the Role of the Chief Ethics & Compliance Officer' (ERC, Washington, D.C.) at: http://www.darden.virginia.edu/corporate-ethics/pdf/Leading_Corporate_Integrity_Exec_Summ.pdf (accessed April 26, 2011).
 29. Ethics Resource Center: 2009, *2009 National Business Ethics Survey* (ERC, Washington: D.C.) at: <http://www.ethics.org/nbes/files/nbes-final.pdf> (accessed April 26, 2011).
 30. Ethics Resource Center: 2009. 'The Importance of Ethical Culture: Increasing Trust and Driving Down Risks', *Supplemental Research Brief: 2009 National Business Ethics Survey*, (ERC, Washington, D.C.) at: <http://www.ethics.org/files/u5/CultureSup4.pdf> (accessed April 26, 2011).
 31. Ferrell, O. C. and L. Gresham: 1985. 'A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing', *Journal of Marketing* 49, 87-96.
 32. Freeman, R. E.: 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ).
 33. Friedman, M.: 1970, 'The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits', *New York Times Magazine*, 33, 122-126.
 34. Forbes, D. P. and F. J. Milliken: 1999, 'Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups', *Academy of Management Review* 24(3), 489-505.
 35. Gallup: 2010, 'Honesty/Ethics in Professions', at: <http://www.gallup.com/poll/1654/honesty-ethics-professions.aspx> (accessed April 26, 2011).
 36. Geertz, C.: 1973, *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*, (Basic Books, New York).
 37. Gellerman, S. W.: 1989, 'Managing Ethics from the Top Down', *Sloan Managing Review*, Winter, 73-79.

38. Gibbs, E.: 2003, 'Developing an Effective Code of Conduct', *Financial Executive* 19(4), 40-41.
39. Gini, A.: 2004, 'Business, Ethics, and Leadership in a Post Enron Era', *Journal of Leadership & Organizational Studies* 11(1), 9-16.
40. Goldmann, P.: 2009, *Anti-Fraud Risk and Control Workbook* (Wiley & Sons, Hoboken, N.J.).
41. Guglielmo, C., I. King, and A. Ricoldela: 2010, Aug. 7, 'HP Chief Executive Hurd Resigns After Sexual Harassment Probe', *Bloomberg Business Week* at: <http://www.businessweek.com/news/2010-08-07/hp-chief-executive-hurd-resigns-after-sexual-harassment-probe.html> (accessed April 26, 2011).
42. Hale, K.: 2003, 'Corporate Law and Stakeholders: Moving Beyond Stakeholder Statutes', *Arizona Law Review* 85, 823-856.
43. Harris, C. E.: 1978, 'Structuring a Workable Business Code of Ethics', *University of Florida Law Review* 30, 310-382.
44. Hatch, M. J.: 1993, 'The Dynamics of Organizational Culture', *Academy of Management Review* 18, 657-693.
45. Hess, D. and T. W. Dunfee: 2000, 'Fighting Corruption, A Principled Approach', The C² Principles (Combating Corruption)', *Cornell International Law Journal* 33(3), 595-628.
46. Hess, D. and T. W. Dunfee: 2003, 'Taking Responsibility for Bribery: The Multinational's Role in Combating Corruption', in R. Sullivan (ed.) *Business and Human Rights: Dilemmas and Solutions* (Greenleaf Publishing, Sheffield, UK), pp. 260-271.
47. Hitt, W. D.: 1990, *Ethics and Leadership: Putting Theory into Practice* (Battelle Press, Columbus, OH).
48. Hosmer, L. T.: 1991, *The Ethics of Management* 2nd edition (Irwin Inc., Boston, MA).
49. Hum, B. J.: 2008, 'Ethics in International Business' *Industrial and Commercial Training* 40(7), 347-354.
50. Hunt, S. D., V. R. Wood, and L. B. Chonko: 1989, 'Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing', *Journal of Marketing* 53(3), 79-90.
51. Ipsos-Reid: 2003, "So, Whom Do We Trust? Reader's Digest Trust Survey Finds That Pharmacists, Doctors and Airline Pilots Top the List as Canada's Most Trusted Professions," at: <http://www.ipsos-na.com/news/pressrelease.cfm?id=1716> (access April 26, 2011).
52. James, H. S. Jr.: 2000, 'Reinforcing Ethical Decision Making Through Organizational Structure', *Journal of Business Ethics* 28(1), 43-58.

53. Jones, T. M., W. Felts, and G. A. Bigley: 2007, 'Ethical Theory and Stakeholder-Related Decisions: The Role of Stakeholder', *The Academy of Management Review* 32(1), 137-155.
54. Jordan, K. S.: 1995, 'Designing and Implementing a Corporate Code of Conduct in the Context of an 'Effective' Compliance Program' in *Corporate Counsel's Guide To Business Ethics Policies* (Business Laws, Chesterland, OH), pp. 301-314.
55. Kapstein, M. and M. S. Schwartz: 2008, 'The Effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research Model', *Journal of Business Ethics* 77(2), 111-127.
56. Laczniak, G. R. and P. E. Murphy: 1991, 'Fostering Ethical Marketing Decisions', *Journal of Business Ethics* 10, 259-271.
57. Lane, M. R.: 1991, 'Improving American Business Ethics in Three Steps', *CPA Journal*, February, 30-34.
58. Levitt, T.: 1958, 'The Dangers of Social Responsibility', *Harvard Business Review* 36(5), 41-50.
59. Linebaugh, K., D. Searcey, and N. Shirouzu: 2010, February 8, 'Secretive Culture Led Toyota Astray', *Wall Street Journal* at: <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704820904575055733096312238.html> (accessed April 26, 2011).
60. Llopis, J., M. R. Gonzalez, and J. L. Gasco: 2007. 'Corporate Governance and Organizational Culture: The Role of Ethics Officers', *International Journal of Disclosure and Governance* 4(2), 96-105.
61. Martin, K. D. and J. B. Cullen: 2006, 'Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory, A Meta-Analytic Review', *Journal of Business Ethics* 69(2), 175-194.
62. McDonald, G.: 2009, 'An Anthology of Codes of Ethics', *European Business Review* 21(4), 344-372.
63. Merle, R.: 2005, 'Boeing CEO Resigns Over Affair with Subordinate', *Washington Post*, March 8, p. A1, at: <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/articles/A13173-2005Mar7.html> (accessed April 26, 2011).
64. Messmer, M.: 2003, 'Does Your Company Have a Code of Ethics?' *Strategic Finance* 84(10), 13-14.
65. Messikomer, C. M. and C. C. Cirka: 2010, 'Constructing a Code of Ethics: An Experiential Case of a National Professional Organization', *Journal of Business Ethics* 95, 55-71.

66. Molander, E. A.: 1987, 'A Paradigm for Design, Promulgation and Enforcement of Ethical Codes', *Journal of Business Ethics* 6, 619-631.
67. Monks, A.G. and N. Minow: 2001, *Corporate Governance*, Second edition (Blackwell, Malden, Massachusetts).
68. Montoya, I. D. and A. J. Richard: 1994, 'A Comparative Study of Codes of Ethics in Health Care Facilities and Energy Companies', *The Journal of Business Ethics* 13, 713-717.
69. Moore, W. G. and M. A. Dittenhofer: 1992, *How to Develop a Code of Conduct* (The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Altamonte Springs, FL).
70. Morganson, G. and L. Story: 2010, May 18, 'Clients Worried About Goldman's Dueling Goals', *New York Times* at: <http://www.nytimes.com/2010/05/19/business/19client.html?dbk> (accessed April 26, 2011).
71. Morse, G.: 2004, October, 'Executive Psychopaths', *Harvard Business Review* 82(10), 20.
72. Murphy, P. E.: 1988, 'Implementing Business Ethics', *The Journal of Business Ethics* 7, 907-915.
73. Murphy, P. E.: 1995., 'Corporate Ethics Statements: Current Status and Future Prospects', *The Journal of Business Ethics* 14, 727-740.
74. Northouse, P. G.: 2001, *Leadership Theory and Practice*, Second edition (Sage Publications, London).
75. OECD: 2004, 'Principles of Corporate Governance' at: <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf> (accessed April 26, 2011).
76. O'Fallon, M. J. and K. D. Butterfield: 2005, 'A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996-2003', *Journal of Business Ethics* 59(4), 375-413.
77. Paine, L. S.: 1994, 'Managing for Organizational Integrity', *Harvard Business Review* March/April, 106-117.
78. Pech, R. J. and B. W. Slade: 2007, 'Organisational Sociopaths: Rarely Challenged, Often Promoted. Why?' *Society and Business Review* 2(3), 254-269.
79. Pettigrew, A. M.: 1979, 'On Studying Organizational Cultures', *Administrative Science Quarterly* 24, 570-581.
80. Pitt, H. L. and K. A. Groskaufmanis (1990), 'Minimizing Corporate Civil and Criminal Liability: A Second Look at Corporate Codes of Conduct', *The Georgetown Law Journal* 78, 1559-1654.
81. Podolny, J. M.: 2009, 'The Buck Stops (and Starts) at Business School',

