

Полина Кальницкая, Мери Джентайл, Джеральд Роэн

# ЭТИКА БИЗНЕСА

Учебное пособие для вузов  
и бизнес-школ



Разработано при поддержке:



British Embassy  
Moscow

**SIEMENS**

**BABSON COLLEGE**  
GIVING **VOICE** TO VALUES

**Полина Кальницкая, Мери Джентайл, Джеральд Розн**

# ЭТИКА БИЗНЕСА

Учебное пособие для вузов  
и бизнес-школ



**Москва 2012**

**УДК 005:174.4(075.8)**

**ББК 87.751я73-1**

Э17

**Э17     Этика бизнеса: Учебное пособие для вузов и бизнес-школ. / Под общ. ред.  
П.А. Кальницкой. – М., 2012. – 132 с.**

Учебное пособие для вузов и бизнес-школ «Этика бизнеса» уникально тем, что содержит не только теории, описывающие понятие «бизнес-этика». Книга включает значительное количество разнообразных практических заданий, кейсов и дилемм для решения студентами как в аудитории, так и вне ее. Кроме того, в пособие в качестве одной из его частей полностью включен зарубежный курс «Дайте ценностям право голоса», разработанный профессором М.С. Джентайл (Бэбсон Колледж). Данный курс высоко оценен зарубежным сообществом преподавателей бизнес-школ и вузов. По их мнению, курс совершил переворот в вопросе подхода к преподаванию этики.

Последние две части пособия включают кейсы, иллюстрирующие практическое применение принципов этики в бизнесе крупных международных и российских компаний.

В целом это учебное пособие нацелено на то, чтобы этика перестала быть абстрактным понятием чистой философии, а стало значимой ценностью нового поколения специалистов и бизнесменов и прочно вошло в бизнес-практику российских компаний.

Пособие предназначено преподавателям вузов, бизнес-школ и корпоративных университетов, а также студентам и бизнес-практикам, повышающим уровень своей квалификации.

**УДК 005:174.4(075.8)**

**ББК 87.751я73-1**

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельца авторских прав

**ISBN 978-5-903135-29-5**

© Международный форум лидеров бизнеса  
(IBLF), 2012

© Коллектив авторов, 2012

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>Предисловие</b>	<b>7</b>
<b>Пояснительная записка для преподавателей</b>	<b>9</b>
<b>Модуль 1. Введение в этику бизнеса</b>	<b>10</b>
<b>Понятие этики. Этика бизнеса или этика в бизнесе?</b>	<b>10</b>
Вопросы для обсуждения (10)	
<b>Зачем нужна теория этики в бизнесе?</b>	<b>11</b>
Вопросы для обсуждения (11)	
<b>Основные этические теории и их применение</b>	<b>11</b>
Телеологический (консеквенциалистский) подход (12) Деонтологический подход (14)	
Нравственный релятивизм (15)	
Вопросы для обсуждения. Упражнение (16)	
<b>Экономика и этика. Этические воззрения на экономическую деятельность</b>	<b>17</b>
<b>Этика и право. Соотношение правовых норм и норм морали</b>	<b>18</b>
Вопросы для обсуждения (19)	
<b>Свободная торговля (free trade) и справедливая торговля (fair trade)</b>	<b>19</b>
Задание (19) Материалы для чтения (19)	
<b>Почему надо преподавать этику бизнеса. Управленческий подход к вопросам этики</b>	<b>19</b>
Вопросы для обсуждения и эссе (21)	
<b>Взаимное влияние бизнеса и государства и формирование этической среды</b>	<b>21</b>
Вопросы для обсуждения (22)	
<b>Литература и дополнительные материалы</b>	<b>22</b>
<b>Модуль 2. Личные ценности и их роль в принятии решений</b>	<b>24</b>
Вопросы для обсуждения (26)	
Упражнение «Иерархия ценностей» (26)	
<b>Процесс принятия этических решений</b>	<b>26</b>
Упражнение (29)	
<b>Индивидуальные различия и этическое поведение</b>	<b>29</b>
Идеализм и релятивизм (29) Локус контроля (29) Макиавеллизм (29) Умышленная слепота (30) Моральное освобождение (31)	
Вопросы для обсуждения (32)	

<b>Барьеры и помощники в принятии этически правильных решений</b>	<b>32</b>
Сбор информации (32) Анализ последствий (32) Усиление приверженности (33) Честность, эмоции и интуиция (33)	
<b>Стадии нравственного развития личности по Колбергу</b>	<b>34</b>
Вопросы для обсуждения (36)	
<b>Литература и дополнительные материалы</b>	<b>36</b>
<b>Модуль 3. Дайте ценностям право голоса</b>	<b>37</b>
<b>Новый подход к учебной программе по ценностно-ориентированному лидерству</b>	<b>37</b>
<b>Подход GVV</b>	<b>38</b>
<b>Как бизнес-школы и преподаватели могут использовать GVV</b>	<b>38</b>
Отдельные семинары по GVV (39) Функциональные или тематические модули GVV (39) Специальный факультативный курс по GVV (40) Индивидуально разработанная программа взаимного обучения (коучинга) (42) Разработка индивидуальной учебной программы (42) Дополнительные материалы (42)	
<b>Преамбула</b>	<b>43</b>
<b>Доводы и обоснования</b>	<b>43</b>
Базовые принципы GVV (46) Доводы и обоснования: практическое задание (47) Кейс № 1 (48) Кейс № 2 (48) Упражнение: Повесть о двух историях (49)	
<b>Содержание материалов с аннотациями</b>	<b>50</b>
Вводные материалы по программе GVV для преподавателей (50) Основные материалы для чтения и практические задания по GVV (51) Модуль «Сценарии и навыки» (53) Самопознание и самооценка (54) Отдельные модули и кейсы (54)	
<b>Модуль 4. Противодействие коррупции и мошенничеству в бизнесе</b>	<b>63</b>
<b>Коррупция в России: типичные признаки и способы выявления</b>	<b>63</b>
Факторы риска и типичные признаки коррупции (64) Предупреждение коррупции (67) Выводы (69)	
<b>Последние изменения в международном законодательстве о противодействии коррупции и их значение для российских компаний</b>	<b>70</b>
Норма, устанавливающая ответственность (70) Санкции за нарушение (71) Отдельные проблемы привлечения к ответственности (71) Меры по предотвращению нарушения (71)	
<b>Картельные сговоры. Практика Федеральной антимонопольной службы России</b>	<b>72</b>
Пример 1 (73) Пример 2 (74) Пример 3 (75) Пример 4 (75)	
Вопросы для обсуждения (76)	

**Упражнения А** **76**

А1. Подарки и мероприятия (76) А2. Скажем взяткам нет (77) А3. Представительские расходы: какие статьи затрат уместны? (77) А4. Эффективный подход к оценке бизнес-партнеров (78)

**Упражнения В** **79**

Принцип светофора (79) Пять ключевых критериев для оценки выгод, льгот и привилегий (79) В1. Подарки. Кейсы 1-8 (80) В2. Представительские расходы. Кейсы 9-12 (81) В3. Против дискриминации. Кейсы 13-15 (81) В4. Конфликт интересов. Кейсы 16-17 (82) В5. Методы ведения бизнеса, не соответствующие нормам. Кейсы 18-24 (82)

**Литература и дополнительные материалы** **84**

**Модуль 5. Корпоративная социальная ответственность** **87**

**История вопроса** **87**

**Современные подходы к КСО** **88**

**Корпоративная социальная ответственность в России** **90**

**Концепция устойчивого развития и корпоративная социальная ответственность** **91**

**Корпоративное волонтерство** **91**

**«Сахалин Энерджи Инвестмент Компани»: Корпоративная социальная ответственность: этические стандарты бизнеса и механизм рассмотрения жалоб. Применение «Принципов Рагги»** **93**

Обязательства компании в сфере этического ведения бизнеса (93) Контроль соблюдения (95) Процедура рассмотрения жалоб населения (95)

**Пример межсекторного партнерства – Программа «Молодежный бизнес России (МБР)»** **96**

Цели программы (97) Вклад партнеров финансовый и нефинансовый (97) Роль наставничества в программе МБР (97) Пример регионального межсекторного партнерства (97) Структура партнерства (98)

Вопросы для обсуждения (98)

**Литература и дополнительные материалы** **98**

**Модуль 6. Управление этикой в организации** **100**

**Регулирование этических вопросов: общепризнанные стандарты, кодексы и иные внутренние документы компаний** **100**

**Российская практика применения этических стандартов** **102**

**ОМК. Декларация корпоративной этики в непубличной компании** **103**

**Корпоративная культура и этический климат организации** **105**

<b>Hilti. Формирование корпоративной культуры</b>	<b>106</b>
Отличные сотрудники – главная ценность бизнеса (106) Четкие инструкции (107) Непрерывное обучение (107) Регулярные исследования (108) Соблюдение принципов (108) Коллективные действия (108) Разработка, внедрение и оценка этических программ. Задание «тона сверху» и коммуникации по вопросам этики (109)	
<b>ТНК-ВР. Опыт в создании культуры единых стандартов по деловой этике</b>	<b>109</b>
<b>Контроль за соблюдением этических стандартов</b>	<b>111</b>
Функции омбудсмана (111) Функция комплаенс (112) Сообщения о нарушениях законодательства и этических стандартов (whistleblowing) (112)	
<b>Только чистый бизнес является устойчивым. Сименс: опыт внедрения культуры Compliance</b>	<b>113</b>
Процесс изменений (114) Структура службы Compliance (114) Корпоративные стандарты (115) Взаимодействие с бизнес-партнерами (115) Тренинги и поддержка (116)  Вопросы для обсуждения (116)	
<b>Литература и дополнительные материалы</b>	<b>117</b>
<b>Учебные кейсы</b>	<b>118</b>
<b>Кейс 1. Дочь главного бухгалтера</b>	<b>118</b>
Информация для преподавателя (119)	
<b>Кейс 2. Компания «Gar» в Индии</b>	<b>120</b>
Информация для преподавателя (122)	
<b>Кейс 3. Когда информация налагает обязательства?</b>	<b>123</b>
Информация для преподавателя (124)	
<b>Кейс 4. Валютный курс может поменяться</b>	<b>125</b>
Информация для преподавателя (126)	
<b>Кейс 5. Конец вечеринки</b>	<b>127</b>
Информация для преподавателя (128)	
<b>Кейс 6. ГМО или Что делать Елене?</b>	<b>129</b>
Материалы для чтения (129)  Вопросы для обсуждения (129)	

# ПРЕДИСЛОВИЕ

Работая над пособием «Этика бизнеса», предназначенным для российских бизнес-школ и вузов, авторы изучили множество западных учебных курсов в поисках лучших материалов, которые можно успешно применить в российских условиях. В ходе поиска было сделано много находок. Некоторые из них стали ярким открытием для авторов, другие подтвердили старые истины, третьи разрушили стереотипы. Авторы пришли к выводу, что не существует таких уж особенных непреодолимых разногласий в представлениях об этике между российским и западным обществом и миром бизнеса. Те же ценности: честность, свобода, справедливость. Также все их трактуют по-своему. Провозглашаются одинаковые принципы деятельности, и они также нарушаются. Философские и мировоззренческие предпосылки этических подходов одинаковы. Различия в законодательном регулировании не настолько серьезны, чтобы можно было говорить об окончательном и бесповоротном «решении этических вопросов» в какой-либо стране мира. Так что почва для исследований примерно одинакова.

Но есть одно, на первый взгляд небольшое, отличие, которое при ближайшем рассмотрении становится критическим. Это общественное мнение по вопросам этики бизнеса и степень их освещения в средствах массовой информации. Откройте любую книгу по этике на английском языке. В подавляющем большинстве случаев она начинается с какой-нибудь нашумевшей истории о несоблюдении этических норм, сто раз пережеванной прессой и телевидением. Прочитайте любую серьезную англоязычную деловую газету. Будьте уверены, что в разделе «бизнес» вы обязательно наткнетесь на разбор поведения очередного «монстра». Антигерои у всех на слуху. Первое десятилетие 2000-х – ENRON, Parmalat, Nike, Shell. Последние годы посвящены финансовым махинаторам. С 2008 года общественное сознание даже не разделяет их на отдельные компании, всех помещая в одно условное виртуальное символическое пространство – Wall Street. Мы, живя в России, знаем все их имена и проступки.

Многочисленные исследования дают понять, что доверие к бизнесу в обществе стремительно па-

дает. Особенно в США. В странах БРИК, наоборот, доверие стабильно. О чем это говорит? Прежде всего о том, что оно и так было довольно низким. Хотя рейтинг понятий «бизнес» и «предприниматель» и вырос немного с конца 90-х, но они так пока и не стали «популярными» и «престижными» в общественном представлении. Если взять российские СМИ, то с бизнесом в этическом плане все спокойно: подумаетесь, поругаются между собой акционеры-олигархи, не выдаст одна госкомпания документы миноритариям, другая поднимет тарифы. Какое это имеет отношение к простому народу? К среднему и малому бизнесу, к потребителям и наемным работникам? Гораздо больше «ругательных» статей про государственных чиновников. Вот где с всеобщей точки зрения процветает неэтичное поведение: и взятки берут (а кто дает?), и обязанности свои не выполняют. Недели не проходит без громкого скандала с присвоением средств – почти всегда государственных. Вот куда обращены взоры моралистов. А бизнес что? В общественном понимании живет по правилам, установленным государством. Правила эти далеки от этического совершенства, поэтому и этические основы бизнеса в российской действительности просто не обсуждаются.

А они важны, если мы хотим иметь цивилизованный бизнес, вступающий в равноправные отношения с государством и работающий за рубежом, в соответствии с международными законодательством и стандартами.