- Harvard Business Review* 87(6), 62-67.
82. Raiborn, C. A. and D. Payne: 1990, 'Corporate Codes of Conduct: A Collective Conscience and Continuum', *Journal of Business Ethics* 9, 879-889.
 83. Sanderson, G. R. and I. I. Varner: 1984, 'What's Wrong with Corporate Codes of Conduct?' *Management Accounting*, July, 28-31.
 84. Schwartz, M. S.: 2001, 'The Nature of the Relationship Between Corporate Codes of Ethics and Behaviour', *Journal of Business Ethics* 32(3), 247-262.
 85. Schwartz, M. S.: 2004, 'Effective Corporate Codes of Ethics: Perceptions of Code Users', *Journal of Business Ethics* 55(4), 321-341.
 86. Schwartz, M. S.: 2005a, 'Legally Mandated Self-Regulation: The Potential of Sentencing Guidelines', in *Ethics Codes, Corporations and the Challenge of Globalization*, ed. Wesley Cragg (Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK), 290-320.
 87. Schwartz, M. S.: 2005b, 'Universal Moral Values for Corporate Codes of Ethics', *Journal of Business Ethics* 59(1), 27-44.
 88. Schwartz, M. S.: 2009, 'Ethical Leadership Training: An Aristotelian Approach', *Conference Proceedings*, European Business Ethics Network, Athens, Greece, September 11.
 89. Schwartz, M. S., T. Dunfee, and M. Kline: 2005, 'Tone at the Top: An Ethics Code for Directors?' *Journal of Business Ethics* 58(1), 79-100.
 90. Schwartz, M. S. and A. B. Carroll: 'Integrating and Unifying Competing and Complementary Frameworks: The Search for a Common Core in the Business and Society Field', *Business & Society* 47(2), 148-186.
 91. Sheeder, F.: 2005, 'What Exactly is 'Tone at the Top' and is it Really that Big a Deal?' *Journal of Health Care Compliance* 7(3), 35-38.
 92. Schein, E. H.: 1985, *Organizational Culture and Leadership* (Jossey-Bass, San Francisco).
 93. Shleifer, A.: 2004, 'Does Competition Destroy Ethical Behavior?' *American Economic Review* 94(2), 414-418.
 94. Senate Report: 2002, 'The Role of the Board of Directors in Enron's Collapse', Report prepared by the Permanent Subcommittee on Investigation of the Committee on Governmental Affairs, U.S. Senate Report, pp. 107-170.
 95. Sims, R.R. and J. Brinkmann: 2003, 'Enron Ethics (or Culture Matters More than Codes)', *Journal of Business Ethics* 45(1), 15-28.
 96. Stevens, B.: 2008, 'Corporate Ethical Codes: Effective Instruments for Influencing Behavior', *Journal of Business Ethics* 78, 601-609.

97. Sweeney, R. B. and H. L. Siers: 1990, 'Survey: Ethics in America', *Management Accounting*, June, 34-40.
98. Thottam, J.: 2002, 'Time, Family Business: Lay's Sister had a Sweet Deal Too', February 11, at: <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1001781,00.html> (accessed April 26, 2011).
99. Toffler, B. L. and J. Reingold: 2003, *Final Accounting: Ambition, Greed, and the Fall of Arthur Andersen* (Broadway Books, New York).
100. Toor, S. R. and G. Ofori: 2009, 'Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Culture', *Journal of Business Ethics* 90(4), 533-547.
101. Treviño, L.: 1986, 'Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model', *Academy of Management Review* 11, 601-617.
102. Treviño, L.: 1992, 'The Social Effects of Punishment in Organizations: A Justice Perspective', *The Academy of Management Review* 17(4), 647-676.
103. Treviño, L. K., M. Brown, and L. Pincus-Hartman: 2003, 'A Quantitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite', *Human Relations* 56(1), 5-37.
104. Treviño, L. K., K. D. Butterfield, and D. McCabe: 1998, 'The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors', *Business Ethics Quarterly* 8(3), 447-476.
105. Treviño, L. K., L. P. Hartman, and M. Brown: 2000, 'Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership', *California Management Review* 42, 128-142.
106. Treviño, L. K. and K.A. Nelson: 1995, *Managing Business Ethics* (John Wiley, New York).
107. Treviño, L. K. and K.A. Nelson: 2007, *Managing Business Ethics*, Fourth edition (John Wiley, New York).
108. Treviño, L. K. and K.A. Nelson: 2011, *Managing Business Ethics*, Fifth edition (John Wiley, New York).
109. Treviño, L., G. R. Weaver, D. G. Gibson, and B. L. Toffler: 1999, 'Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts', *California Management Review* 41(2), 131-151.
110. U.S. Senate: 2002, *Sarbanes-Oxley Act 2002*, at: <http://www.sec.gov/about/laws/soa2002.pdf>.
111. U.S. Sentencing Commission: 1991, *U.S. Federal Sentencing Guide-*

- lines for Organizations, at:
<http://www.ussc.gov/2007guid/tabconchapt8.htm> (accessed April 26, 2011).
112. U.S. Sentencing Commission: 2009, 'Organizations Receiving Fines or Restitution', *Sourcebook for Federal Sentencing Statistics* at: <http://ftp.ussc.gov/ANNRPT/2009/Table51.pdf> (accessed April 26, 2011).
 113. Valentine, S. and G. Fleischman: 2004, 'Ethics Training and Businesspersons: Perceptions of Organizational Ethics', *Journal of Business Ethics* 52, 381-390.
 114. Verschoor, C. C.: 2010, 'BP Still Hasn't Learned Ethical Lessons', *Strategic Finance*, August, 13-15.
 115. Victor, B. and J. B. Cullen: 1988, 'The Organizational Bases of Ethical Work Climates', *Administrative Science Quarterly* 33(1), 101-125.
 116. Watkins, S.: 2003, 'Pristine Ethics: Who Do You Trust?' *Vital Speeches of the Day* 69(14), 435-440.
 117. Weaver, G. R. and L. K. Treviño: 1999, 'Compliance and Values Oriented Ethics Programs: Influences on Employees' Attitudes and Behavior', *Business Ethics Quarterly* 9(2), 315-336.
 118. Weber, J. A.: 2007, 'Business Ethics Training: Insights from Learning Theory', *Journal of Business Ethics* 70(1), 61-85.
 119. Webley, S.: 1988, *Company Philosophies and Codes of Business Ethics: A Guide to their Drafting and Use* (Institute of Business Ethics, London).
 120. Westphal, J. D. and M. K. Bednar: 2005, 'Pluralistic Ignorance in Corporate Boards and Firms' Strategic Persistence in Response to Low Firm Performance', *Administrative Science Quarterly* 50(2), 262-298.
 121. Wieland, J.: 2005, 'Corporate Governance, Values Management, and Standards: A European Perspective', *Business & Society* 44(1), 74-93.
 122. Wood, G.: 2004, 'The Relevance to International Mergers of the Ethical Perspectives of Participants', *Corporate Governance* 5(5), 39-50.
 123. Woods, D. R. and D. M. Savino: 2007, 'Do You Blush Often? Questions on Integrity and Personality Tests that Legally Embarrass Employers', *Employee Relations Law Journal* 33(1), 3-31.
 124. Zahra, S. A. and J.A. Pearce, II: 1989. 'Boards of Directors and Corporate Financial Performance', *Journal of Management* 15(2), 291-334.

THE RUSSIAN ENERGY COMPLIANCE ALLIANCE: A PILOT PROJECT IN TRUST-BUILDING

Matthew H. Murray

"The ways by which peoples advance toward dignity and enlightenment in government are things that constitute the deepest and most intimate processes of national life. There is nothing less understandable to foreigners, nothing in which foreign interference can do less good."

George Kennan, American
Statesman and Historian

Alliance Objective: The Center for Business Ethics & Corporate Governance (CFBE) is leading formation of a multi-stakeholder alliance to improve performance of the Russian energy market. By instituting best practices of governance in state procurement of power systems, the alliance will engender competition. Russia will procure more energy-efficient systems and implement higher standards of power usage. While modernizing the national energy grid, the alliance will help Russia reduce carbon emissions and combat climate change.

Alliance Rationale: CFBE is a Russian non-commercial partnership founded in 2000 to help build a rules-based market economy that rewards ethical conduct. In collaboration with public and private sector leaders, we reform governance, raise standards of conduct and build independent institutions. We lead civil society to hold business and government accountable to law prohibiting official corruption in Russia.

Based on incubation with a wide number of stakeholders, CFBE has developed an innovative model to improve governance at scale in Russia. We have determined to focus our initiative on a single sector critical to Russia's modernization – the energy industry. Our objective is to increase voluntary compliance with anti-corruption law in state procurement of power systems. Public and private sector participants will formulate and implement a new compliance standard to govern procurement. We will act as the "Russian Energy Compliance Alliance" (RECA).

III. Concept for Alliance: The RECA model is based on the fundamental premise that business itself is the most effective change agent for the type of social, legal and political reform sought in Russia. Russia's market reforms seek to produce a middle class. Business can fill the "missing middle" by producing independent entrepreneurs with a vested interest in a stable and transparent legal system and the determination to hold government

officials accountable.

To reduce official corruption, and otherwise sustain market reform, Russians must be empowered to remove all barriers to business. Russia does not need financial capital as much as it needs “social capital” that is, the trust and shared values among individuals that enable them to cooperate in large groups to increase the scale and impact of their activities. Social capital accrues at the grassroots through the creation of voluntary organizations, such as business, trade and professional associations, rotary clubs, church groups, charities and non-governmental organizations. As businesses must work together to break-down market barriers, they are a natural catalyst for the formation of such voluntary organizations. They can help produce what is often called “extended order” or “generalized trust”.

By joining RECA, each company undertakes a commitment not only to repudiate corrupt and corrosive conduct, but also to work with other companies to address a systemic risk in the power industry. RECA is a small but critical step towards creating social capital among Russian businesses, business associations and non-governmental organizations.

RECA is also aligned with two of Russia’s national priorities. First, it builds civil society’s capacity to counter the systemic nature of official corruption. Russia has recently adopted the 2010-11 National Anti-Corruption Plan (NACP), a set of legislative and administrative initiatives intended to implement governance reform. Though comprehensive in scope, the NACP follows a traditional state-managed, “top-down” approach that is dependent on official action and leads to diffuse results. Under RECA, CFBE seeks to lead civil society and business to apply the NACP from the “bottom-up” and introduce a new layer of “horizontal accountability”.

Second, RECA supports Russia’s objectives both to cut energy losses 40% by 2020 under its new Energy Efficiency Law and to re-focus on its global responsibility to mitigate climate change. RECA will facilitate public-private partnerships to modernize district heating, integrate “smart grid” components for electrical transmission and distribution and generate clean energy. According to the Russian Ministry of Energy, to meet the 40% target, the government will be required to spend a minimum of \$120 billion on such projects over the next decade.

Significantly, RECA also fulfills new imperatives in U.S.-Russia bilateral economic relations. At their June 24, 2010 Summit U.S. President Obama and Russian President Medvedev issued statements declaring that the two nations will jointly promote transparent government and energy efficiency. Subsequently, on July 21, U.S. AID and the Russian Energy Agency

signed a protocol to develop public-private partnerships to support these bilateral objectives.

IV. Alliance Founding Participants and Donors: To launch the Russian Energy Compliance Alliance, CFBE has secured a grant of from the U.S. Russia Foundation for Economic Advancement and the Rule of Law and the GE Foundation.

To cement the core leadership of RECA, CFBE is working with leading global multinational corporations (MNCs) in the power generation industry, including GE, Siemens, Alstom, ABB and ENEL. It is working with leading Russian corporations in the industry, including Siberian Coal and Energy Company (SUEK), Renova, Sistema and I.T. Company. Its know-how partners include the international law firm Baker & McKenzie; the NGOs Transparency International (TI) and the Eurasia Foundation; and the Legal Studies and Business Ethics Department of the Wharton School of Business at the University of Pennsylvania.

CFBE is also engaging support from both Russian and U.S. federal agencies. We meet regularly with officials from the Russian Federal Anti-Monopoly Service, Ministry of Economic Development, and Energy Agency to discuss how to attract foreign investment to increase efficiency of power utilization and lower emissions. CFBE also meets regularly with officials from the U.S. Department of Energy and U.S. Department of State to discuss RECA goals and strategy.

V. Alliance Strategy and Interventions: RECA will improve performance of the Russian energy market by engendering increased competition based on best practices of business conduct and state procurement. To achieve this objective, RECA will make 5 different interventions:

Intervention I: CFBE will partner with GE and other MNCs to develop a model standard of anti-corruption compliance for the Russian energy industry based upon the U.S. Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) and other best practices in global markets. The model will also be benchmarked to Russian law and the NACP. Importantly, the NACP includes a commitment to implement certain international agreements, such as the UN Convention Against Corruption.

Intervention II: CFBE and the MNCs will test the model standard through pilot training in the MNCs' Russian supply and distribution chains ("partner chains"). MNCs and their partners will hone the standard by exchanging best practices on peer-to-peer basis.

Intervention III: We will engage Russian regulatory agencies to enable companies to apply the standard when participating in state procurement and

will develop a tool to certify compliance.

Intervention IV: RECA will build a tool-kit that includes the standard, a training module, certification criteria and case studies. We will make this self-help tool-kit available as a free “public good” that can be utilized by any company, including small to-medium size enterprise (SMEs), operating in the energy industry. RECA will build a web portal and use blogs, twitter and other social marketing techniques to disseminate this public good widely through Russia business, trade associations, and civil society organizations.

Intervention V: RECA will apply the new standard of anti-corruption compliance to increase transparency of state procurement of new systems to generate, distribute and transmit power. We will help Russia procure optimal technologies to reduce power loss between generation and consumption, pilot elements of a smart grid, and upgrade district heating. By increasing efficiency and utilizing clean energy, such systems can help Russia cut carbon emissions.

VI. Alignment with Public and Private Sector Goals in Russian Federation: RECA seeks to create social capital by helping to align public and private goals in an important sector of Russia’s economy. RECA will build Russian civil society’s capacity to shape transparent institutions that deliver good governance. RECA will create a “public good” -- a standard to hold business and government accountable to the rule-of-law and counter systemic corruption.

By increasing capacity for compliance with anti-corruption law in the Russian energy market, RECA will facilitate economic growth. An increase in the scale of compliance will: (i) improve conditions for MNCs and their partner chains to compete; (ii) expand the number of Russian businesses including SMEs that qualify to partner with MNCs; and (iii) provide new incentive for ethical businesses to sell power systems and services and engage in public projects.

VII. Measuring Results of Alliance Interventions: CFBE will assess the results of the RECA project according to both quantitative and qualitative metrics. We will track the number of MNCs in the energy industry that contribute to standardization by: (i) providing anti-corruption compliance know-how; and (ii) engaging Russian companies in their partner chains in an exchange of best practices. We will track the number of Russian companies that: (i) participate in this peer exchange; (ii) agree to be certified; and (iii) adopt and apply new internal controls.

CFBE’s qualitative metrics include: (i) a certifiable anti-corruption compliance standard in the Russian power systems industry widely supported

by MNCs and Russian business, state agencies and civil society organizations; (ii) demonstrated positive results by MNCs and their Russian partners in transactions with state agencies under the new standard; and (iii) more robust and transparent competition for sales of equipment and participation in public projects in the industry.

VIII. How Alliance Builds Trust: The Russian Energy Compliance Alliance has started operating, driven by several factors. In accordance with the FCPA, GE and other leading MNCs seek to enhance voluntary anti-corruption compliance in their partner chains. Russian companies are joining RECA to improve compliance and partner with foreign companies on projects to modernize the energy grid.

As RECA scales up compliance in the energy industry, MNCs and their Russian partners will benefit from improvements in performance of the market. Additional companies will join RECA and provide financial and know-how support. CFBE will expand its capacity to support best practices by business and government. CFBE also anticipates that other public donors will fund RECA, particularly given the global benefits of helping Russia meet the challenge to increase efficiency by 40% by 2020.

Finally, a standardized approach to anti-corruption compliance will create synergies through shared learning and establishment of new behavioral norms, leading to formation of “Russian best practices” in the energy industry. To institutionalize this process, CFBE will become a “national center of certification”. CFBE will increase the number of Russian “owners” of standardization who will provide leadership, financing and support.

IX: Conclusion

Faced with the evidence of government corruption in Russia, many in the West shout: let’s investigate and prosecute officials; let’s insist upon the rule of law according to a western definition. George Kennan, America’s foremost authority on Russia and a leading diplomat and statesmen of the 20th century, warned that this is a misguided. Let me reiterate Kennan’s quote here:

"The ways by which peoples advance toward dignity and enlightenment in government are things that constitute the deepest and most intimate processes of national life. There is nothing less understandable to foreigners, nothing in which foreign interference can do less good."

The process of rooting out corruption is long term and Russians are finding their own path towards this objective. Evidence of endemic corruption in government is causing business – both Russian and western compa-

nies that operate in the market -- and the non-governmental organizations that support them to take the lead. Increasingly, business and civil society leaders seek to introduce their values in Russia's model of capitalism. In the process, they can help create social capital. In turn, this capital empowers middle class professionals and helps them prosper as ethical leaders. In turn, this capital can help a middle class build institutions needed to protect individual private property from rent-seeking and corrosive capitalism.