Международный форум лидеров бизнеса (IBLF) в России в рамках своей программы «Повышение стандартов ведения бизнеса» создает условия для формирования цивилизованной бизнес-среды, внедрения международных бизнес-стандартов, организуя встречи лидеров бизнеса, круглые столы для специалистов, коллективные действия компаний поддерживая сайт «Бизнес по правилам» ([www.business-standards.ru](http://www.business-standards.ru)) и издавая публикации. Разработка и внедрение материалов по этике бизнеса тоже является важным инструментом повышения стандартов ведения бизнеса, ведь слушатели программ MBA и студенты вузов – это настоящее и будущее российского бизнеса.

Подготовка учебного курса «Этика бизнеса» – это только начало работы Международного форума лидеров бизнеса со студентами вузов и бизнес-школ. Международный форум лидеров бизнеса активно участвует в инициативе Глобального договора ООН по разработке учебных материалов по противодействию коррупции для программ МВА. Полина Кальницкая (так же как и Мэри С. Джентайл) – член рабочей группы по разработке курса.

Подготовленный учебный курс по противодействию коррупции был обсужден и одобрен в июне 2012 года на мероприятиях Рио+20 на 3-м Глобальном форуме «Принципы ответственного управленческого образования» (Principles for Responsible Management Education, PRME) и на Корпоративном форуме по устойчивому развитию Рио+20 (Rio+20 Corporate Sustainability Forum), в которых приняли участие Борис Ткаченко и Полина Кальницкая.

Учебный курс готов и с сентября этого года будет внедряться в ряде университетов и бизнес-школ по всему миру. Большой интерес проявили учебные заведения Индии, Китая, Бразилии. Надеемся, и российские школы внедрят его в свои учебные планы наряду с данным курсом «Этика бизнеса».

В заключение, хочу поблагодарить компанию «Сименс» и Посольство Великобритании в Москве за финансовую поддержку издания, а также партнера этого учебного курса – Бэбсон Колледж.

Международный форум лидеров бизнеса глубоко признателен автору и составителю курса Полине Кальницкой, благодаря усилиям которой это учебное пособие было создано, а также двум другим авторам – Мэри С. Джентайл и Джеральду Розну.

Мы также признательны авторам кейсов, использованных в учебном пособии:

Владимиру Мосни (Hilti), Джону Уилкинсону (PwC), Эдуарду Бекещенко и Антону Субботу (Baker & McKenzie), Полу Китсону (TNK-BP), Андрею Галаеву (Сахалин Энерджи Инвестмент Компани), Владимиру Маркину (ОМК).

Благодарим за помощь в подготовке курса Сергея Каплуна (Сименс), Ольгу Островскую (Сименс), Веру Черепанову (Hilti), Геннадия Сумина (Hilti), Ирину Новикову (PwC), Михаила Третьяка (Baker & McKenzie), Михаила Кузнецова (Центр корпоративного развития), Хвичу Харчилаву (Государственный университет управления), Елену Агафонову (Solution Management Group), Екатерину Лисищину (МИРБИС), Федора Федорова (МИРБИС), Барбару Хабберджам (Посольство Великобритании в Москве), Джейн Ёрл (Посольство Великобритании в Москве), Анну Шугалееву (Посольство Великобритании в Москве).

Особая благодарность за поддержку подготовки курса сотрудникам Международного форума лидеров бизнеса – Бруку Горовицу, Елене Емельяновой и Елене Елагиной.

**Борис Николаевич Ткаченко,  
руководитель филиала  
Международного форума  
лидеров бизнеса в России**

# ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ

Учебно-методические материалы по дисциплине «Этика бизнеса» предназначены для преподавателей и предоставляют необходимый теоретический и практический материал для разработки собственного курса или использования в уже существующих программах. Материалы рассчитаны на слушателей программ MBA, но при определенной переработке могут быть использованы на магистерских и программах бакалавриата по бизнес-специальностям (менеджмент, маркетинг, финансы и т.п.). Их можно также использовать как учебное пособие для слушателей для подготовки к занятиям или для самостоятельного освоения курса.

В основу разработки заложен современный управленческий подход к вопросам этики в бизнес-среде, дающий не только понимание основных теоретических концепций, но и развивающий навыки выявления, анализа и разрешения этических дилемм на рабочем месте.

Международный и российский опыт в учебно-методических материалах сбалансирован таким образом, чтобы слушатели курса могли получить представление об особенностях национального этического контекста, а также о том, что по сути этические принципы не имеют национальности, поскольку в их основу заложены общечеловеческие ценности.

Основными целями изучения курса «Этика бизнеса» являются ознакомление слушателей с основными понятиями, концепциями и стандартами в области этики бизнеса, лучшей международной и российской практикой в этой области, а также развитие навыков слушателей по выявлению, анализу и разрешению этических дилемм на рабочем месте. Предполагается, что по окончании курса слушатели будут способны:

- выявлять и определять этические вопросы в практике бизнеса;
- оценивать риски компании с точки зрения этики и коррупции;
- определять возможности и альтернативы этического выбора;
- объяснять важнейшие этические теории и применять их к практическим ситуациям на рабочем месте;
- использовать модели этических суждений для принятия управленческих решений в ситуации ценностных конфликтов;
- понимать основные виды этических нарушений компаний и последствия их влияния на практику бизнеса, экономику и общество в целом;
- объяснять и обсуждать соответствующие регулятивные меры и возможности для снижения количества этических нарушений и противодействия коррупции в бизнесе;
- формулировать и анализировать возможные действия, которые должен предпринимать бизнес самостоятельно для снижения этических нарушений и противодействия коррупции;
- оценивать эффективность этических программ компаний и политик в области комплаенса;
- применять распространенные модели комплаенса в практике деятельности компании.

В состав учебно-методических материалов входит необходимый лекционный (теоретический) материал, кейсы для групповой и индивидуальной работы, упражнения, примерные вопросы для обсуждения в группе, перечень дополнительной литературы и информации по темам.

Материал организован по тематическим модулям, которые имеют самостоятельное значение и могут быть использованы как отдельные миникурсы: «Теоретические основы этики бизнеса» – модуль 1, «Личные ценности и принятие решений в бизнесе» – модули 2 и 3, «Дайте ценностям право голоса» – модуль 3, «Противодействие коррупции в бизнесе» – модуль 4, «Корпоративная социальная ответственность» – модуль 5, «Управление этикой в организациях» – модуль 6.

# МОДУЛЬ 1.

## ВВЕДЕНИЕ В ЭТИКУ БИЗНЕСА

Кальницкая Полина Андреевна, консультант по корпоративному управлению и этике бизнеса

### ПОНЯТИЕ ЭТИКИ. ЭТИКА БИЗНЕСА ИЛИ ЭТИКА В БИЗНЕСЕ?

Слово «этика» произошло от греческого *ethos*, что означало «нрав, обычай». Первоначальным смыслом этого понятия было совместное жилище и правила, порожденные общежитием. Затем этика стала частью философской науки. Той частью, которая изучает нормы морали и нравственности, их сущность, функции, законы развития и роль в общественной жизни. Этика также означает систему норм нравственного поведения человека или социальной группы (общественной или профессиональной). То есть этика – это еще и свод правил поведения.

Если мы говорим «этика бизнеса» или «деловая этика», то понимаем под этим либо исследование этических вопросов в этой специализированной сфере человеческой деятельности (бизнес, предпринимательство), либо свод правил, применяемых в бизнесе, основанных на общепринятых человеческих ценностях.

Что касается понимания бизнес-этики как набора правил и норм, то существуют различные мнения по этому вопросу. Одна точка зрения – этики бизнеса не существует как таковой, поскольку есть просто этика, определенные правила поведения людей. И если люди пытаются использовать одну этику в своей профессиональной жизни, другую – в духовной и третью в семейных отношениях, то ничего хорошего из этого не выходит. Этика есть этика и соблюдать ее следует везде<sup>1</sup>.

Другая точка зрения также отрицает наличие специальной этики бизнеса, только основана на других предпосылках. Общепринятые в других сферах жизни этические нормы неприменимы, поскольку в бизнесе на первом месте стоят иные ценности: рост, повышение прибыльности, результат и т.п. Более того, в разной бизнес-среде господствуют разные этические нормы. И то, что считается недопустимым в понимании шведского бизнесмена, в Южной Корее может быть общепринятым правилом поведения. Такая точка зрения поддерживает гипотезу о том, что изучать абстрактные этические нормы не имеет смысла, поскольку они слишком разнятся. Стоит лишь знакомиться с особенностями поведения в различных бизнес-культурах, если есть необходимость выхода на новые рынки, для того, чтобы действовать на них адекватно и успешно.

Все же, разрабатывая эти материалы специально для российских учебных заведений, собирая материал разных стран, изучая разные подходы к этическим проблемам, авторы выработали собственную позицию по этому вопросу, которую считаем необходимым сформулировать в самом начале в качестве основной предпосылки.

Мы считаем, что этика бизнеса – это особая сфера этической науки, занимающаяся изучением норм морали и нравственности, применяемых в сфере деловых (предпринимательских, корпоративных) отношений. Это также специальный свод правил и норм поведения, не существующий в отдельном издании, но создающийся каждый раз при принятии того или иного этического решения. Эти нормы и правила основаны на базовых общечеловеческих ценностях, и особенности деловой практики в разных странах можно привести к более или менее общему знаменателю. И даже если такая возможность воспринимается с некоторой долей сомнения и осторожности, то никто уже не сомневается в такой необходимости. Границы стран и культур стали проницаемы. Развитие бизнеса и процесс глобализации невозможно остановить. Но в наших руках обратить их на пользу общества, придать им упорядоченность и не только экономический, но и социально-нравственный смысл.

В Институте этики Джозефсона, некоммерческой организации, видящей свою задачу в улучшении положения дел с этическими отношениями в обществе, этику определяют как то, как мы справляемся с задачей правильного поведения, когда оно обходится нам дороже, чем хотелось бы. У этики есть два аспекта: способность отличать правильное от неправильного, хорошее от плохого, и то, как человек принимает на себя обязательства поступать правильно, хорошо и достойно человека. Этика – это не просто тема для размышлений и дебатов; этика подразумевает действие.<sup>2</sup>

### Вопросы для обсуждения:

- 1 Многие считают, что ведение бизнеса в соответствии с этическими нормами ограничивает возможности бизнеса и не приводит к успеху. Какова ваша точка зрения? Обсудите ее.
- 2 Какое определение этики больше подходит вам?
- 3 Насколько часто на своем рабочем месте вам приходится решать этические вопросы? Что помогает в принятии решения?

<sup>1</sup> Максвелл Дж. Нет такого понятия как деловая этика. Минск, 2004.

<sup>2</sup> Что же такое этика?// Институт этики Джозефсона. 24 сентября 2002 года. [www.josephsoninstitute.org](http://www.josephsoninstitute.org).

- 4 Насколько часто в вашей компании говорят о вопросах этики, есть ли принятые стандарты поведения, контролируется ли их соблюдение?

## ЗАЧЕМ НУЖНА ТЕОРИЯ ЭТИКИ В БИЗНЕСЕ?

А нужно ли вообще изучать этическую теорию? Какое дело бизнесу до рассуждений древних философов и современных мыслителей? Каково практическое применение этических конструкций, ведь большинство решений выносятся на основе здравого смысла и норм законодательства?

Современная экономическая деятельность стремительно развивается, каждый день рождаются новые продукты, услуги и виды бизнеса, к которым еще не выработалось отношение современного общества, закреплённое в нормах морали. Этические теории могут дать необходимые инструменты, с помощью которых можно проверять применимость тех или иных решений. Можно по-разному обосновывать причины современного экономического кризиса, но трудно спорить с тем, что многих проблем можно было бы избежать, если бы специалисты финансового сектора более тщательно подходили к этической оценке, в том числе и оценке последствий внедрения новых продуктов и услуг.

Теория этики дает бизнесу методику принятия решений по сложным комплексным вопросам. Многим необходима логическая опора, которую дает теория. Изучение этических концепций помогает определить и уточнить собственные моральные взгляды и принципы, понять склонности к тому или иному виду морального суждения.

Как принимать решение в ситуации, когда нормы законодательства противоречат друг другу? Или когда житейские представления расходятся с правовым регулированием? Что делать, когда представления людей о нравственности того или иного поступка разнятся? Как делать выбор, когда этическое по своей сути действие приводит к безнравственным последствиям? Теория этики не только помогает разобраться в этих вопросах, но и обосновать принятое решение. Позицию необходимо отстаивать, и владение общепринятыми приемами этической аргументации позволяет это делать компетентно.

Житейская мораль и теория этики постоянно претерпевают изменения, причем одна поверяет другую. То, что было неприемлемо вчера, стало обычной практикой сегодня, и наоборот. Процесс развития житейских взглядов и этических теорий бесконечен, на них влияют условия жизни общества, господствующие экономические

отношения. Можно ли судить об этичности поведения с точки зрения только житейской морали? В XVIII веке, например, можно было бы всерьез обсуждать вопрос: какой из рабовладельцев более нравственен – тот, который учит грамоте рабов, нанял доктора, или тот, который кормит всего раз в день и заставляет работать по 18 часов? Аналогичная тема встаёт и сегодня, в XXI веке: является ли владелец швейного цеха, в котором живут и работают женщины из стран СНГ (пусть даже и в неплохих условиях: трехразовое питание, дети в соседней комнате под присмотром) более нравственным, чем собственник строительной компании, работники которой живут в бараках на стройке, где не соблюдаются нормы охраны труда и безопасности? И при этом и тот, и другой не оформляют работников по трудовому законодательству и отобрали у людей паспорта.

## Вопросы для обсуждения:

- 1 Бывали ли у вас ситуации, когда вам не хватало теоретических обоснований этичности того или иного решения? И наоборот, ситуации, когда с помощью теоретических выкладок вы отстаивали свою позицию?
- 2 Оцените с точки зрения этики поведение первого и второго рабовладельца из примера. Можно ли сегодня рассматривать эти ситуации без привязки к эпохе?
- 3 Оцените этичность деятельности владельца швейного цеха и собственника строительной компании. Какие тезисы житейской морали приходят на ум первыми? Насколько они применимы в данной ситуации?

## ОСНОВНЫЕ ЭТИЧЕСКИЕ ТЕОРИИ И ИХ ПРИМЕНЕНИЕ

Из множества этических теорий ведущими направлениями нравственной философии всегда считались два подхода. Один называется **телеологическим** и определяет, что правильно, а что нет, исходя из последствий действий человека. Наиболее известной версией этого подхода является консеквенциализм, зачастую между ними даже ставят знак равенства. Вторым подходом – **деонтологический**. Рассуждения его приверженцев строятся на понятии долга. Деонтологи основывают свои решения на таких понятиях как честность, преданность, справедливость, права человека, а соблюдение моральных принципов считают обязательным безотносительно к его последствиям.

Для того, чтобы понять особенности обоих направлений, давайте рассмотрим в их контексте

ситуацию, в которой оказалась Ирина Д. – директор одной из кондитерских фабрик, принадлежащей крупному пищевому холдингу. Ирина работает в компании пятнадцать лет и пользуется авторитетом как у работников, так и у руководства. Ее непосредственный начальник сообщил ей, что в ближайшее время будет принято решение о сокращении персонала — около 100 человек, и предупредил, что пока это конфиденциальная информация. По фабрике поползли слухи. Один из подчиненных Ирины, ее старый друг, стал спрашивать: «Это правда? Фабрика закрывается? Я потеряю работу? Я собираюсь взять кредит, банк уже одобрил заявку, мне нужно знать о своих перспективах». Что должна сделать Ирина? Что бы вы сделали в такой же ситуации?

Ситуация Ирины является этической дилеммой, поскольку налицо конфликт ценностей: рабочих обязанностей и личных интересов. На одной чаше весов лояльность компании, на другой – сохранение дружеских отношений. Не сказать об увольнении – поставить лояльность компании выше дружбы. Сказать – подорвать доверие менеджмента и свой авторитет.

### Телеологический (консеквенциалистский) подход

Консеквенциональные аргументы сфокусированы на последствиях решений или действий. Важный вопрос, который встает при этом: последствия для кого или для чего — и какие именно последствия? Можно оценивать последствия для лица, принимающего решения, последствия для компании, местного сообщества, государства, всей планеты и т.д. В зависимости от того, кто является получателем результатов, меняется и оценка последствий. Внутри консеквенциалистского подхода выделяется несколько основных течений.

**Эгоизм** – это подход, сконцентрированный на индивидуальном интересе. Обычно он отождествляется с личным интересом человека, но концепция эгоизма может быть применена также и к интересам организации. Цель решения, основанного на эгоизме, – благоприятные последствия для носителя интереса независимо от того, каковы они будут для других. Это не значит, что последствия обязательно будут плохими, просто в процессе принятия решения интересы других не учитываются.

Интересы могут быть как краткосрочными, так и долгосрочными. Принятие решений с учетом

долгосрочных интересов часто называют просвещенным эгоизмом. В процессе принятия такого решения учитываются его непосредственное и косвенное воздействие в течение длительного периода времени, а также его последствия для ключевых партнеров и их реакция. Например, решение увеличить прибыль за счет несправедливого лишения работников каких-либо ранее предоставленных благ нанесет ущерб их мотивации, и в конечном итоге издержки этого решения могут превысить первоначальную выгоду.

Концепция эгоизма отражена в философии Адама Смита (1723 – 1790), который считал, что каждый человек будет пытаться найти наиболее выгодное применение для своего капитала. Несмотря на то, что он будет принимать во внимание свою собственную выгоду, это неизбежно приведет к выбору того занятия, которое больше всего выгодно обществу. При этом основным допущением Смита было то, что каждый будет стараться вложить свой капитал в поддержку отечественной промышленности, что в конечном итоге увеличит доходы всего общества. То есть человек, специально не заботясь об общественной пользе, будет ей содействовать. «Преследуя свои собственные интересы, он часто более действительным образом служит интересам общества, чем тогда, когда сознательно стремится сделать это».<sup>3</sup> По сути Смит провозглашал принципы просвещенного эгоизма.

Но он также настаивал на соблюдении определенных правил, без которых «невидимая рука» рынка не будет действовать надлежащим образом. «Торговля и мануфактурная промышленность редко могут процветать продолжительное время в государстве, которое не пользуется правильным отправлением правосудия, где население не чувствует себя обеспеченным в обладании своей собственностью, где сила договоров не поддерживается законом и где нет уверенности в том, что власть государства регулярно пускается в ход для вынуждения уплаты долгов всеми теми, кто в состоянии платить».<sup>4</sup>

В современном обществе также широко представлен **утилитаризм**. Согласно его принципам решение этично, если оно обеспечивает наибольшую конечную пользу, чем любое другое. Тот, кто принимает решение, должен оценить каждый вариант, определить все его положительные и отрицательные последствия, а затем выбрать тот, который принесет максимальное благо для максимального числа людей.

3 Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М., 1961. С. 332.

4 Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М., 1961. С. 651.

Утилитаристский подход ассоциируется с именами Иеремии Бентама (1748–1832) и Джона Стюарта Милля (1806–1873). Существует две разновидности утилитаризма: утилитаризм действия и утилитаризм правил. В соответствии с принципами утилитаризма действия решение этично, если последствия конкретного акта принесут максимальную пользу максимальному числу людей. Утилитаризм правил предписывает руководствоваться набором правил, которые дадут максимальную пользу, если им следовать долгое время, но в краткосрочном периоде это может быть и не так. Утилитаризм действия сосредоточен на краткосрочной перспективе, утилитаризм правил – на долгосрочной. Для того, чтобы разрешить этическую дилемму с помощью утилитаристского подхода, необходимо сначала определить всех заинтересованных лиц, которых коснется решение, а затем продумать альтернативные действия и их последствия для всех. Необходимо скрупулезно просчитать весь потенциальный ущерб и выгоды.

Вернемся к этической дилемме Ирины. Кого можно назвать заинтересованными лицами в данной ситуации? Сама Ирина, ее друг, его члены семьи, члены семьи Ирины, ее руководитель, остальные работники, компания в целом. И каковы будут последствия для каждого, если она скажет или не скажет о предстоящих увольнениях? Нужно составить перечень последствий для каждого заинтересованного лица.

Лучшим решением будет то, что дает наибольшую пользу и наименьший вред всем. Если Ирина скажет другу об увольнениях, возможный вред может быть в том, что он расскажет остальным, и на фабрике начнется паника. Сама Ирина потеряет доверие руководства. Если скажет, то сохранит отношения с другом, если нет – может их потерять.

В утилитаристском подходе необходимо мыслить широко, а не только в собственных интересах или в интересах своих близких, поскольку любое решение всегда затрагивает более широкий круг лиц. В нашем примере для всех было бы лучше, если бы Ирина все же не сказала своему другу о предстоящих увольнениях.

Консеквенциалистский подход может быть очень полезен в решении этических вопросов. Он также очень близко стоит к понятию здравого смысла. Не к нему ли мы прибегаем в первую очередь в житейских ситуациях? На этом подходе также должны основываться государственные решения, поскольку он несет максимальную пользу для большинства.

Если изобразить шкалу консеквенциалистского подхода, то на одном ее полюсе расположится индивидуальный эгоизм, который воплощает частный интерес конкретных людей и компаний, а на другом – утилитаризм, охватывающий интересы совокупности всех заинтересованных лиц. Некоторые решения могут быть полезны для всех, некоторые – нет, особенно в тех случаях, когда в принятии решения руководствуются краткосрочным эгоизмом.

При использовании того или иного этического подхода важно также понимать, какие ограничения он имеет. Ограничения «этики последствий» состоят в следующем. Часто сложно предвидеть все последствия бизнес-решения. Иногда невозможно. Точные предсказания результатов необходимы, когда у принимающего решение мало опыта или данных. Чем сложнее решение, тем труднее его принять. Многие решения имеют последствия, которые нелегко точно оценить, и для сопоставления которых нет общих единиц измерения.

Максимизация чистой пользы зачастую требует решений, который причинят значительный вред небольшому числу людей. Если власти решили построить новую скоростную автодорогу, которая решит транспортные проблемы населенного пункта, то наверняка она пройдет по землям, принадлежащим частным лицам и компаниям. Правами меньшинства часто жертвуют ради выгод большинства.

Польза от того или иного решения может оказаться величиной непостоянной или несопоставимой. Сто рублей принесут большую пользу бедняку, чем богачу. Для одних польза – это достижение удовлетворенности, для других – увеличение богатства. Для принятия решения бывает очень сложно собрать всю информацию,

Заинтересованное лицо	«Сказать» – ущерб	«Сказать» – выгоды	«Не сказать» – ущерб	«Не сказать» – выгоды
1				
2				
3				

необходимую для оценки последствий для всех заинтересованных лиц. Но все же консеквенциалистский подход по-прежнему остается важным инструментом принятия решений в бизнесе.

### Деонтологический подход

Приверженцы деонтологического подхода, рассматривая случай Ирины, спросили бы: «В чем состоит этический долг Ирины теперь, когда она знает о предстоящих увольнениях?». Деонтологическое учение провозглашает основной категорией морали долг, и он не зависит от последствий поступков человека. Некоторые действия могут рассматриваться как неправильные, даже если их последствия были хорошими. Деонтологическим является традиционный подход к морали, характерный для иудаизма и христианства. Яркий представитель деонтологического подхода – немецкий философ Иммануил Кант (1724 – 1804). Влияние его идей и деонтологического подхода в целом в нашем обществе очень сильно.

Основной постулат кантианской этики заключается в том, что человек в своих действиях должен руководствоваться универсальными принципами, которые применяются независимо от последствий. Кроме того, действие может считаться моральным только тогда, когда оно предпринято как обязанность, а не в ожидании поощрения. С точки зрения Канта принципы существуют априори. Набор принципов не зависит от ситуации, в которой принимается решение. Часто для иллюстрации негибкости кантовской этики используется его отношение ко лжи. По Канту принцип говорить только правду, даже если в конкретном случае ложь спасет жизнь человека, должен соблюдаться без исключений.

Одним из основных понятий кантианской этики является категорический императив. Императивы (принципы, команды) делятся на два вида:

- 1 Гипотетические – относительные, условные. Они требуют, чтобы наши действия были полезны (целесообразны). Например, это советы врача пациенту.
- 2 Категорические – безусловные – предписывают поступки, которые хороши сами по себе, безотносительно какой-либо цели. Категорический императив требует соблюдения долга. Долг – это необходимость действия из уважения к нравственному закону, даже если это и противоречит интересам конкретного индивида.

Как использовать деонтологический подход на практике? Как определить, каким правилам и принципам следовать? Можно положиться на так называемое «золотое правило» – базовый нравственный принцип, известный большинству религий. «Золотое правило» гласит: делай для других то, что ты хочешь, чтобы они делали для тебя, и наоборот. В нашей истории про Ирину это означает, что она должна сказать своему другу о том, что знает, потому что она бы хотела, чтобы ее друг сделал то же самое на ее месте. Но есть и другая сторона: хотел бы настоящий друг от Ирины, чтобы она, сказав ему об увольнениях, вынуждена была нарушить слово, данное руководителю, и столкнулась с тем, что утратила доверие начальства и коллег? «Золотое правило» может привести к лучшему решению только в том случае, если его использует высокоэтичный человек. В качестве более жесткого примера можно привести такую ситуацию: думаете ли вы, что «золотое правило» оправдывает ложь ради друга, который нарушил закон? Нет, потому что ставить друга перед таким выбором безнравственно. По-настоящему этичный человек будет нести ответственность за свои действия и примет все его последствия.

Самая большая проблема в применении деонтологического подхода – решить, какой долг, какую обязанность, правило или принцип предпочесть, потому что этические дилеммы основаны на конфликте принципов. Лояльность компании может столкнуться с другими ценностями, такими как честность, справедливость, сострадание. Например, вам предстоит уволить своего лучшего подчиненного, прекрасного работника, только на основании принципа «последним нанят – первым уволен». И представьте, что этот подчиненный потеряет медицинскую страховку, а его ребенок серьезно болен. Другой подчиненный не имеет семейных обязательств, но он проработал в компании дольше, при этом тоже отличный работник. Каким будет наиболее этическое решение?

Другая проблема применения деонтологического подхода связана с последствиями решения. Что, если действия будут иметь разрушительное воздействие? Несмотря на то, что теоретики деонтологического подхода пытаются закрыть на это глаза, на практике это удается очень редко. И даже один из основных деонтологических вопросов все же косвенно связан с последствиями тех или иных решений. Звучит этот вопрос так: что будет с миром и со всеми людьми, если каждый будет вести себя таким образом или принимать такие решения в такой ситуации?

Теоретики этической мысли обычно строят свои рассуждения так, чтобы они не выходили за рамки одного подхода. Но возможно ли это при принятии управленческих решений — ведь мы знаем, что оба подхода несовершенны? Тех, кто совмещает два подхода, называют «этическими плюралистами». При этом возникает проблема — какой из подходов выбрать в каждом конкретном случае?