The Center for Business Ethics is a Russian non-commercial organization dedicated to a values-based approach to business. We helped launch RECA as a pilot to help instill the less tangible elements of capitalist success – the trust, the patience, the optimism. Already, we have seen how this model can form social capital and lead to collective action. In particular, we have seen that individual Russian professionals from leading western and Russian companies are taking the initiative to lead this project towards concrete changes in their operating environment. RECA is but one example of a process whereby Russians are beginning to mold their strong moral traditions into standards of business ethics.

HOW ETHICAL FAILURES LED TO THE 2008 GLOBAL FINANCIAL CRISIS

Patricia Dowden

The U.S. Financial Crisis Inquiry Commission appointed by President Obama to look into the causes of the 2008 global financial crisis reported this:

“We conclude this financial crisis was avoidable. The crisis was the result of human action and inaction, not of Mother Nature or computer models gone haywire. The captains of finance and the public stewards of our financial system ignored warnings and failed to question, understand, and manage evolving risks... Theirs was a big miss, not a stumble.”

The causes they identified were:

- “widespread failures in financial regulation and supervision”
- “dramatic failures of corporate governance and risk management”
- **“systemic breakdown in ... ethics”**

This presentation will describe how the world financial system relies on trust, how cultural changes worldwide but especially in the United States created the conditions that encouraged unethical behavior, and how this behavior created a “perfect storm” that destroyed trust and the global financial system without warning and almost overnight.

The global financial system moves \$5 trillion dollars each day among a complex network of financial institutions. This system cannot function without mutual trust between counterparties.

- Many financial institutions finance themselves on a very short term basis, so need to borrow funds on a daily basis to cover their daily cash requirements. Their survival depends on their creditworthiness.
- Most of these transactions are not settled (funds transferred) until the end of the day, but are actually intraday exchange of “I Owe You (IOU)” notices. Large intraday overdrafts are common.
- A financial institution whose credit is questioned by the market may be unable to cover its obligations, setting off a domino effect of failed payments and, potentially, institutional defaults.

The conditions that led to loss of trust and destruction of many major financial institutions, requiring massive government intervention worldwide to save the system, are described below.

U.S. political leaders initiated deregulation of the financial system.

This movement was based on the ideological justification of Adam Smith’s

“Invisible Hand” - that less government is better, the market is self-regulating. It was enthusiastically supported by businesses, which made large campaign contributions to obtain political support for a game with fewer rules.

- Weakened financial regulatory structure....
 - did not keep pace with the dramatic changes in financial markets;
 - was underfunded and staffed by leadership charged with minimizing its influence;
 - was in some significant areas eliminated, (e.g., laws limiting bank size, risky investments).
- Limitations on systemic oversight...
 - allowed undetected development of a huge “shadow banking” system, described as a “financial nuclear weapon”. The Federal Reserve now estimates that **shadow banking** reached \$20 trillion in **size**, dwarfing the \$13 trillion traditional **banking system**
 - left regulators unable to take action to manage the crisis effectively when it came, since their authority was limited to the commercial banking system.

Corporate profit motives weakened professional obligations

- Businesses whose role is to provide transparency to the market were corrupted by a conflict of interest. They are paid by those firms about whom they are supposed to provide the information. These included public accounting firms, credit rating agencies.
- The character of home mortgages changed in fundamental ways.
 - Financing had previously been provided by government ensured deposits commercial banks – where borrower creditworthiness was subject to regulatory oversight. Much of this financing was replaced by investment capital provided by customers of investment banks, where unregulated investment products (mortgage backed securities) were created.
 - Lenders no longer were paid to collect loans, they were only paid to make them, therefore, in the unregulated shadow banking system, they had no interest in borrower creditworthiness.

Investor demand created dramatic inflation in housing prices

- The investor, who now had assumed the risk in lieu of the lender, relied on two things:
 - that the collateral value – the price of the home – would never drop, as historically had been the case;
 - that the rating assigned by the credit rating agency, who had presumably evaluated borrower creditworthiness, was accurate. In fact, these agencies were overwhelmed by the volume of transactions and pressured by

clients to provide ratings that would make the securities attractive to investors.

- Demand for mortgage securities, perceived as low risk/ high reward investments, escalated dramatically, creating a “housing bubble”. Money available grew faster than the pool of home buyers, which inflated housing costs. Between 1997 and 2006, the price of the typical American house increased by 124%. During the two decades ending in 2001, the national median home price ranged from 2.9 to 3.1 times median household income. This ratio rose to 4.6 in 2006.

Homeowners risked family financial health to make easy money

From the first quarter 2000 until first quarter 2008, household debt service for mortgages increased more than 27%.

- Because regulatory restrictions limited the pool of qualified mortgage borrowers, large numbers of non-bank lenders emerged to aggressively recruit “sub prime” buyers who were clearly not creditworthy. These were called “NINJA” borrowers – No Income, No Job, No Assets. This industry was part of the “shadow banking” system. Sub-prime loans grew 20 times from 1994 to 2007, when they accounted for 13% of the market.
- Individuals also refinanced mortgages on existing homes to take advantage of the inflated home prices. Proceeds were used for increased levels of consumer spending. A home was no longer an investment, it was an income source.
- Speculative buying also became popular, as individuals hoped to cash in on the rising market prices.

Investment banks created new financial instruments to dilute the risk of these unstable mortgages so they could be marketed as AAA securities

- In theory, the risk of these “Mortgage-Backed Securities” was minimized by mixing a few “sub prime” mortgages into a large batch of mortgages of high credit quality. This technique allowed mortgages to be made attractive to a much larger pool of borrowers. These instruments ballooned to \$9 trillion.
- Instruments to insure against risk of loss were created – “Credit Default Swaps” – but these were not classified as insurance and therefore had no reserves to pay in case of loss. These instruments reached a peak of \$62 trillion in 2007.

The September 2008 collapse of U.S. investment bank Lehman Brothers triggered an abrupt collapse of trust in the global financial system and led to the “Great Recession”, the most serious financial crisis since the 1929 Great Depression.

CODES OF CONDUCT AS A SUBSTITUTE FOR GENERALIZED TRUST

Philip M. Nichols

Imagine a country in which business actors could structure their transactions cheaply and confidently. Imagine that in that country actors shared a broad range of information, about other actors, other ideas, other products. Imagine a country in which business actors were receptive to potential relationships with most other people in that country, and were receptive to using widely provided, cost effective public institutions. The economy of this country would almost certainly outperform that of a country similar in all ways except for those attributes.

Economists, of course, imagine a different country. The basic assumptions of neo-classical economics include an atomistic, self-interested actor operating in a system of perfect information. Trust – the attribute found in abundance in the imaginary country – does not play a role in the neo-classically described system.

Empirical evidence does not support the assumptions of neo-classical economics. On the other hand, a growing body of empirical research suggests that the country described in the opening paragraph exists in the real world and not just in the imagination, and that the economies of countries that do possess higher levels of generalized trust do in fact perform better than the economies of countries that do not. Unfortunately, in the real world there are also countries – such as Russia – with lower levels of generalized trust, and these countries' economies do not exhibit strong growth.

This paper asks whether codes of conduct can substitute for generalized trust. This is not a spurious question. Most theories suggest that it takes time for a culture to develop generalized trust. If generalized trust does play an important role in economic development, a failure to look for substitutes condemns generations to the hardships imposed by poor economic performance. A failure to at least explore the possibilities of a substitute would be inexcusable. Codes of conduct offer promise for at least three reasons. Codes are teachable and constitute a readily transferable type of knowledge. Many persons and organizations in countries such as Russia are receptive to codes. And codes have some relationship to the types of phenomenon labeled social capital, of which generalized trust is a component.

This paper does not report on an observational study; rather, it attempts to answer the question more generally based on what is known (and to some

extent what is supposed). The paper focuses, therefore, on the functions of generalized trust and of codes of conduct.

1. *Generalized Trust*. Mayer, Davis and Schoorman (1995) note myriad problems in defining trust. Their definition – “the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other part – closely mirrors that of Karen Schweers Cook (2005). Cook defines trust as willingness to act or engage when there is risk, and notes that trust between individuals is relational. (Cook, 2005). She formulates this relationship as “actor A trusts actor B with respect to x in situation S” (Cook, 2005:9). Both Cook and Mayer et al. discuss, without labeling it as such, personal trust: trust between specific entities.

Generalized trust constitutes the same phenomenon but differs profoundly from personal trust. Generalized trust is not relational. Nor is generalized trust defined solely in the context of risk. Generalized trust as discussed by Coleman is more a sense that a system functions properly, that people in general will act fairly and properly, and that the institutions of society work for the benefit of society. (Coleman, 1990).

2. *Generalized Trust and Economic Growth*. A great number of factors contribute to economic growth; to identify one as the key to growth and development would be folly. That being said, a clear and positive relationship exists between generalized trust and economic growth. Paul Whitley (1997) found that measurement of generalized trust significantly and robustly predicted economic growth rate. Whitley factored out baseline economic conditions, economic structures, social structures, and state structures; bootstrap and regression tests continued to support the robustness of generalized trust. Indeed, in his most parsimonious model Whitley found trust to be a more significant predictor than levels of human capital. Whitley concluded that trust “cannot be ignored in any adequate model of economic growth.” (1997:18)

La Porta, Lopez-de-Silanes, Schliefer and Vishny (1997) used the same data regarding generalized levels of trust but subjected it to different tests. They too, however, found a significant relationship and concluded that “theories of trust hold up remarkably well when tested on a cross section of countries.” (1997:337) Interestingly, these cross country findings were supported in a two country study by van der Heijden and Lensberg (2003).

Knack and Keefer (1997) also found a significant and robust relationship. They examined the effects of trust and of social networks in twenty-

nine countries, and found that particularly in the poorer countries trust had a more significant relationship than did associational networks. In the process of creating models to explain the empirical findings, Zak and Knack (2001) found that much of the contribution of other factors to economic growth and economic well-being probably occurred through those factors' influence on levels of generalized trust.

3. *Generalized Trust is Low in Many Emerging and Developing Countries.* A corollary of the described studies is that many of the poorer countries, including many emerging and developing countries, exhibit low levels of generalized trust. Data from the World Values Survey indicates that this is indeed the case.

| Country | Trust | Country | Trust |
|----------------|--------------|--------------------|--------------|
| Denmark | 66.5 | Germany | 34.8 |
| Sweden | 66.3 | Austria | 33.9 |
| Norway | 65.3 | Italy | 32.6 |
| Netherlands | 59.8 | Belgium | 30.7 |
| China | 54.5 | South Korea | 27.3 |
| New Zealand | 49.1 | Ukraine | 27.2 |
| Japan | 43.1 | Bulgaria | 26.9 |
| Vietnam | 41.4 | Dominican Republic | 26.5 |
| Iceland | 41.1 | Lithuania | 24.9 |
| India | 40.9 | Russia | 23.7 |
| Switzerland | 40.9 | Moldova | 14.7 |
| Australia | 39.9 | Peru | 10.7 |
| Canada | 38.9 | Malaysia | 10.3 |
| Thailand | 38.9 | Ecuador | 8.9 |
| Taiwan | 38.2 | Philippines | 8.38 |
| Spain | 36.2 | Tanzania | 8.1 |
| USA | 35.8 | Uganda | 7.6 |
| Ireland | 35.2 | Brazil | 2.8 |

Close observation of emerging economies illustrates the use of personal trust rather than a reliance on generalized trust. In labor markets, for example, much study has been made of “informal” labor (Assad, 1993). Although the concepts are poorly defined, the formal labor market is that which is regulated by state institutions, whereas the informal market is that which is regulated by kinship or other personal and relational ties. State regulation

tends to be impersonal and self-contained and opens the market to all participants, whereas the informal market relies on exogenous relationships and often limits entry to those who have those relationships (Assad, 1993; Evers and Mehmet, 1994; Landa, 1994). Scholars engaged in this research do not, of course, always focus on issues of trust, but the parallels are clear. A similar parallel exists in the distinction between formal sales structures in the market oriented countries and relational sales structures in emerging economies and developing countries. “Generally speaking, market transactions entail the use of money and tend to be impersonalized (taking the limiting form of arms’-length trading) while nonmarket transactions more often than not are of a barter type, interlinked and highly personalized” (Thorbecke, 1993:592). A number of scholars conducting fieldwork in emerging economies have observed that phenomenon such as price tend to be very personalized and based on factors such as ability to pay (Evers and Mehmet, 1994).

4. *Creating Generalized Trust.* Given the centrality of generalized trust to economic growth, it is fair, indeed incumbent upon those interested in promoting economic growth to ask how generalized trust can be engendered. In his synthesis of literature on trust as a component of social capital, Markus Freitag finds six nonexclusive theories as to the creation of generalized trust. (Freitag, 2003). The most prevalent theory is simply that membership in associations engenders trust. (Brehm & Rahn, 1997; Putnam, 1993, 1995, 2000; Stolle & Rochon, 1999). Margaret Levi criticizes this theory at the most basic level: she argues – reflecting Cook – that experience trumps membership. (Levi, 1996). The theory is also criticized for not explaining, indeed for its inability to explain, how associational networks are created before trust exists. (Whiteley, 1999).

A second theory responds to Whiteley’s criticism, and suggests that an individual’s interaction with environmental factors of life, such as education or health, engender generalized trust. (Alesina and La Ferrara, 2000; Putnam, 2000; Whiteley, 1999). Inglehart finds a correlation between happiness with life and levels of social capital. (Inglehart, 1990). This, of course, creates problems for those attempting to create social capital in regions with minimally performing economies.

A third theory suggests that generalized trust grows out of strong shared senses of morality in individuals. (Fukuyama, 2000; Uslander, 1999). Those who are trustworthy trust. How that sense of morality is acquired raises separate questions, but this theory offers promising opportunities for those who wish to develop social capital in economically disadvantaged regions.

A fourth theory suggests that generalized trust can be engendered by

homogeneity. To the extent that most people belong to a similar general group, even if they have not experienced face to face interaction with one another they are more likely to trust one another because of the underlying group membership. (Fukuyama, 2000; Newton, 1999). This theory is troubling on two levels. First, it assumes that members of large disperse groups are cosmopolitan in nature (Freitag, 2003) rather than exploring the possibility of reputational enforcement or other structures that might exist in a large disperse group. Second, it offers little to those who wish to create social capital inclusive of an even larger group.

The fifth theory identified by Freitag draws a distinction that might be useful in advancing the understanding of social capital and that could be of use to those who wish to create social capital. The theory draws a distinction between generalized trust in other individuals and generalized trust in supporting institutions. (Freitag, 2005). The theory suggests that a high degree of trust in institutions engenders generalized trust in individuals. (Fukuyama, 2000; Hardin, 1992; Knack and Keefer, 1997; Newton, 1999; Paxton, 1999; Rothstein, 2000). It could be argued that this theory suffers from the same deficits as does the theory that membership in associations engenders trust; it does not explain how trust in institutions is generated, but that criticism is deftly avoided by the realities of life. Even in societies in which people go to great lengths to avoid contact with official institutions, some interaction with those institutions inevitably occurs. To the extent that those interactions can be made positive, this theory suggests that generalized trust will increase. It must be noted, however, that some theorists question both the theory and the statistical relationship between trust in institutions and generalized trust in individuals. (Kaase, 1999; Newton, 1999; Newton & Norris, 2000).

The sixth theory suggests that personal resources affect trust: those who have more trust more. (Freitag, 2005; Putnam, 2000). Personal resources are not limited to wealth: education, for example, broadens individuals' perspectives and enables more trust.

None of these theories of trust creation is satisfactory, particularly for those who wish to create generalized trust in emerging and developing countries. The theories tend toward the tautological: those for whom the system works tend to trust that the system will work. Those seeking to improve economic growth in countries like Russia, therefore, might seek substitutes for generalized trust.

5. *Generalized Trust Assists Economic Growth.* In order to evaluate a potential substitute for generalized trust, it is necessary to determine how

generalized trust assists economic growth. Generalized trust supports economic growth in at least three ways. First, it increases the level of cooperation. (Fukuyama, 1995; Lin, 2002; Putnam, 1993). Cooperation lowers general costs and improves the flow of benefits.

Second, trust lowers transaction costs by reducing the need for costly ad hoc structures. Cook's definition of personal trust – as willingness to enter into a risky situation – highlights situational risk. Such risk can be reduced by restructuring the relationship, but restructuring is costly. A generalized trust in persons or in institutions that can fairly mediate between persons means that those costs do not need to be borne.

Third, generalized trust increases the potential number of entities with whom any given individual can enter into relationships. In systems that lack generalized trust, a person is far more likely to limit relationships to those with whom some other relationship exists. This means that persons are less likely to find the optimal relationships, relationships that facilitate the most effective and productive use of resources, and that in the aggregate the system will be poorer. (Nichols, 1999).

6. *Codes of Conduct Constitute a Credible Candidate.* Codes of conduct should be examined as a possible substitute for generalized trust for at least four reasons. First, there is a real appetite in emerging and developing countries for codes of conduct. Bowen McCoy's *Parable of the Sadhu* (1983) emphatically taught that business entities must be prepared to deal with social and moral dilemmas, in the same way in which they must be prepared to deal with any other issue presented to their business operation. The World Bank, regional development banks, and unilateral assistance organizations are all supporting the development of codes of conduct in recipient countries.