В случае Ирины деонтологический подход также предлагает два решения — сказать или не сказать, и только Ирине предстоит решить, что важнее: долг дружбы или ее обязательства перед компанией.

Некоторые деонтологические теории больше, чем на долге, сфокусированы на правах человека. Концепция прав ведет свое начало от классического греческого понятия естественного права, обозначающего совокупность неотъемлемых принципов и прав, вытекающих из природы человека и независимых от социальных условий. Центральное место в этих концепциях занимает понятие *справедливости*.<sup>5</sup>

Основной из современных теорий справедливости является подход Джона Ролза (1921 – 2002). Он обобщает различные уровни и аспекты справедливости и предлагает некую идеальную модель для либерально-демократических обществ. Теория основана на двух принципах. В соответствии с первым каждому разрешено обладать тем же максимальным объемом равной основной свободы, который совместим с такой же свободой других.<sup>6</sup> Второй — социальные и экономические неравенства допустимы, только если они выгодны всем. Ролз считает, что если неравенства и возникают, то при этом человек, имеющий от них минимум выгоды, все равно оказывается в лучшем положении, чем то, в каком он был до возникновения неравенства.

Теория Ролза касается так называемой дистрибутивной (распределительной) справедливости — распределения благ и тягот среди членов общества. Блага — это доходы, рабочие места, богатство, образование, свободное время. Тяготы — труд, налоги, социальные и гражданские обязанности. Исторически выработаны три принципа дистрибутивной справедливости:

всем поровну, каждому по заслугам, каждому по потребностям. На сегодня в большинстве обществ мира господствующим является принцип «каждому по заслугам». В бизнесе он реализуется различными способами, например, в том, что вознаграждение (зарплата и бонусы) зависит от количества и качества труда.

Другой подход к дистрибутивной справедливости выработали либертарианцы (последователи Джона Локка). Они считают, что справедливость гарантирована только при условии максимальной свободы индивида. Современная позиция либертарианцев сформулирована Робертом Нозиком (1938 – 2002) в книге «Анархия, государство и утопия». В соответствии с его «теорией распределения прав» справедливость распределения основывается на том, как была обречена собственность, независимо от подлинной природы распределения. Справедливым считается такое распределение, при котором «каждый имеет право на то, чем владеет».

## Нравственный релятивизм

Многие люди, особенно в бизнесе, считают, что нравственность — личное дело каждого. У каждого свои собственные моральные принципы, и никто не имеет права навязывать их другим. Все должны соблюдать закон, но сверх этого каждый вправе руководствоваться лишь собственными представлениями о том, «что такое хорошо и что такое плохо». Такая же точка зрения часто выражена по отношению к другим странам и культурам: в каждой стране существуют свои критерии нравственности, и, делая бизнес в другой стране, надо придерживаться местных обычаев.

Этический релятивизм часто возникал как ответ определенных социальных групп на господствовавшие нормы нравственности, которым придавалось значение догм. Во взглядах этических релятивистов нет ничего общего и закономерно, такие воззрения возникали уже в рабовладельческом обществе. Софисты подчеркивали относительность добра и зла, определяя добро как то, что полезно отдельным людям, а также указывали на различия в нравственных представлениях разных народов (то, что считалось добродетелью у одних, порицалось как порок у других).

<sup>5</sup> Справедливость — понятие о должном, содержащее в себе требование соответствия деяния и воздаяния: в частности, соответствия прав и обязанностей, труда и вознаграждения, заслуг и их признания, преступления и наказания, соответствия роли различных социальных слоев, групп и индивидов в жизни общества и их социального положения в нём; в экономической науке — требование равенства граждан в распределении ограниченного ресурса. Отсутствие должного соответствия между этими сущностями оценивается как несправедливость. <http://ru.wikipedia.org/wiki/Справедливость>.

<sup>6</sup> Ролз Д. Теория справедливости. М., 2010.

Некоторые крайние формы этического релятивизма полностью отрицают какие-либо объективные основания нравственности. Сторонники неопозитивизма – эмотивистской теории<sup>7</sup> – считают, что нравственные суждения не имеют никакого объективного содержания, а выражают лишь субъективное мнение тех, кто их высказывает. По их мнению нельзя и судить об истинности или ложности этих суждений, следовательно, в морали оправдана любая точка зрения. По сути это оправдание этического нигилизма.

### Вопросы для обсуждения. Упражнение

- 1 Какой из подходов вам более близок? Какой вы используете чаще всего? Почему?
- 2 Какие подходы к решению этических вопросов господствуют в российском обществе и бизнесе?
- 3 Прочитайте отрывок из произведения Льва Толстого «В чем моя вера?» и после прочтения ответьте на вопросы.

*На днях я шел в Боровицкие ворота; в воротах сидел старик, нищий-калека, обвязанный по ушам ветошкой. Я вынул кошелек, чтобы дать ему что-нибудь. В это время с горы из Кремля выбежал бравый молодой румяный малый, гренадер в казенном тулупе. Нищий, увидав солдата, испуганно вскочил и вприхромку побежал вниз к Александровскому саду. Гренадер погнался было за ним, но, не догнав, остановился и стал ругать нищего за то, что он не слышал запрещения и садился в воротах. Я подождал гренадера в воротах. Когда он поравнялся со мной, я спросил его: знает ли он грамоте?*

*– Знаю, а что? – Евангелие читал? – Читал. – А читал: «и кто накормит голодного?...» – Я сказал ему это место. Он знал его и выслушал. И я видел, что он смущен. Два прохожие остановились, слушая. Гренадеру, видно, больно было чувствовать, что он, отлично исполняя свою обязанность, – гоняя народ оттуда, откуда велено гонять, – вдруг оказался неправ. Он был смущен и, видимо, искал отговорок. Вдруг в умных, черных глазах его блеснул свет, он повернулся ко мне боком, как бы уходя. – А воинский устав читал? – спросил он. Я сказал, что не читал. – Так и не говори, – сказал гренадер, тряхнув победоносно головой, и, запахнув тулуп, молодецки подошел к своему месту.*

*Это был единственный человек во всей моей жизни, строго логически разрешивший тот вечный вопрос, который при нашем общественном строе стоял передо мной и стоит перед каждым человеком, называющим себя христианином...*

*Вопрос гренадера: Евангелие или воинский устав? закон Божий или закон человеческий? – теперь стоит и при Самуиле стоял перед человечеством. Он стоял и перед самим Христом и перед учениками его. Стоит и перед теми, которые теперь хотят быть христианами, стоял и передо мной...*

Что вы думаете по поводу того, как гренадер определил правило, которым надо руководствоваться в данной ситуации? Легко ли было сделать такой выбор? Можно ли назвать этот выбор правильным? окончательным?

- 4 Определите всех заинтересованных лиц в случае с Ириной и последствия для каждого в случае, если она скажет об увольнении, и в случае, если не скажет. Какое решение будет лучшим с точки зрения телеологического подхода?



<sup>7</sup> Эмотивизм (от англ. emotive — вызывающий эмоции) — теория, согласно которой этические высказывания являются не логическими суждениями, а исключительно выражением эмоций говорящего. То есть, высказывание «Пытать людей — это плохо» по сути значит «Пытки, фууу». Моральные высказывания не описывают каких-либо фактов и не дают никакой информации о мире, поэтому не могут быть проверены на истинность и не являются ни истинными, ни ложными.

## ЭКОНОМИКА И ЭТИКА. ЭТИЧЕСКИЕ ВОЗЗРЕНИЯ НА ЭКОНОМИЧЕСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

В рамках античных воззрений экономика была подчинена этике. В учениях древнегреческих философов составляющие богатства сопоставляются с ценностями высшего порядка, к которым относятся разные духовные способности и добродетели. Древнегреческие философы низводят материальное богатство до маловажного и недостойного ума занятия, и стремление к его достижению, по их мнению, несовместимо с добродетелью и нравственной чистотой. Добродетель как раз и состоит в умении обходиться без богатства.

Платон в «Государстве» предлагает положить конец возрастанию богатства. Он разработал меры, которые должны сдерживать страсть к приобретению, поскольку она не имеет пределов и грозит благополучию государства. Любовь к приобретению и стремление к росту личного благосостояния – корень всех несправедливостей и пороков. Целью идеального платоновского государства должно стать изгнание страсти к наживе, так как излишек порождает праздность, лень и жадность.

Аристотель также отрицательно относился к деятельности, направленной на накопление богатства. Он называл такую деятельность «хрематистикой», в отличие от «экономики», которая удовлетворяла естественные потребности человека и государства. Средством и целью осуществления «хрематистики» являются деньги. Аристотель отмечал, что в этом никогда не бывает предела, поскольку все стремятся увеличить свое богатство до бесконечности, цели и средства хозяйствования должны быть ограничены. По его мнению люди, стремящиеся накопить богатство, превышающее их потребности, игнорируют требования нравственности и преступают закон природы. Аристотель считал «хрематистику» противоестественной деятельностью, но в то же время с сожалением отмечал, что она неизбежно вырастает из экономики.

Целью жизни по Аристотелю должно быть размышление и созерцание истины, стремление к абсолютному совершенству. Взгляды Аристотеля и Платона схожи, однако в их практической реализации философы расходятся кардинально. Аристотель признает бессилие борьбы с экономическими явлениями, не создает идеал государства, уравнивающего всех, распределяющего труд и богатство. Он не требует принятия за-

претительных законов, но взывает к отдельной личности, предоставляя ей самой осознать, в чем заключается истинное счастье.

После Аристотеля в течение последних веков до нашей эры наибольшее влияние имели две доктрины: эпикуреизм и стоицизм. Продолжая традиции неприятия богатства, представители этих учений ищут истинное счастье и высшее благо. По их мнению, оно заключается не в самих внешних вещах, а в способе их употребления. Вещи сами по себе ни плохи, ни хороши — таковыми их делает наше о них представление. Следовательно, высшее благо – в состоянии нашего духа. С этой точки зрения к материальному богатству следует относиться либо с презрением, либо равнодушно.

Философы средних веков также разделяли эту позицию. Фома Аквинский делит богатство на естественное (продукты натурального хозяйства) и искусственное (золото и серебро). Искусственное богатство не делает человека счастливым, и его приобретение не должно быть целью. Цель жизни человека – нравственное усовершенствование. Христианская идеология подчиняла экономическую деятельность спасению души. В средневековой схоластике существовало убеждение, что стать очень богатым, оставаясь добродетельным, невозможно. На тот момент это скорее всего соответствовало действительности, поскольку в условиях рутинного производства и традиционной деятельности существовали лишь несправедливые пути увеличения материального состояния.

Средневековая философия не признавала экономическую деятельность, которая не была связана с моральной целью, поэтому существовало множество запретов и ограничений. Но экономические интересы людей развивались, и уже в XVI веке, который получил название эпохи Великих географических открытий или эпохи первоначального накопления капитала, философия не могла оказывать мощного влияния на политику. Более того, сами философские взгляды на экономику менялись. Образовывались крупные государства, которые воевали друг с другом, а это требовало больших затрат. Монархи тратили огромные средства на дворцовую роскошь, которая была еще одним способом показать свое превосходство над другими. Все это привело к возникновению политической экономии, которая строилась на материальных интересах. Возникла первая экономическая школа – меркантилизм, последователи которой отделяли этику от экономики. Меркантилисты считали, что богатство государства – это золотая и серебряная монета. Накопление богатства происходило

в ходе внешней торговли и добычи драгоценных металлов.

Изменения в экономической науке привели к изменению этических взглядов. Например, до XVII века ростовщическая деятельность не только периодически запрещалась властями, но и была не раз осуждена папами. Изменение взглядов на этот вопрос относится к периоду, когда прибыльное вложение капитала стало широко распространенным явлением. Меркантилисты не только допускали свободное движение ссудного процента, но также считают торговлю одним из основных источников прибыли для капиталистической экономики.

Серьезные перемены произошли и во взглядах на договор. Аристотель и Фома Аквинский считали, что договор должен заключаться не только свободно, но и на основании «справедливой цены». Капитализм не ставит вопрос о справедливой цене договора, каждый фактически заключенный договор считается справедливым. Английский философ Томас Гоббс (1588 – 1679) считал, что согласованная цена какой-нибудь вещи есть ее стоимость, которая проявляется только в соглашении участников договора. Моральный подход не имеет смысла, договоры рассматриваются лишь с точки зрения соответствия закону.

В XVIII веке философы, в частности Мандевиль (1670 – 1733), рассматривали экономику через призму механистической картины мира. Механистический взгляд заключался в том, что человеческие потребности (как и все природные и общественные явления) как движущие силы бесконечны, они никогда не достигают насыщения. Но это ведет к социальному благу – росту общественного благосостояния и повышению эффективности хозяйствования. Мандевиль в своей работе «Басня о пчелах. Исследование о природе общества» выдвинул тезис: «частные пороки – общественные выгоды». По мнению философа, безнравственные мотивы имеют позитивное воздействие на рыночную систему хозяйствования, богатые бездельники необходимы обществу, поскольку из потребности порождают спрос на всевозможные товары и услуги, обеспечивая рабочие места беднякам и стимулируя их производительность. Мандевиль считал, что отсутствие спроса, порожденного пороками, губительно для общества: «те, кто хотел бы возродить Золотой век, должны быть готовы не только стать честными, но и питаться желудами».<sup>8</sup>

## ЭТИКА И ПРАВО. СООТНОШЕНИЕ ПРАВОВЫХ НОРМ И НОРМ МОРАЛИ

Вопрос о том, насколько соотносятся нормы права с нормами этики, занимал философов еще с древних времен. Сократ, Платон и Аристотель, разрабатывая правовую идеологию, пытались связать этику с законодательством. Римскими юристами был сформулирован постулат: «Право рекомендует то, что одобрено обычаем», т.е. продиктовано нравственными нормами. В отношении норм закона это означает, что запрет того или иного поступка должен естественным образом вытекать из его моральной оценки. В Средние века феодальное право провозглашалось свободным от морали, поскольку мораль считалась врожденной, независимой от человеческого бытия. В Новое время мораль связывалась с правом неразрывно, при этом законодательство было крайне абсолютизировано и идеологизировано.