Second, codes relate to trust. While codes vary a great deal and generalization can be dangerous, it is safe to say that the nature of codes encompass issues associated with trust, and that most codes could with little damage to their internal coherence be altered to deal with issues of trust.

Third, codes and code creation are transferable knowledge. Business entities can be taught how to create, implement and administer a code of conduct. Fourth, related to this, since codes can be taught it is likely that the benefits can be accrued in far less time than would be taken waiting for generalized trust to be created.

7. *Typology of Codes.* Two categories of codes of conduct exist: those created for a specific enterprise, which for purely alliterative purposes this paper will call company codes of conduct, and those created for a sector,

which this paper will call sector codes.

7.1 *Company Codes of Conduct.* Company codes of conduct, sometimes called codes of ethics, are guidelines adopted by an individual organization to guide the conduct of actors within that organization with respect to social or ethical issues. Codes of conduct differ from laws in that they are voluntarily undertaken, they are undertaken by the organization itself, the rules govern only the behaviors of members of that organization, and the rules are not enforced by the state. (Berenbeim, 1999; Compa, 2004; Pearson and Seyfang, 2001).

Company codes of conduct may do many things, but three tasks are most common: codes assist members of an organization in making decisions, codes contribute to the creation of a culture, and codes send a message to those outside of an organization.

The most fundamental task of a company code is to assist in decision making. From a managerial perspective, a company code of conduct differs from other operating procedures only in its subject matter; it is little different than, for example, accounting rules. In his seminal reflection, Bowen McCoy (1983) insisted that organizations must prepare to deal with social and ethical issues. At the managerial level, or from an individual business perspective, the reason to adopt a code of conduct is to avoid the cost of making bad decisions and to avoid the disruption caused when it is not clear what decision should be made. The reason for a firm to adopt a code of conduct therefore often consists of that individual firm's bottom line.

Codes of conduct may indirectly affect behaviors outside of the adopting firm by placing conditions on decisions within the firm. An example that resonates within China is the codes of conduct of several western apparel retailers. In response to public criticism that they purchased clothing from sweatshop manufacturers in Asia, several of these apparel retailers adopted codes of conduct. The rules contained in these codes provided guidelines for purchasing decisions by those firms: they would not purchase from manufacturers that did not behave in specified ways. Obviously, a manufacturer that wished to sell its product to such a retailer would have to conform its behavior to the standards in the retailer's decisionmaking heuristic; in that way the guidelines for making decisions within the firm indirectly affect behaviors outside of the firm. Pun Ngai (2005) has studied this process in China and reports that although results are uneven there is an observable affect on the behaviors of manufacturers. For the most part, however, company codes of conduct are only intended to affect behaviors within the organization.

A great deal of criticism of company codes of conduct, however, questions the ability of complicated codes of conduct to affect behaviors of individuals in large organizations. Some researchers suggest that because the variety of decisions involving social issues is so great, the codes so complex, and the ability to train and practice using the code so sparse, the code itself has little impact on discrete decisions (Schwartz, 2001). Even in the absence of informing discrete decisions, however, a code may help to shape the culture of an organization. Particularly when endorsed by the leadership of an organization, a code of conduct sends a powerful message regarding expectations of socially oriented behavior (Allen and Davis, 1993; Arvis and Berenheim, 2004; Copeland, 2000; Jose and Thibodeaux, 1999; Krawiec, 2005).

Codes may also act as a signaling device or as a form of communicating outside of the organization. Externally, a code of conduct can act as a signal that an organization intends to adhere to given standards, or even that it is trustworthy. A code of conduct may act as a badge or a mark indicating that the organization is of a particular type. A code of conduct may even signal that the organization understands certain norms or standards, and therefore belongs to the group that adheres to those norms. Each of these could be of value to an organization. Berenheim (1999) warns, however, that a code of conduct's effect is primarily internal.

Organizations can create codes of conduct in any number of ways, but advisors tend to suggest two. A top down approach utilizes the prestige and authority of leadership to impress upon the members of an organization the importance of a code; in this method the leadership creates a code and then personally interact with other members of the organization to create a culture based on the code. The bottom up method puts together a coalition from throughout an organization that can represent the extant culture of that organization; the members of the coalition draft a code that reflects and fits into that culture, and works with senior management to inculcate that code.

Local knowledge of codes and code drafting may not be sufficient in emerging economies and developing countries. In those places, another important aspect of code creation is the learning process. Knowledge is often supplied from outside the country, and is often conveyed in group settings and workshops.

7.2 Sector Codes of Conduct. Codes of conduct can be created in concert with other firms, or even with other stakeholders in a community. Indeed, many commentators on the use of codes of conduct in emerging economies focus on coordinated codes of conduct rather than on the internal effects of codes of conduct (for example, Pearson and Seyfang, 2001; Prieto-

Carrón, 2004; Rodríguez-Garavito, 2005). Most who analyze sector codes of conduct focus on the potential societal benefit accrued through widespread adherence to particular standards.

A very valuable, albeit less analyzed aspect of sector codes is that they may provide a solution to assurance problems. The assurance problem is most often described with the descriptors of game theory. As such, it can be contrasted with the far better known Prisoner's Dilemma game. In a prisoners' dilemma situation, an actor is best off if he or she defects while everyone else complies and is next best off if everyone complies. In an assurance problem, on the other hand, all actors will be best off if all actors coordinate their behaviour, but in the event that there are defectors those who defect are better off than those who do not defect (Bruhl, 2003; Harsanyi, 1986; Runge, 1984).

The assurance problem is often illustrated through games similar to the prisoner's dilemma game. One of the more common is the Stag Hunt game, based on a scenario created by Jean Jacques Rousseau. A group of hunters can successfully hunt and kill a stag, which they will share, if they coordinate their efforts. Alternatively, they could defect and hunt a rabbit, which is a smaller animal but which an individual hunter could probably kill by himself. The hunters who continue to hunt a stag after others have defected will not be successful and will have nothing. The dilemma faced by an individual hunter is that if she does her job for the group she will get a large portion of meat – if every other hunter does his or her job as well; but if she does her job for the group and someone else defects she will not only get nothing but will also have passed up an opportunity to get a medium portion by defecting herself. Sector codes of conduct provide an elegant solution to the assurance problem by serving two functions: they communicate to all participants what minimum level of conduct is expected, and they act as a pledge assuring other actors that a participant will adhere to that minimum standard of behavior (Nichols 2004).

Sector codes of conduct are, almost by definition, the product of cooperation and consultation within a sector. Martin Sanbu (2007) argues that process has its own value, separate from the value of the objective for which cooperation occurs. A value inherent to cooperation and consultation is interaction among the members of a business sector. Negotiating a code of conduct engenders repeated interaction, on issues of social values and norms and trust.

8. *Codes of Conduct as a Substitute for Social Capital.* Armed with an understanding of how generalized trust affects economic growth, and of how codes operate, the viability of codes as a substitute for trust can be made.

8.1 *Lower Transaction Costs.* Trust lowers transaction costs. Codes also lower transaction costs, but in a different way. Corporate codes lower operational costs, by preparing actors within an organization to make decisions. Corporate codes may also lower transaction costs by sending a weak signal to others and thus lowering the costs of gathering information. The literature does not suggest, however, that corporate codes lower transaction costs by providing a structure to mitigate risk. Corporate codes, therefore, probably cannot act as a substitute for trust with regard to this function.

Sector codes also lower transaction costs, by providing some level of predictability regarding the behavior of others. While this is not a perfect substitute for trust, it provides a similar benefit.

8.2 *Practice in Dealing With Others.* Corporate codes themselves do not facilitate a greater number of interactions. Arguably, a company with a corporate code could be a more attractive partner to others, and thus more relationships will follow the implementation of a corporate code; the creation and implementation themselves, however, do not involve repeated interactions.

Sector codes, on the other hand, realize this advantage in abundance. Least importantly, by creating minimum standards of behavior sector codes can promote interaction. Most importantly, the process of creating codes of conduct involves significant amounts of interaction, which is made even more valuable because the interaction includes discussions of issues such as trust and acceptable behaviours.

8.3 *Greater Choice of Potential Relationships.* Corporate codes may expand the potential number of relationships in which a business entity may enter. Certainly, this possibility is one of the selling points of the international aid community, and conversely is a matter of great concern to business entities seeking relationships from outside their region.

Sector codes, similarly, may expand the potential number of relationships by, again, creating stability and predictability.

Conclusion

Generalized trust appears to be an integral factor in economic growth. Those who are concerned with fostering economic growth in emerging and developing countries should seek substitutes for generalized trust when it is in short supply. Codes of conduct present themselves as a possibly viable

substitute because they are accepted and can be taught and because they can be made to include issues that affect trust.

Corporate codes of conduct, while valuable in other ways, are not good substitutes for generalized trust. They do provide some benefits that accrue from generalized trust but do so in a weak and indirect manner.