На сегодня наиболее актуальным, особенно для бизнеса, является вопрос, насколько нормы законодательства покрывают то, что мы называем бизнес-поведением. Достаточно ли соблюдать нормы закона, чтобы быть этичным? На самом деле закон не может урегулировать все аспекты деятельности. Одним из подтверждений того, что право не может и не должно регулировать все, что входит в понятие бизнес-поведения, является бурное развитие различных сводов правил, кодексов, того, что называют «лучшей практикой» с различной степенью добровольности соблюдения. Это и профессиональные кодексы этики (аудиторов, независимых директоров), и добровольно принимаемые стандарты корпоративного поведения (от Принципов корпоративного управления, разработанных ОЭСР<sup>9</sup>, до внутрикорпоративных регламентов). Также набирают силу различные отраслевые инициативы – коллективные действия (англ. collective actions) – в рамках которых компании принимают на себя различные этические обязательства.

Часть таких добровольных стандартов поведения переходят в разряд норм закона, особенно это характерно для сферы корпоративного управления (например, требование независимости внешнего аудитора или регламентация поведения члена совета директоров в ситуации конфликта интересов), часть остается в прежнем статусе. Но развитие таких способов регулирования поведения в бизнесе говорит о том, что одного лишь закона недостаточно.

<sup>8</sup> Мандевиль. Басня о пчелах. М., 1974. С.63.

<sup>9</sup> Организация экономического сотрудничества и развития.

**Вопросы для обсуждения:**

- 1 Изобразите схематично соотношение этики и права.
- 2 Что вы думаете, когда слышите фразу «Я действовал в рамках закона»?
- 3 Приведите примеры поведения, которое соответствует нормам закона, но не этично с вашей точки зрения.

**СВОБОДНАЯ ТОРГОВЛЯ (АНГЛ. FREE TRADE) И СПРАВЕДЛИВАЯ ТОРГОВЛЯ (АНГЛ. FAIR TRADE)**

Материал для чтения и обсуждения в группе.  
Может быть использован для написания эссе.

**Задание:**

- 1 Прочитайте предложенные материалы по теме свободной и справедливой торговли и ответьте на вопросы, приведенные ниже.
- 2 Какие принципы вам ближе – свободной торговли или справедливой?
- 3 Насколько по вашему мнению принципы справедливой торговли противоречат рыночной системе хозяйствования?
- 4 Часто ли вы встречаете маркировку fair trade на товарах в России или за рубежом?
- 5 Насколько принципы fair trade распространены сейчас в российском бизнесе? Актуальна ли эта тема для нашей экономики? Если да, то что нужно сделать для ее развития?
- 6 Актуальна ли тема fair trade для компании, в которой вы работаете?

**Материалы для чтения:**

- 1 Валлерстайн, Иммануил. Свободная торговля – палка о двух концах.  
[http://scepsis.ru/library/id\\_265.html](http://scepsis.ru/library/id_265.html).
- 2 Что такое fair trade (справедливая торговля)?  
<http://shkolazhizni.ru/archive/0/n-25957>.
- 3 Материалы сайта Fairtrade International  
<http://www.fairtrade.net>.
- 4 Материалы сайта Global Exchange  
<http://www.globalexchange.org/category/programs/fair-trade>.

**ПОЧЕМУ НАДО ПРЕПОДАВАТЬ ЭТИКУ БИЗНЕСА. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОДХОД К ВОПРОСАМ ЭТИКИ**

В последние годы в ответ на растущее возмущение общества неэтичным ведением бизнеса появилась теория «гнилых яблок» (англ. bad apples)<sup>10</sup>. Этические проблемы бизнеса не имеют системного характера, это частные случаи, всего лишь несколько гнилых яблок в здоровой в целом среде. Стоит только убрать эти яблоки, и проблема исчезнет. Теория «гнилых яблок» очень удобна компаниям: уволили несколько человек — и репутация восстановлена, не нужно искать причины в самой организации, ее культуре, ценностях. Может быть, такой ответ устроил бы нас раньше, но крупнейшие скандалы первого десятилетия 2000-х и кризис 2008 года ясно показали, что дело не в нескольких яблоках, что-то не так в системе.

В теории гнилых яблок основную роль играет «характер»: «Он такой человек». Но когда люди говорят о характере, они забывают договориться о том, что под этим понимать. Вероятно, под характером подразумевается сложное сочетание особенностей конкретной личности, которое, видимо, руководит нашим поведением в той или иной ситуации. Характер развивается медленно, он – результат врожденного сочетания генов и воспитания, накопления жизненных ценностей, которые передаются семьей и школой. Люди приходят в компании уже сложившимися личностями со своими устойчивыми представлениями о том, что хорошо, а что плохо.

Люди имеют склонность вести себя этично или неэтично, это факт. Безусловно, в компанию могут прийти те, кто с самого начала имеет намерения злоупотреблять своими полномочиями, обманывать клиентов и т.п. На вопрос о том, являемся ли мы продуктами генной природы или нас воспитывает среда, современная психология отвечает – и то, и другое. Люди приходят в организацию с определенной предрасположенностью к этичному или неэтичному поведению, но рабочая среда влияет на них очень сильно. Также является фактом и то, что большинство людей не имеют собственного этического компаса. Более того, они находятся в поиске ориентиров своего поведения и оправдывают его соответствующей окружающей обстановкой. «Все так делают» – часто используемый аргумент.

<sup>10</sup> В русском контексте – паршивая овца.

Практика показывает, что ликвидация «гнилых яблок» не дает устойчивого результата. «Плохие» люди уходят, а методы ведения бизнеса остаются. Стоит лишь посмотреть, например, статистику уголовных дел против компаний, заведенных по факту взяточничества. Как правило, если эти факты обнаружены в крупной корпорации, единственным случаем дело не ограничивается.

Неэтичному поведению может способствовать сама культура организации. В первую очередь это система мотиваций, стимулирующая «краткосрочное» мышление, нацеленность на получение результата любой ценой. Существует множество и менее формальных и даже невидимых сигналов, которые поощряют неэтичное поведение. «Яблоки» часто оказываются «гнилыми» именно потому, что попали в соответствующие, а точнее, в несоответствующие условия. Большинство работников даже не задумываются об этической оценке своего поведения, ведь босс ждет от них результата. Компании должны взять на себя ответственность за поведение своих сотрудников и сознательно формировать этическую среду.

В связи с обучением этике возникает и еще один вопрос: должны ли и могут ли работники с самого начала понимать, что этично, а что нет, и как следует поступать в той или иной ситуации? Насколько хорошие люди вооружены знаниями? Для примера возьмем на первый взгляд не очень сложную ситуацию, в которой надо принять управленческое решение.

Представьте, что вы – вице-президент среднего размера компании, которая собирается полностью переориентироваться на новый продукт, для производства которого необходимо использовать новейшее химическое вещество определенного вида. Стратегическое решение советом директоров принято, вам нужно его реализовать. Вы приглашаете компетентного эксперта – химика, чтобы удостовериться в том, что компания соблюдает все нормы законодательства, используя химикат. Заключение эксперта: химикат прошел испытания, которые подтвердили его безопасность, но требуется несколько месяцев, чтобы были завершены все формальности для получения сертификации. Выпуск новой продукции без него невозможен, производство прежней продуктовой линейки в стадии завершения. Использование химиката без сертификации запрещено, остановка производства на несколько месяцев в ожидании получения разрешения может привести к колоссальным убыткам, вынужденным отпускам

работников. Что делать? Соблюсти букву закона или сохранить производство, компанию и работу для людей? Достаточно ли в данной ситуации просто быть хорошим человеком? Не требуется ли здесь каких-то дополнительных знаний и умений, чтобы разрешить ситуацию? А также смелости, чтобы взять на себя ответственность за принятое решение.

В 2002 и 2008 годах Aspen Institute (США) были опрошены около 2000 слушателей программ MBA из пятнадцати ведущих мировых бизнес-школ. Студенты уверены, что столкнутся со сложными этическими дилеммами на рабочем месте. Тем не менее только 40% из них считают, что бизнес-образование готовит их к разрешению таких конфликтов полностью, а 50% отвечают, что подготовлены лишь «в некоторой степени». В 2008 году более четверти респондентов были заинтересованы в поиске работы, которая даст им возможность вносить вклад в развитие общества (в сравнении с 15% в 2002 году). Более чем половина рассматривают как очень важные следующие характеристики будущего работодателя: безопасность, производство высококачественного продукта, ответственное руководство, прозрачные бизнес-практики. И более чем половина студентов утверждает, что они будут защищать альтернативные ценности или подходы в ответ на конфликт ценностей на работе (намного больше чем в 2002 году)<sup>11</sup>.

Психологи-бихевиористы считают, что любое человеческое поведение подвержено влиянию и в большой степени контролируемо, явно или скрыто. И уж лучше контролировать его явно, устанавливая правила, обучая сотрудников, отслеживая соблюдение стандартов, чем скрыто поощрять неэтичное поведение, не делая ничего из этого.

В высших учебных заведениях возможны несколько подходов к обучению этике: философский, юридический и управленческий. Последний заключается в том, чтобы относиться к проблемам этики так же, как и к любой другой управленческой проблеме. Менеджеры должны понимать, почему люди и они сами ведут себя определенным образом, и что влияет на их поведение. Большинство менеджеров хотят, чтобы труд работников был продуктивен, продукция выпускалась бы качественной, сотрудники хорошо обслуживали клиентов, и при этом соблюдались бы этические нормы. Они также нуждаются в помощи, чтобы достигнуть желаемого.

11 Where Will They Lead? 2008 MBA Student Attitudes About Business & Society. Washington DC: The Aspen center for Business Education. 2008.

### Вопросы для обсуждения и эссе:

- 1 Каковы ваши взгляды на характер человека и предрасположенность к этическому (или не-этическому) поведению?
- 2 Можно ли научить человека этическому поведению — каково ваше мнение?
- 3 Проводятся ли в вашей компании тренинги по вопросам этики и комплаенс?
- 4 Чувствуете ли вы лично необходимость обучаться способам разрешения этических конфликтов?
- 5 Как бы вы поступили на месте вице-президента компании из кейса в тексте?

## ВЗАИМНОЕ ВЛИЯНИЕ БИЗНЕСА И ГОСУДАРСТВА И ФОРМИРОВАНИЕ ЭТИЧЕСКОЙ СРЕДЫ

Формирование этической среды общества и, в частности, бизнеса зависит от того, каким образом государство участвует в регулировании и развитии бизнес-среды. Господствующие в обществе нравственные нормы оказывают существенное влияние на экономическое развитие. Но история дает примеры и обратной зависимости, когда новые экономические процессы, институты и виды деятельности значительно меняли этические представления людей. Например, отношение к ростовщической деятельности в средние века было негативным, но развитие экономики требовало больше финансовых средств, и постепенно общественное отношение к даче денег взаймы под процент изменилось. Важнейшая часть этических норм зафиксирована в действующем законодательстве: так государство выражает этические требования общества.

Принципы права в эпоху формирования рыночной экономики отражали концепцию «естественного права», что означало свободу и равенство всех граждан и свободу распоряжения своим имуществом. Это означало свободу экономической деятельности, которую человек всегда использует для реализации своих интересов. Классические экономисты считали, что преследование собственных интересов приводит к общественному благу. А если так, то государство не должно вмешиваться в экономические процессы, ведь деятельность каждого ведет к общему процветанию.

Адам Смит видел три обязанности государства. Оно должно ограждать общество от насилия и вторжения других государств, ограждать каждого члена общества от несправедливости и угнетения со стороны других членов общества, и, наконец, государство должно создавать и содержать общественные учреждения, которые производят так называемые общественные блага и которые невыгодно содержать отдельным гражданам или группам.

Взгляд на роль государства изменился в XIX веке. Оно перестает быть просто инструментом, обеспечивающим формальное равенство граждан перед законом, а становится институтом, который способствует реализации интересов различных классов и социальных групп. В какой-то степени это было связано и с введением всеобщего избирательного права. Получает развитие концепция социально ответственного государства.

Классическая экономическая теория заменяла механизм государственного регулирования конкуренцией. По мнению ученых, это было не только эффективно, но и справедливо. Однако конкуренция может обеспечить эффективное распределение ресурсов только при определенных условиях. Когда транзакционные издержки равны нулю, рыночные цены отражают предельную производительность и относительную редкость, потребности выверены и взвешены. В реальной экономике эти условия отсутствуют.<sup>12</sup>

Изменился не только взгляд на роль государства, но и сама цель экономического развития. В рамках классической школы этой целью было возрастание богатства нации. В 70-х годах XIX века макроэкономический подход сменился на микроэкономический. Во главу угла было поставлено благосостояние индивида, максимизация благосостояния как наслаждение и удовольствие стала признаваться конечной целью его деятельности. В XX веке задачей государства становится достижение максимального благосостояния всех членов общества. В этих целях начались широкомасштабные перераспределительные процессы, которые вначале заключались в перемещении доходов от богатых к бедным, были введены пособия по болезни, субсидии безработным. Все это повлекло за собой рост налогов.