Sector codes, on the other hand, offer many of the benefits that accrue from generalized trust. Most importantly, the process of creating sector codes can itself engender a level of trust akin to – if not identical to – generalized trust. While not perfect, sector codes should be considered a viable substitute for generalized trust in emerging and developing countries.

Sources

1. Allen, Jeff and Duane Davis. 1993. "Assessing Some Determinant Effects of Ethical Consulting Behavior: The Case of Personal and Professional Values." *Journal of Business Ethics* 12:449.
2. Arvis, Jean-François and Ronald E. Berenbeim. 2004. *Fighting Corruption in East Asia: Solutions from the Private Sector*. Washington: The World Bank.
3. Assaad, Ragui. 1993. "Formal and Informal Institutions in the Labor Market, With Application to the Construction Sector in Egypt." *World Development* 21:925.
4. Berenbeim, Ronald. 1999. "How Effective are Codes of Conduct in Combating Corruption?" The 9th International Anti-Corruption Conference Papers, http://www1.transparency.org/iacc/9th_iacc/papers/day2/ws3/d2ws3_rberneim.html.
5. Brehm, John, and Wendy Rahn. 1997. "Individual-Level Evidence for the Causes and Consequences of Social Capital." *American Journal of Political Science* 41: 999-1023.
6. Bruhl, Aaron-Andrew P. 2003. "Public Reason as a Public Good." *Journal of Law and Society* 4:217.
7. Coleman, James S. 1988. "Social Capital in the Creation of Human Capital." *The American Journal of Sociology* 94: S95.
8. _____. 1990. *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Belknap.
9. Compa, Lance. 2004. "Trade Unions, NGOs, and Corporate Codes of Conduct." *Development in Practice* 14: 210-215.
10. Cook, Karen Schweers. 2005. "Networks, Norms, and Trust: The Social Psychology of Social
11. Capital." *Social Psychology Quarterly* 68: 4-14.

12. Copeland, John D. 2000. "The Tyson Story: Building an Effective Ethics and Compliance Program." *Drake Journal of Agricultural Law* 5:305.
13. Donaldson, Thomas and Thomas W. Dunfee. 1999. *Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*. Cambridge: Harvard Business School Press.
14. Evers, Hans-Dieter and Ozay Mehmet. 1994. "The Management of Risk and Informal Traders in Indonesia." *World Development* 22:1.
15. Freitag, Markus. 2003. "Social Capital in (Dis)Similar Democracies: The Development of Generalized Trust in Japan and Switzerland." *Comparative Political Studies* 36: 936-966.
16. Fukuyama, Francis. 1995. *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. London: Hamish Hamilton.
17. _____. 2001. "Social Capital, Civil Society and Development." *Third World Quarterly* 22: 7-20.
18. Hardin, Russel. 1992. "The Street-Level Epistemology of Trust." *Analyse und Kritik* 14: 152-176.
19. Harsanyi, John C. 1986. "Advances in Understanding Rational Behavior." In Jon Elster (ed.) *Rational Choice* 82.
20. Inglehart, Ronald et al. 2000. *World Value Surveys and European Value Survey 1981-1984, 1990-1993, and 1995-1997*. Ann Arbor: Institute for Social Research.
22. Jose, Anita and Mary S. Thibodeaux. 1999. "Institutionalization of Ethics: The Perspective of Managers." *Journal of Business Ethics* 22:133.
23. Kaase, Max. 1999. "Interpersonal Trust, Political Trust and the Non-Institutionalized Political Participation in Western Europe." *West European Politics* 22: 1-21.
24. Knack, Stephen and Philip Keefer. 1997. "Does Social Capital Have an Economic Payoff? A Cross Country Investigation." *Quarterly Journal of Economics* 112:1251-1288.
25. Krawiec, Kimberly D. 2005. "Corporate Decisionmaking: Organizational Misconduct: Beyond the Principal-Agent Model." *Florida State University Law Review* 32:571.
26. La Porta, Rafael, Florencio Lopez-de-Silanes, Andrei Shleifer, Robert W. Vishny. 1997. "Trust in Large Organizations." *The American Economic Review* 87(2 Papers and Proceedings of the Hundred and Fourth Annual Meeting of the American Economic Association):333-338.
27. Landa, Janet Tai. 1994. *Trust, Ethnicity, and Identity: Beyond the*

- New Institutional Economics of Ethnic Trading Networks, Contract Law, and Gift-Exchange*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
28. Levi, Margaret. 1996. "Social and Unsocial Capital: A Review Essay of Robert Putnam's Making Democracy Work." *Politics & Society* 24: 45-55.
 29. Lin, Nan, 2002. *Social Capital*. Cambridge University Press.
 30. Mayer, Roger C., James H. Davis, and F. David Schoorman. 1995. "An Integrative Model of Organizational Trust." *Academy of Management Review* 20:709-734.
 31. McCoy, Bowen. 1983. "The Parable of the Sadhu,." *Harvard Business Review* 61 (Sept/Oct): 103 -108 (reprinted *Harvard Business Review* 75 (May/June): 54-59).
 32. McDermott, Gerald A., Rafael Corredoira and Greg Kruse. 2006. "Public-Private Networks as Sources of Knowledge and Upgrading Capabilities: A Parametric Stroll through Argentine Vineyards."
 33. Newton, Kenneth. 1999. "Social and Political Trust in Established Democracies." In Pippa Norris (ed.) *Critical Citizens: Global Support for Democratic Government* 169-187. Oxford, UK: Oxford University Press.
 34. Ngai, Pun. 2005. Global Production, Company Codes of Conduct, and Labor Conditions in China: A Case Study of Two Factories." *The China Journal* 54: 101-113.
 35. Nichols, Philip M. 1999. "A Legal Theory of Emerging Economies." *Virginia Journal of International Law* 39: 229-301.
 36. __. 2004. "Corruption as an Assurance Problem." *American University International Law Review* 19: 1307-1349.
 37. Paxton, Pamela. 1999. "Is Social Capital Declining in the United States? A Multiple Indicator Assessment." *American Journal of Sociology* 105: 88.
 38. Pearson, Ruth and Gill Seyfang. 2001. "New Hope or False Dawn? Voluntary Codes of Conduct, Labour Regulation and Social Policy in a Globalizing World." *Global Social Policy* 1: 49-78.
 39. Prieto-Carrón, Marina. 2004. "Is There Anyone Listening?: Women Workers in Factories in Central America, and Corporate Codes of Conduct." *Development* 3: 101-105.
 40. Putnam, Robert D. 1993. "The Prosperous Community: Social Capital and Public Life." *The American Prospect* 4.
 41. —. 1995. "Bowling Alone: America's Declining Social Capital." *Journal of Democracy* 6: 65-78.

42. —. 2000. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.
43. Rodríguez-Garavito, César A. 2005. "Global Governance and Labor Rights: Codes of Conduct and Anti-Sweatshop Struggles in Global Apparel Factories in Mexico and Guatemala." *Politics & Society* 33: 202-233.
44. Rothstein, Bo. 2000. "Trust, Social Dilemmas and Collective Memories." *Journal of Theoretical Politics* 12: 477-501.
45. Runge, Carlisle Ford. 1984. "Institutions and the Free Rider: The Assurance Problem in Collective Action." *Journal of Politics* 46:154.
46. Sanbu, Martin. 2007. "Valuing Process." *Economics and Process* 23:205-235.
47. Schwartz,, Mark. 2001. "The Nature of the Relationship Between Corporate Codes of Ethics and Behaviour." *Journal of Business Ethics* 32:247.
48. Sethi, S. Prakash. 2002. Corporate Codes of Conduct and the Success of Globalization." *Ethics and International Affairs* 16: 89-106.
49. Stolle, Dietlind and Thomas R. Rochon. 1998. "Are All Associations Alike? Member Diversity, Associational Type and the Creation of Social Capital." *American Behavioral Scientist* 42: 47-65.
50. Thorbecke, Erik. 1993. "Impact of State and Civil Institutions on the Operation of Rural Market and Nonmarket Configurations." *World Development* 21:591.
51. Uslaner, Eric M. 1999. "Morality Plays: Social Capital and Moral Behavior in Anglo-American Democracies." In Jan van Deth, Marco Maraffi, Kenneth Newton, & Paul Whiteley (eds.) *Social Capital and European Democracy* 213-239. London: Routledge.
52. U.S. Department of Commerce. 2004. *Business Ethics: A Manual for Managing a Responsible Business Enterprise in Emerging Market Economies*. Washington: U.S. Government Printing Office.
53. van der Heijden, Eline and Terje Lensberg. 2003. Social Capital Formation: Some Theory and Experimental Evidence.
54. Whiteley, Paul. 1999. "The Origins of Social Capital." In Jan van Deth, Marco Maraffi, Kenneth Newton, and Paul Whiteley (Eds.), *Social Capital and European Democracy* (pp. 25-44). London: Routledge.
55. Zak, Paul J. and Stephen Knack. 2001. "Trust and Growth." *Economic Journal* 111(470):295-321.