<sup>12</sup> См. Агапова И.И. Экономика и этика. Аспекты взаимодействия. М., 2002. С.139.

Известный экономист XX столетия Джон Кейнс (1883 – 1946) стремился вернуть этические принципы в экономику. Он считал, что экономические решения не являются независимыми от нравственных установок. Цель экономического развития по Кейнсу – экономически эффективное и справедливое общество, в котором экономические и нравственные мотивы сбалансированы. Кейнс предлагал принимать конечный экономический результат не как должное, а оценивать его как результат взаимодействия различных сил и анализировать его значение для общества. Он допускал, что участники экономических отношений могут действовать разумно и рационально, но это не гарантирует получения рационального экономического результата во всей экономической системе.

В чем же должна заключаться суть государственного регулирования экономической среды? Опыт XX и начала XXI веков показывает, что радикальные доктрины (от невмешательства до полного устранения рыночных механизмов) себя не оправдали. Поиск «золотой середины» в теории и на практике продолжается. При этом теоретические представления по этому вопросу у различных экономических и философских школ в целом имеют тенденцию к сближению, но там, где вмешивается частный интерес, практика далека от идеальных представлений.

Давайте все-таки попытаемся представить идеальную роль государства, чтобы иметь некий «измерительный инструмент» для оценки различных ситуаций. На наш взгляд, роль государства должна заключаться в установлении и последовательном отстаивании соблюдения общих правил функционирования бизнес-среды, в том числе адекватное отправление правосудия. При этом должно обеспечиваться равенство всех субъектов, участвующих в экономической деятельности. Поскольку рыночными механизмами нельзя обеспечить справедливое распределение ресурсов в обществе, государство должно обеспечивать перераспределение доходов для сглаживания резкой дифференциации уровня жизни.

В отношениях между бизнесом и государством невозможно обойтись без еще одного важного элемента – общества, поскольку именно его благополучие как раз и является целью деятельности и бизнеса, и государства. В целом отношения в триаде могут выглядеть так: государство способствует организации справедливого общества, регулирует и стимулирует экономику; бизнес определяет возможности и роль государства, формирует экономические интересы общества; общество «формирует» государство и указывает бизнесу цели и ограничения развития.

### Вопросы для обсуждения:

1. Насколько вы согласны с представлением об идеальной роли государства, обозначенным в тексте? В чем сходство и в чем расхождение с вашими собственными представлениями по этому вопросу?
2. Охарактеризуйте современную роль российского государства в развитии экономики, обозначьте положительные и отрицательные моменты.
3. Как современное российское государство влияет на этическую среду бизнеса? В чем это влияние проявляется?
4. Как бы вы охарактеризовали отношения в триаде государство–общество–бизнес в современной России?

### ЛИТЕРАТУРА И ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

1. Агапова И.И. Экономика и этика. Аспекты взаимодействия. М., 2002.
2. Бакан Дж. Корпорация. Патологическая гонка за прибылью и властью. М., 2007.
3. Геффдинг Г. Этика - наука о нравственности. М., 2007.
4. Фритцше, Дейвид Дж. Этика бизнеса. Глобальная и управленческая перспектива. М., 2002.
5. Максвелл Дж. Нет такого понятия как деловая этика. Минск, 2004.
6. Петрунин Ю.Ю., Борисов В.К. Этика бизнеса. М., 2010.
7. Джордж Р.Т. Деловая этика. М., 2001.
8. Уткин Э.А. Этика бизнеса. М., 2001.
9. Fisher, Colin & Lovell, Alan. Business Ethics and Values: Individual, Corporate and International Perspectives. 2009.
10. Wayne, Leslie. A Promise to be Ethical in an Era of Immorality, <http://www.nytimes.com/2009/05/30/business/30oath.html>
11. Velasquez, Manuel G. Business Ethics: Concepts and Cases. 2011.

12. Trevino L.K., Nelson K.A. Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right. 2009.
13. Henn, Stephen K. Business Ethics. A Case Study Approach. 2009.
14. Halbert, Terry, J.D. & Ingulli, Elaine, J.D. Making an Ethical Decision, Law and Ethics in the Business Environment, 3rd ed., 1999, Southwestern College Publishing.
15. Applbaum, Arthur Isak. Ethics for Adversaries: The Morality of Roles in Public and Professional Life, 1999, Princeton University Press, Neutral Omni-partial Rule-Making.
16. Green, Ronald M. The Ethical Manager, 1994, Prentice-Hall, Inc.
17. Miller, Gary. Ethics and the New Game Theory, Ethics and Agency Theory, edited by Norman R. Bowie and R. Edward Freeman, 1992, Oxford University Press.
18. Swaminathan Anklesaria, Swaminomics: The Pope's Moral Blunders on Outsourcing, <http://swaminomics.org/?p=83>.
19. Rob Walker, Crossfire, <http://www.nytimes.com/2010/03/28/magazine/28FOB-consumed-t.html>.
20. Prager, Joshua Harris. For Cruise Workers, Life is No "Love Boat" <http://joshuaprager.com/wsj/articles/1997-07-03/index.php>.
21. Bearak, Barry. Lives Held Cheap in Bangladesh Sweatshops, <http://www.calbaptist.edu/dskubik/sweatshop.htm>.
22. Duhigg, C.; Barboza, D. 2012. In China, Human Costs Are Built Into an iPad. New York Times. Accessed at: <http://www.nytimes.com/2012/01/26/business/ieconomy-apples-ipad-and-the-human-costs-for-workers-in-china.html>.
23. Epstein, Gady. China Kowtows to Nobody, Especially Google, <http://www.forbes.com/2010/03/24/china-google-hong-kong-internet-freedom-beijing-dispatch.html>.
24. MacMillan, Douglas. Google's Quixotic China Challenge, [http://www.businessweek.com/technology/content/mar2010/tc20100324\\_284005.htm](http://www.businessweek.com/technology/content/mar2010/tc20100324_284005.htm).
25. Byrnes, Nanette & Balfour, Frederik. Philip Morris' Global Race, [http://www.businessweek.com/magazine/content/09\\_18/b4129038611856.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/09_18/b4129038611856.htm).
26. Kluger, Jeffrey. Big Tobacco Sets Its Sites On Africa, <http://www.time.com/time/health/>.

# МОДУЛЬ 2.

## ЛИЧНЫЕ ЦЕННОСТИ И ИХ РОЛЬ В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ

Кальницкая Полина Андреевна, консультант по корпоративному управлению и этике бизнеса

Невозможно обсуждать процесс принятия этических решений в бизнесе, не говоря о человеческих ценностях и их влиянии на наше поведение. Мы ощущаем наши ценности как личные убеждения в том, что правильно, а что нет. Они руководят нашей жизнью. Ценности существуют в социальном контексте, мы приобретаем их, общаясь с семьей, друзьями, коллегами, они приходят от организаций, в которых мы работаем. Этика и ценности очень связаны, но этика – из книг и философских дебатов, а ценности приходят из жизни. Этике необходимо учить, ценностям учить невозможно, но им нужно учиться.

Американский психолог Милтон Рокич (Milton Rokeach, 1916 – 1988) определял ценности как ключевые идеи и познания о том, что для нас желанно. Система ценностей – укоренившаяся упорядоченная совокупность убеждений, касающихся предпочтительного стиля поведения человека или его конечного состояния.<sup>1</sup> Рокич разработал собственную концепцию ценностной ориентации личности, полагая, что все люди разделяют одни и те же ценности, хотя и в разной степени. Он разделил ценности на две категории: терминальные (касающиеся целей индивидуального существования) и инструментальные (связанные с образом действия и достижения целей). Терминальными ценностями являются: комфортная жизнь, интересная жизнь, чувство выполненного долга, мир во всем мире, мир красоты, равенство, семейная безопасность, удовольствие, спасение<sup>2</sup>, самоуважение, социальное признание, внутренняя гармония, зрелая любовь, национальная безопасность, дружба, мудрость. Инструментальные ценности: амбициозность, широкий кругозор, жизнерадостность, хорошая репутация, смелость, великодушные, полезность, честность.

Рокич считал, что число ключевых ценностей невелико и они образуют стройную систему. На рубеже 60-70-х годов прошлого века он провел в США широкомасштабные исследования, предлагая респондентам выстроить собственную иерархию ценностей. Полученные результаты были проанализированы в связи с полом, возрастом, доходом и другими характеристиками опрошенных.

Советская и российская психология рассматривает ценности как три самостоятельные формы:

- 1 общественные идеалы – обобщенные представления о совершенстве, выработанные общественным сознанием;
- 2 предметное воплощение этих идеалов в поступках или произведениях людей;
- 3 «модели должного» – мотивационные структуры личности, побуждающие к воплощению общественных идеалов в своей деятельности.

Эти формы переходят одна в другую. Упрощенно это выглядит так: общественные идеалы усваиваются личностью, и в качестве «моделей должного» побуждают ее к их воплощению, воплощение ценностей становится основой для формирования общественных идеалов и т.д. до бесконечности.<sup>3</sup>

Итак, ценности являются эмоциональной составляющей наших решений, и поэтому влияют на них непосредственно. Мы разделяем одни и те же ценности, но по-разному воспринимаем их значимость. Для одних важнее амбиции, для других – быть полезным. Ценности влияют на любой выбор человека вплоть до карьерного. Тот, кому важнее амбиции, скорее всего выберет бизнес-карьеру. Кто хочет быть полезным – профессию врача, психолога или социальную работу.

Зная о том, что ценности влияют на выбор, важно понять, насколько человек рационален в своих поступках. Классические экономисты считают, что любое человеческое поведение, включая альтруизм, мотивировано исключительно эгоистическими интересами, люди делают выбор на основе холодного расчета. Но современные социологи и экономисты обнаружили, что мы не только менее рациональны, но и более нравственны, чем думаем. В своей книге «Моральное измерение. К новой экономике» Амитай Этциони<sup>4</sup> приводит множество примеров и результатов исследований, которые подтверждают его гипотезу о том, что человеческое поведение имеет два самостоятельных источника: преследование собственных интересов и нравственные обязательства.

1 Rokeach M. The Nature of Human Values. New York: Free Press. 1973.

2 в религиозном смысле.

3 Леонтьев Д.А. Ценность как междисциплинарное понятие: опыт многомерной реконструкции // Вопросы философии, 1996, N 4, с. 15-26.

4 Etzioni, A. The Moral Dimension. Toward to a New Economies. New-York – London. 1990.

## Ценностная иерархия граждан США по исследованию Рокича<sup>5</sup>

Примечание: 1 – наиболее ценно, 18 – наименее ценно.

Терминальные ценности	Ранжирование женщинами	Ранжирование мужчинами	Инструментальные ценности	Ранжирование женщинами	Ранжирование мужчинами
Комфортная жизнь	13	4	Амбициозность	4	2
Интересная жизнь	18	18	Широта взглядов	5	4
Удовлетворение	10	7	Способности	12	8
Мир во всем мире	1	1	Жизнерадостность	10	12
Мир красоты	15	15	Чистота	8	9
Равенство	8	9	Храбрость	6	5
Семейная безопасность	2	2	Умение прощать	2	6
Свобода	3	3	Полезность	7	7
Счастье	5	5	Честность	1	1
Внутренняя гармония	12	13	Воображение	18	18
Зрелая любовь	14	14	Независимость	14	11
Национальная безопасность	11	10	Высокий интеллект	16	15
Удовольствие	16	17	Логика	17	16
Спасение	4	12	Умение любить	9	14
Самоуважение	6	6	Послушание	15	17
Социальное признание	17	16	Вежливость	13	13
Настоящая дружба	9	11	Ответственность	3	3
Мудрость	7	8	Самоконтроль	11	10

<sup>5</sup> Rokeyach M. The Nature of Human Values. New York: Free Press. 1973. P. 58.

Наши решения основаны как на моральных соображениях, так и на рациональном собственном экономическом интересе. «Являются ли мужчины и женщины неким подобием особых калькуляторов, каждый из которых максимизирует свое собственное благосостояние? Представляет ли собой общество некое рыночное поле, в котором преследующие свои цели индивиды дополняют один другого в процессе труда, политической жизни, взаимной поддержки, увеличивая тем самым общее благосостояние? Или мы в основном стараемся делать и то, что приятно, и то, что справедливо, но часто попадаем в конфликтную ситуацию, когда моральные ценности и счастье несовместимы? Не является ли человек нормативно-аффективным существом, чьи размышления и решения испытывают глубокое воздействие ценностей и эмоций?» – так начинается книга Этциони<sup>6</sup>. Автор не принижает значимость удовольствия и личного интереса как мотивирующей силы, он помещает их в более широкий социальный контекст.

Этциони отмечает, что несмотря на повсеместное господство представления о рациональной основе человеческого поведения, в повседневной жизни люди ведут себя иррационально и неэгоистично: курят, не пристегивают ремни безопасности, покупают дорогие и неудобные товары, нанимают дорогих консультантов для бесполезных советов. На нас в большой степени влияет окружение человека, принадлежность к определенной социальной группе. Поэтому даже экономическое поведение не складывается лишь из рыночного взаимодействия индивидов, преследующих только свои собственные интересы. Индивид и общество творят друг друга. Современная политэкономия слишком математизирована, справедливо замечает Этциони, но не потому, что это верный способ объяснения явлений, а только лишь потому, что на формулы, модели и абстрактные конструкции проще опираться, они даются легче, чем непосредственное наблюдение за поведением людей.