HOW HAS UNIVERSITIES RESPONDED TO REQUIREMENT FOR TRAINING GRADUATES MORE AWARE AND KNOWLEDGEABLE IN SOCIAL AND ENVIRONMENTAL ASPECTS?

Rosa Nunes, Manuela Gaspar Fantas

The future success of Corporate Social Responsibility (CSR) depends on the attitude of future generations, because they influence the relationship between business and society and between citizens, customers or managers.

In this context, universities have a key role, incorporating social responsibility in both teaching and research offerings, as well as through its incorporation into its mission, vision and strategy.

In recent years the social responsibility have had a lot of expression in a corporate context, however was not even at university level, where reflection on the concept of CSR maybe we can say that is just beginning, if we use as reference number of sustainability reports published by these organizations and the amount of published research.

Nevertheless, the publication of sustainability reports' universities on GRI have been increasing since 2007, and in 2010 were 11 (was almost double that of those published in 2009.).

However, the implementation of social responsibility in universities does not begin and end with publication of a sustainability report or sustainability implies it focuses on its core functions (education, research, management) in three dimensions (social, economic and environmental), also requires greater transparency, improved dialogue with various stakeholders , considering their expectations, and include in its management of social responsibility, in their systems of government and in its strategic planning.

In this study, we analyzed the content of sustainability reports published in GRI reports List, in 2010, to consider what actions undertaken by universities to graduate students more aware and knowledgeable about the social and environmental matters.

We conclude that the measures are more or less uniform in all reports and countries surveyed, what differ are the conditions to implement a social and environmental policy across the whole university.

HAVING IT ALL: THE IMPORTANCE OF BOUNDARIES BETWEEN FORMS OF CAPITAL

Ryan Burg

Social scientists distinguish between resources that individual economic actors rely upon to achieve their goals. In a seminal essay on the transformation of these resources, Pierre Bourdieu discusses how individual actors can transform financial, cultural, human, and social capital. Many of these conversions are appropriate and wholesome parts of economic life. For instance, a businessperson relies upon knowledge and skills in the form of human capital and investment in the form of financial capital to meet a customer's needs. The results are entirely constructive: the business person has more financial capital because the customer pays for the product, more human capital because new skills and knowledge resulted from the act of producing, and new social capital through the trust relationship with the customer.

Unfortunately, many transformations result in iniquitous redistributions of capital. Consider three controversial conversions:

- The conversion of financial capital into cultural capital by bribing teachers in return for a degree.
- The conversion of social capital into financial capital by getting a job through a connection when others are more qualified.
- The conversion of financial capital into social capital by directly purchasing someone's support.

In this talk I will examine the institutions that govern capital conversions, and the crucial function that these institutions serve in the establishment and maintenance of meritocratic norms of fairness. I will contend that uncontrolled capital conversions create uncertainty about the merit associated with accumulated capital, which is then used as a justification for additional unjustified conversions. As long as unjustified conversions are rare, the system motivates actors to accumulate a balanced mixture of resources. But when unjustified conversions become common individuals are induced to hoard resources and to only accumulate those resources that are least costly to gather. These two changes render resources less available within the environment, and reduce the quality of the resources that are available. Further, it becomes difficult to distinguish between allocations of capital that are justified, i.e. that would have manifest within a fair and transparent system, and allocations that can only occur under subterfuge and deception.

I conclude by reviewing some of the points at which institutions that regulate capital conversions can be reaffirmed through collective action, private policing, and technological design. I suggest that trust, civility, and interpersonal respect can help to affirm these institutions, and are also produced by them.

EFFICIENCY AND ETHICS IN BUSINESS

Thomas Donaldson

Market economies promote efficiency. As Amartya Sen has noted, markets may be also good because they support non-market values such as personal liberty and resourcefulness, but their remarkable efficiency in enhancing aggregate economic welfare is their moral trump card. It is not surprising, then, that the history of the discussion of business ethics in the West has been dominated for 40 years by questions of efficiency. Among the questions discussed are: 1. Do ethical companies make more money in the long run?; 2. Should the function of the modern, for-profit corporation, be defined exclusively in terms of their efficiency, i.e., in terms of securing rents for owners and satisfying capital markets?; and, 3. What specific activities, e.g., the paying of bribes, the development of trust, creating a reputation for integrity, serve to either enhance or retard efficiency?

In my presentation I will argue that many, but not all, ethical behaviors enhance long-term efficiency. Using game theoretic concepts, I will discuss the important role that trust plays in efficiency, and how trust eventually demands moral commitment. So-called “prisoner’s dilemmas” are ubiquitous in modern business, and can be examined in systemic and evolutionary patterns. Groups of moral cooperators in economies beset by inefficient corruption can overcome defectors in the long run. The big payoff is efficiency.

I also will argue that efficiency must be augmented by other values. This is especially true in the context of corporate governance. For example, modern theories of corporate governance with their notions of agency and incomplete contracts have myopically excluded values other than efficiency. These theories currently dominate corporate governance scholarship. They identify properties of individual market transactions that affect efficiency, and these properties are used as structural elements to construct complex models of the firm. These models of the firm, then, are used to explain large corporate governance structures. Beginning with Ronald Coase, and continuing through theorists such as Oliver Williamson, Michael Jensen, and Robert Gibbons, organizational economists have effectively seized the governance podium. Theories of organizational economics not only purportedly *explain* organizational structure but also draw the roadmap by which good governance *should* proceed. The limitations of such an approach, however, are increasingly visible in the scholarly literature. These include allegations of a bias for exchange over production and the exaggeration of the normative power of empirical concepts. We must, I conclude, create new and/or revised models of corporate governance.

THE ETHICAL VACUUM OF RUSSIA'S MEDIA BUSINESS

How trust is lost to cronies, bullies, and bosses

William Dunkerley

The Russian media constitute the most conspicuously corrupt, unethical, and untrustworthy sector of the country's economy. Their deplorable conduct affects not only the media businesses itself, but all segments of Russian business and personal life. Media organizations touch practically every citizen and every business or organization in the entire country. The media are modeling bad behavior.

Moreover, Russia's media sector serves as a case study for what not to do in establishing trust, promoting good business ethics, and minimizing corruption. The current system rewards unsavory business behavior and gives little incentive for change.

The lamentable state of the media was actually legislated into being at the start of the Russian Federation. Laws were passed that precluded true profitability in the media business. That thrust media outlets into the clutches of those who are willing to pay for deceiving, not informing, media audiences. The media bosses are both governmental and private. They put money into loss-making media enterprises in return for the opportunity to color the news in their own favor.

The corrupt media culture that has emerged threatens democratic processes. Citizens need reliable news to make informed political judgments and to exercise vigilance over their government. But they are not getting it.

Economic growth and development in all sectors of the economy are threatened as well. Media advertising, a normal engine of commerce, is crippled. Advertisers are unable to reach commercially active audiences efficiently. That is because audiences are aggregated on a political instead of business basis. This is true not only in the mass media, but in trade and professional media offerings, too.

Attempts to remediate the media sector's dysfunction have been unsuccessful. First Western overtures of help focused on insignificant priorities. There seemed to be little understanding of the pervasive and systemic nature of the problem. The United States turned down an official Russian plea for better targeted help. A Russian initiative to give media organizations assistance through tax breaks backfired.

During Vladimir Putin's first term as president, an American-Russian private sector initiative successfully advocated for the repeal of the laws that interfered with profitability. But the new opportunity to conduct busi-

ness ethically was not enough. It did not lead to the abandonment of the corrupt business culture that had become entrenched.

There is still reason to believe in the possibility of change. But that hope will have to triumph over past experience if things are to be different.

President Medvedev and his predecessor both have been quite able to articulate a vision for normalizing the media sector. Neither president, though, has been able to make that vision a reality.

Short of strong and courageous national leadership, Russia's media sector is likely to remain mired in its current dysfunction. That bodes ill for progress in trust and ethics throughout the economy. Until it is fixed, the media sector will continue to inspire distrust and bad business behavior throughout all Russia.

Научное издание

ХII Международная конференция

ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ И БИЗНЕСА

СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА
И ЭТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

Москва, МГУ имени М.В.Ломоносова,
Экономический факультет
28-30 июня 2011 г.

Материалы конференции

Напечатано с готового оригинал-макета на экономическом факультете
МГУ имени М.В.Ломоносова

Редактор – М.В. Васильев
Верстка – М.В. Васильев
Обложка, фото на обложке – М.В. Васильев

Печать цифровая
Подписано в печать 14.06.2011
Формат 60 x 88/16. П.л. 17,76. Тираж 125 экз.

Издательство «МАКС-ПРЕСС»
119992 Москва, Ленинские горы, МГУ, 2 учебный корпус, к. 627