В экономических отношениях необходимо доверие. Контракты выполняются не только из страха наказания, налоги часто платят из чувства долга. Процветающее общество невозможно без высокого уровня доверия и наличия общепризнанных моральных норм в экономической деятельности. Этциони пишет о том, что деятельное воплощение этических ценностей – не пустые слова. Более того, оно эффективно тогда, когда связано с умеренными санкциями и с щедрым поощрением. Для того чтобы человек захотел вести себя в соответ-

ствии с общепринятыми ценностями, ему необходимо видеть, что его поведение способствует общему благу, он также должен быть убежден, что и другой будет поступать точно так же.

### Вопросы для обсуждения:

1. Какая из точек зрения вам более близка, классических экономистов или Амитая Этциони? Что лежит в основе вашего мнения: личный опыт, опыт родителей, друзей или что-то еще?

### Упражнение «Иерархия ценностей»

Посмотрите на таблицу ценностей Рокича и проранжируйте терминальные и инструментальные ценности от 1 до 18 (1 – наиболее важно, 18 – наименее важно). Сравните свои результаты с результатами других слушателей в группе. Какова ваша реакция на различие результатов? Насколько отличаются ваши результаты от результатов, приведенных в таблице?

## ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ ЭТИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

На первый взгляд может показаться, что принятие всех решений в бизнесе строится по одному образцу, в определенной последовательности, этапы которой уже давно определены. Часто встречаются советы больше вовлекать рациональное мышление, просчитывать ходы, меньше опираться на эмоции и чувства. Другие советы, напротив, касаются исключительной важности интуиции в принятии решения. Верно и то и другое, но в случае, если управленческая проблема никак не связана с этикой. Данные новейших нейрофизиологических исследований показывают, что в процессе принятия решений, которые находятся в этическом контексте, мы используем участки мозга, которые не задействованы во время других размышлений.<sup>7</sup>

Если человек с самого начала осознает, что перед ним стоит этическая дилемма, то он будет думать совсем по-другому и будет использовать этические конструкции, а не только стандартную логику бизнеса. Все это говорит о том, что самым первым необходимым шагом в процессе принятия решения является выявление его этической основы. Это залог принятия верного решения. Исследования также показывают, что люди легче распознают этическую природу вопроса, если

6 Цит. по Лаврик Э.Г. Сначала хлеб, а нравственность потом? <http://ecsocman.hse.ru/data/812/921/1216/020.LAVRIK.pdf>.

7 Trevino L.K., Nelson K.A. Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right. Fifth edition. P. 52-58.

- 1 они верят, что их коллеги тоже будут рассматривать вопрос как имеющий этическую проблематику,
- 2 во время представления вопроса лицу, принимающему решение, используется этическая терминология,
- 3 решение рассматривается как имеющее потенциальные серьезные последствия для других.<sup>8</sup>

Каждый из указанных факторов важен, но особенно стоит выделить второй, связанный с использованием лексики, имеющей отношение к теме морали и нравственности. К сожалению, в бизнес-среде используется нейтральный язык, а слов из этического лексикона, таких как *честность, справедливость*, а также *обман, ложь, воровство*, старательно избегают. Это помогает маскировать неэтичное поведение, делает его менее проблематичным, вообще исключает этический контекст. Это приводит к довольно печальным последствиям. Само по себе использование эвфемизмов неэтичным не является, но оно обязательно снижает нашу чувствительность к тому, что происходит.

Показательным примером использования нейтрального языка и последствий этого является случай компании Hewlett-Packard (HP). В 2006 году председатель совета директоров Патриция Данн была расстроена утечкой в прессу информации о стратегии компании. Для того, чтобы определить источник утечки, компания наняла частных детективов, которым было позволено выдавать себя за других людей, чтобы получить доступ к записям телефонных переговоров членов совета директоров с журналистами. Детективы назвали свое поведение «pretexting», словарь определяет его как «то, что выдвинуто, чтобы скрыть истинную цель или объект; вводящее в заблуждение поведение, предпринятое с определенными намерениями». Довольно нейтральное значение. Это слово стало очень распространенным в языке бизнеса именно после случая с HP. Когда пресса узнала все подробности дела, журналисты использовали более эмоционально окрашенный термин – «шпионство». Разгорелся скандал. Патриция Данн и еще два члена совета директоров, отвечавшие за этическую программу HP и знавшие о «внутреннем расследовании», были уволены. По делу HP прошли парламентские слушания, и потом еще долго название компании ассоциировалось с нарушением тайны

личной жизни, шпионством и другими подобными вещами. Репутация HP сильно пострадала. Но этого можно было избежать, если бы с самого начала вещи называли своими именами. Тогда участники событий могли бы сразу предположить, к каким последствиям это может привести.

Итак, самый первый шаг – выявление этической составляющей решения.

Среди множества предлагаемых в менеджменте моделей принятия решений практически нет таких, которые бы учитывали особенности разрешения этических дилемм. Поэтому модель, предлагаемая Линдой Тревино и Катрин Нельсон в книге «Управление бизнес-этикой: прямой разговор о том, как это делать правильно»<sup>9</sup>, на сегодняшний день является лучшей.

### Шаг 1. Соберите факты

Теория этики не требует от нас сбора всех имеющихся фактов, но подразумевается, что мы этот этап обязательно прошли. Вы удивитесь, но очень много людей приходят к выводам, не имея под рукой всех необходимых данных. Спросите себя: Что происходит на самом деле? Что я должен знать о ситуации? Какие факты мне уже известны? Что еще нужно узнать? Часто решение принять очень сложно из-за того, что информация недоступна или неочевидна.

Во время финансового кризиса 2008 года многие не только не позаботились о получении достаточной информации, но и просто избегали выявления и анализа некоторых фактов. К примеру, специалисты по ипотеке в США выдавали кредиты безработным, получали вознаграждение и продавали займы на вторичном рынке, где они вместе с другими ипотечными кредитами предлагались инвесторам. И никто не хотел задумываться о том, какой риск лежал в основе этих сделок.

### Шаг 2. Выявите этические вопросы

Не следует переходить к принятию решения, пока не выявлены все этические вопросы, не обозначены все ценностные конфликты.

### Шаг 3. Определите всех заинтересованных лиц

И деонтологический, и конвенционалистский подходы в решении этических дилемм предполагают, что необходимо выявить всех, кого за-

<sup>8</sup> Butterfield K., Trevino L.K., and Weaver G.R., «Moral Awareness in Business Organizations: Influences of Issue-Related and Social Context Factors», *Human Relations* 53, no.7 (2000): 981–1018.

<sup>9</sup> Trevino L.K., Nelson K.A. *Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right*. Fifth edition.

тронет будущее решение. Консеквенциалист идентифицирует всех заинтересованных лиц, которые получают выгоду или которым будет нанесен ущерб. Сторонник деонтологического подхода захочет узнать, чьи права будут нарушены и на ком лежат обязанности действовать в этой ситуации.

Возможность увидеть ситуацию глазами другого – ключевой навык в решении этических вопросов. Это значит поставить себя на место другого и быть чувствительным к его потребностям и возражениям.

#### Шаг 4. Определите последствия

После того как выявлены все заинтересованные стороны, нужно понять, каковы будут последствия для них. Этот шаг очевиден в рамках консеквенциалистского подхода. Вы должны попытаться определить все последствия, которые наиболее вероятны, а также те, которые наиболее негативны, даже если вероятность их возникновения мала. Кто пострадает от конкретного решения? Какое решение принесет наименьший вред и наибольшую пользу для всех?

Думайте не только о краткосрочных, но и о долгосрочных последствиях. Уверены ли вы в том, что решение будет рассматриваться как этическое в течение длительного времени, даже если обстоятельства изменятся? Если бы люди думали о долгосрочных последствиях, они были бы более внимательны к решениям, сосредоточенным на краткосрочной выгоде.

Каждое решение в бизнесе имеет не только практическое значение, оно также несет в себе некое сообщение. Будет ли оно правильно понято окружающими? Что произойдет, если оно будет понято неправильно? Неправильно понятое сообщение может иметь негативные последствия. Например, руководитель компании из лучших побуждений и, как он считал, исключительно для пользы, нарушил им же установленные этические правила. Но работники компании могут воспринять это как сигнал: правила можно нарушать.

Важные решения часто принимаются в узком кругу. Подумайте о том, что произойдет, когда детали станут известны всем. В ряде случаев на решения органов управления компании распространяются требования о раскрытии информации, и важные решения становятся публичными. Стремление удержать что-то втайне может быть верным признаком того, что что-то не так.

#### Шаг 5. Определите обязательства

Подумайте, какие обязательства возникнут у каждого из участников ситуации. Не только

юридические, но и нравственные. Что мы ждем от людей? К примеру, наша вера в финансовую систему в какой-то мере зависит от обязанности аудиторов говорить правду о финансовых проблемах компании. А наша вера в науку зависит от достоверности научных данных и от того, как ученые их преподносят. Мы ждем от людей того, что они будут говорить правду.

#### Шаг 6. Опирайтесь на свои положительные личные качества

Думайте о себе, как о личности, поступающей честно. Что честный человек сделал бы на вашем месте? Полезно определить соответствующее профессиональное сообщество, члены которого могут оказаться в такой же ситуации, как и вы. Что бы посоветовали члены этого сообщества? Как бы они отреагировали на ваше решение?

Очень часто этические решения принимаются в ситуации нехватки времени и под давлением. Представьте, что кто-то из коллег просит вас приукрасить эффективность продукта вашей компании. Что, если ваш разговор с клиентом появится в завтрашней прессе? Если бы вы не хотели прочесть о вашем решении или действии в новостях, это значит, что решение неправильно. Если вам некомфортно рассказывать о нем своим близким, примите другое решение.

В тяжелых ситуациях используется и другой метод. Спросите себя, что будут помнить о вас, когда вы уйдете? Большинство людей не думают об этом, но это важно не только в онтологическом аспекте, но и в самом что ни на есть практическом. Несмотря на то, что вы можете сменить несколько компаний и даже отрасль экономики, вы формируете свою репутацию, информация о вас будет передаваться через сообщества и социальные сети. А честность и хорошая репутация – это открытые двери для новых возможностей. Нужно вести дела так, чтобы не испытывать дискомфорта за любые решения.

#### Шаг 7. Думайте творчески

Возможно, об этом надо подумать в самом начале. Вы уверены, что есть только два выбора: А или Б? Важно взглянуть на альтернативы творчески, ведь пока вы обдумывали эти две, появился третий вариант. Например, важный деловой партнер предложил вам подарок. Очень просто свести ситуацию к А или Б: принять подарок и нарушить правила или отказаться и испортить отношения с партнером. А если это важный зарубежный поставщик или клиент, в культуре которого принято делать деловые подарки? Может ли быть какое-то другое решение? Стоит подумать и о таком варианте: вы принимаете пода-

рок, но не лично для себя. Он будет находиться в публичном месте в офисе вашей компании, или им будут пользоваться все. И это должно быть обязательно согласовано с руководством, а решение озвучено публично. Возможно, это лучше, чем жертвовать отношениями с партнером или вашей репутацией. Чтобы находить такие решения, надо выходить за рамки стандартного анализа ситуации.

### Шаг 8. Прислушайтесь к своей интуиции

Интуиция очень часто является источником хороших бизнес-решений. Она подсказывает нам как надо или как не надо поступать еще до того, как мы осмыслим ситуацию. С годами мы становимся более чувствительными к ситуациям, в которых «что-то не так». Если интуиция посылает вам сигналы, то возьмите дополнительное время на обдумывание и используйте все инструменты анализа, которые есть в вашем арсенале.

### Упражнение

Может быть организовано как в малых группах, так и для большой аудитории. Для анализа может быть взята любая ситуация, но лучше, если это упражнение будет выполнено на основе реальной ситуации одного из участников группы. Участник рассказывает о своей этической проблеме, а группа, основываясь на предложенной модели принятия этических решений, разработает план действий для него, выскажет свое отношение к ситуации и предположения относительно того, как ее можно разрешить.

## ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ РАЗЛИЧИЯ И ЭТИЧЕСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Мы думаем, что наши этические рассуждения целиком и полностью основаны на логике, но это не так. Психологи обнаружили, что мы даем этическое обоснование действию уже после того, как испытали определенные чувства. Сначала мы чувствуем, что какое-то поведение является неприемлемым, а затем подводим под наши чувства рациональное обоснование, объясняющее, почему такое поведение неприемлемо, опасно и т.п. Мы будем утверждать, что это поведение опасно для общества или окружающей среды, даже если у нас нет доказательств существования такой причинно-следственной связи. Это не значит, что мы полностью иррациональны в наших моральных суждениях, тем не менее,

наши эмоции работают значительно быстрее, чем разум.

Мы уже упоминали о том, что процесс принятия этических решений отличается от процесса принятия любых других решений. Исследования в области нейropsychологии также выявили индивидуальные особенности и различия, которые влияют на поведение в ситуации конфликта ценностей.

### Идеализм и релятивизм

На то, как мы справляемся с этическими дилеммами, влияют по крайней мере два фактора:

- 1 степень нашего идеализма и опасений за состояние других людей,
- 2 степень релятивизма в отношении этических принципов.<sup>10</sup>

Идеалисты считают, что они всегда должны избегать причинения вреда другим, в то время как циники думают, что «все зависит от ситуации» или «вред иногда порождает добро». Люди, которые менее зависимы от ситуации, более склонны к деонтологическому подходу в своих этических суждениях. Идеалисты верят в универсальные этические принципы. Исследования показывают, что они более склонны вести себя этически в любой ситуации и критичны в отношении поведения, которое противоречит принципам. И наоборот, люди с высоким уровнем релятивизма (зависимости от обстоятельств) не следуют четким этическим принципам и легко анализируют неэтичное поведение.

Свой собственный стиль этического суждения и поведения необходимо исследовать. Также важно знать, какой подход предпочитают ваши коллеги. Процесс принятия этических решений можно значительно улучшить, поощряя более осознанное рассмотрение всех аспектов ситуации. Вы также можете влиять на этическое мышление ваших коллег, показывая альтернативные решения во время коллективных обсуждений.

### Локус контроля

Другая индивидуальная характеристика, которая влияет на этическое поведение личности, это локус контроля. Он показывает, насколько человек контролирует события своей жизни, то есть приписывает свои успехи или неудачи внутренним либо внешним факторам. При внешнем ло-

<sup>10</sup> Barnett T., Bass K., and Brown G. «Ethical Ideology and Ethical Judgment Regarding Ethical Issues in Business», *Journal of Business Ethics* 13, no.6 (1994): 469 – 8-; D.R. Forsyth «Individual Differences in Information Integration during Moral Judgment», *Journal of Personality and Social Psychology* 49 (1985): 264 – 72.

кусе контроля личность детерминирует свою жизнь внешними факторами, такими как судьба или окружающие люди. При внутреннем человек считает себя хозяином своей судьбы. Локус контроля формируется на протяжении долгого времени в процессе осуществления социальных связей. В какой-то отдельный момент он может быть определен и использован как характеристика, отличающая эту личность от других.

Одни полагаются на себя, другие зависят от окружения, локус контроля не меняется от ситуации к ситуации. Человек с внутренним локусом контроля будет чувствовать себе некомфортно и скорее всего станет сопротивляться, если на него будут оказывать давление. Сотрудник с внешним локусом контроля более податлив и скорее выполнит любую просьбу начальника, боясь ему не угодить. Локус контроля в большой степени связан с принятием ответственности за свои действия. Личность с внутренним локусом контроля более склонна брать на себя ответственность за свои действия, а также скорее увидит последствия этих действий для других. Люди с внешним локусом контроля чаще говорят: «Это не моя ответственность. Я всего лишь тут работаю. Я следую указаниям».

Для менеджеров очень важно знать свой локус контроля и локус контроля подчиненных. Это поможет понять ход их мыслей и спрогнозировать реакцию в ситуации этической дилеммы. К примеру, сотрудник, который постоянно ставит выполнение задач в зависимость от внешних факторов, скорее всего имеет внешний локус контроля. Менеджер может поработать с ним и помочь увидеть связь между его собственными действиями и результатами.

### Макиавеллизм

В 70-х годах прошлого века в профессиональный лексикон психологов вошло понятие «макиавеллизм». Это психологический синдром, который рассматривается и как личностная черта, и как набор поведенческих стратегий.

Макиавеллист убежден в том, что при общении с другими можно и нужно ими манипулировать, и это не только естественный, но и наиболее эффективный способ взаимодействия. Манипулятивные навыки и умения макиавеллиста основаны на его понимании психологии партнера. Макиавеллист скрывает свои подлинные намерения и с помощью ложных отвлекающих маневров (лесть, обман, подкуп, запугивание) добивается того, чтобы партнер, сам того не осознавая, из-

менил первоначальные цели своего поведения. Макиавеллист манипулирует всегда осознанно и ради собственной выгоды, он не испытывает чувства вины, поскольку такой формат общения основан на его жизненных принципах.

Основой понятия «макиавеллизм» послужил образ мыслей Николло Макиавелли, изложенный в книге «Государь». Макиавелли считал, что для эффективного управления людьми правитель может использовать любые средства. Исследования показывают, что личности с высоким уровнем макиавеллизма (существуют специальные тесты) в значительно большей степени имеют неэтичные намерения и будут совершать неэтичные поступки.<sup>11</sup>

### Умышленная слепота

Принстонский психолог Джон Дарли говорит, что корпоративный мир требует от тысяч людей не замечать моральных последствий своего труда: «Мы становимся слепыми к самому себе, к своему лучшему “я”». Джон Дарли – один из тех, у кого брала интервью Маргарет Хеффернан для своей книги «Умышленная слепота: почему мы игнорируем очевидное».<sup>12</sup>

Название книги родилось во время чтения судебных стенограмм по делу компании Enron и ее руководителей – Джеффри Скиллинга и Кеннета Лэя. Хеффернан пришло в голову, что умышленная слепота – это фильтр, который используют люди, чтобы не замечать чего-то важного в личной и профессиональной жизни. В книге поднимаются вопросы:

- как люди становятся «слепцами» по своей воле,
- о нашем отвращении к конфликтам и почему мы не развиваем способности к их разрешению,
- о том, как мы не хотим замечать того, что не соответствует нашему мировоззрению,
- как разум становится слепым, когда мы переутомлены или недосыпаем,
- о том, почему люди в компаниях выбирают «страусиное поведение»: не верят в то, что их мнение может что-то изменить, и молчат.

Психологи считают, что нравственное сознание не является сознанием «по умолчанию». В высококонкурентной среде, где на людей оказывается сильное давление, они могут не разглядеть

<sup>11</sup> Trevino L.K., Nelson K.A. Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right. Fifth edition. P. 86.

<sup>12</sup> Heffernan M. Willfull Blindness: Why We Ignore the Obvious at Our Peril.

этическую основу той или иной проблемы. В связи с этим Джон Дарли считает, что большинство фактов коррупции — скорее импульсивные действия, чем преднамеренные.

Как же автор предлагает изменить ситуацию? Хеффернан говорит о роли нашего «внутреннего критического мыслителя», который помогает нам действовать самостоятельно, а не в угоду другим. Она пишет о том, как важно задавать вопросы, простые уточняющие вопросы: «Я вас правильно понял?», «Мы действительно имеем в виду это?» И самый мощный вопрос: «А что, если мы неправы?». Еще Хеффернан считает, что лидеру нужна команда: тренеры, коучи, инакомыслящие. Все те, кто поможет ему увидеть то, чего он не видит сам.

## Моральное освобождение

Большинство из нас ведут себя этично потому, что мы интернизировали стандарты поведения, они глубоко укоренились внутри нас и служат нам безотказно. Мы судим по ним о своем и чужом поведении, испытываем вину, если повели себя плохо, и останавливаем себя в совершении дурных поступков. Но психологические исследования показали, что мы также можем деактивировать свою систему этического самоконтроля через так называемые «механизмы нравственного освобождения»<sup>13</sup>. Эти механизмы могут быть разделены на три категории.

- 1 Механизмы первой категории используют способы мышления, с помощью которых аморальное поведение выглядит более приемлемым. В первую очередь это использование «нейтрального» языка, о котором мы упоминали ранее, когда люди избегают употреблять «этически заряженные» слова. Еще один способ — нравственное оправдание, с помощью которого поведение рассматривается как нормальное, потому что дает некий положительный социальный результат. Например, банки, выдавая кредиты без подтверждающих доходы документов, могут считать, что они выполняют важную социальную функцию, предоставляя денежные средства тем, кто не может их получить с соблюдением всех формальностей. Еще одна тактика называется «выгодное сравнение», когда люди сравнивают собственное поведение с более предосудительным, чтобы выставить свои поступки в выгодном свете.

- 2 Вторая категория механизмов имеет отношение к искажению последствий или снижению личной ответственности за плохие результаты. Например, перекладывание ответственности, когда индивид думает, что его действия — это всего лишь результат диктата авторитетных других («мой шеф заставил меня сделать это»). Размывание ответственности, когда индивид снижает уровень своей ответственности, оглядываясь на других («это не мое дело», «команда приняла решение»). Искажение последствий — когда индивид считает, что последствия менее серьезны, чем есть на самом деле («подумаешь, большое дело»).

Размыванию ответственности стоит уделить особое внимание. Это явление в компаниях частично связано с коллегиальным принятием решений, в результате чего ни один из тех, кто его принимал, не берет ответственность на себя полностью, а значит, с большей легкостью голосует «за». Однако, даже принимая решение единолично, менеджер так или иначе обсуждает его с командой, тем самым «привлекая их к принятию решения» и «разделяя ответственность с ними», пусть даже и в своих мыслях. Помимо этого в бизнесе господствует идеология «подчинения общей цели». И наконец, темной стороной такого понятия как «командная работа» является снижение персональной ответственности. Это не значит, что люди, работающие в корпорациях, аморальны или не заботятся об обществе. Наоборот, очень часто они хотят изменить мир к лучшему и верят в то, что их работа как раз этому и способствует. Но, как пишет Джозел Бакан в своей книге «Корпорация. Патологическая гонка за прибылью и властью», «несмотря на их личностные качества и амбиции, их обязанности как сотрудников корпорации однозначны: они должны всегда ставить во главу угла интересы корпорации и не действовать в чьих-либо еще интересах или целях за исключением тех случаев, когда эти цели могут каким-то образом способствовать достижению корпоративных интересов». В своей книге Бакан цитирует бывшего главного исполнительного директора компании Goodyear Сэма Гибару, который считает, что если бы можно было действовать сообразно собственным идеям и ценностям, все было бы по-другому. Однако, будучи главным исполнительным директором, вы не имеете на этой права».<sup>14</sup>

В современной литературе стало довольно распространено такое понятие как «корпоративная психопатия» — подчинение общественных

<sup>13</sup> Bandura, A. *Social Foundations of Thought and Action: A social Cognitive Theory* (NJ: 1986).

<sup>14</sup> Бакан Дж. *Корпорация. Патологическая гонка за прибылью и властью*. М., 2007. С.72.

ценностей финансовому благополучию компании и ее должностных лиц.

- 3 Третья категория механизмов снижает личную идентификацию с жертвами безнравственного поведения. Это называется механизмом дегуманизации – когда тех, кто пострадал, делают менее достойными хорошего отношения, потому что они хуже или глупее, чем другие. Приписывание вины – когда вину за неэтичное поведение возлагают на саму жертву («сам виноват», «это его ошибка»).

Часто указанные механизмы используются в зависимости от ситуации. Если в компании авторитарный руководитель, то оправдание «шеф заставил меня сделать это» будет звучать намного чаще, чем другие. Но некоторые люди склонны использовать эти механизмы независимо от ситуации. Люди с высоким уровнем предрасположенности к моральному освобождению имеют низкий уровень эмпатии по отношению к другим и более циничны.

### Вопросы для обсуждения

- 1 Замечали ли вы особенности и индивидуальные различия, описанные в тексте, в своем поведении или поведении окружающих? Каковы были последствия такого поведения?
- 2 Входит ли в задачи менеджера анализ особенностей поведения его подчиненных? Каковы положительные и отрицательные моменты этого?
- 3 Вспомните примеры из вашей жизни, литературы, кино, истории, в которых ярко отражены указанные особенности?

## БАРЬЕРЫ И ПОМОЩНИКИ В ПРИНЯТИИ ЭТИЧЕСКИ ПРАВИЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ

Несмотря на то, что процесс принятия этического решения представляется как рациональная, очень логичная и удобная схема, мы должны понимать, что это существует только в теории. В реальности на каждом этапе нас поджидают сложности, связанные с особенностями человеческого мышления и психологии, которые могут увести в сторону от правильного решения.

### Сбор информации

Процесс сбора и анализа информации подвержен влиянию наших пристрастий и предубеждений. Например, мы можем искать неверную информацию, а также слишком рано прекратить поиски, потому что уверены, что все факты уже в руках. Большинство людей, особенно в бизнесе, переоценивают свои возможности поиска и анализа фактов. Это мешает сбору информации и ее объективному анализу.

Есть и такое явление как «ловушка подтверждения», которое влияет на наш выбор фактов и то, где мы их ищем.<sup>15</sup> Все мы имеем тенденцию искать подтверждение нашей правоты и игнорировать информацию, которая доказывает обратное. Для того, чтобы преодолеть «ловушку подтверждения», важно всегда помнить о возможности ошибки. Необходимо задавать больше вопросов типа: «В чем я могу ошибаться?», «Какие факты я пропустил?», «Какие факты подтверждают то, что я неправ?». Конечно, это не сделает поиск информации идеальным, но такие вопросы помогут сократить количество пропущенной или отвергнутой информации.

### Анализ последствий

Психологи обнаружили ряд проблем, с которыми сталкивается человек, когда думает о последствиях того или иного решения. Люди склонны упрощать ситуацию, делая ее более управляемой. Вместе с этим они сокращают количество принимаемых во внимание последствий. Особенно часто под цензуру попадают последствия, которые касаются небольшого количества людей. Но ведь и они могут быть очень серьезными. В качестве примера можно привести испытания и производства новых лекарственных препаратов. Испытания обычно показывают, что даже если препарат спасет одних, он обязательно негативно повлияет на других. Очевидно, что нельзя игнорировать последствия для небольшой группы людей. Для преодоления этого барьера необходимы предварительные консультации с большим количеством заинтересованных лиц. Это поможет расширить видение ситуации.

Консеквенциалистский подход требует анализа последствий для всех заинтересованных лиц, даже для общества в целом. Но человек склонен думать о своих интересах гораздо больше, чем об интересах других. Мы придаем большее значение последствиям для себя, каковы бы они ни были, чем ущербу или выгодам для других. Зная

эти особенности, необходимо преодолевать их, задавая критические вопросы и расширяя круг вовлеченных в дискуссию лиц. Можно также организовать групповое обсуждение и попросить участников ситуации поставить себя на место разных заинтересованных лиц, а потом отреагировать на ситуацию изнутри этой роли.

Есть еще два явления, которые мешают адекватному анализу ситуации. Это «иллюзия оптимизма», когда мы переоцениваем вероятность хороших последствий и недооцениваем плохие. А также «иллюзия контроля», когда мы уверены, что можем влиять на все, что происходит. Как показывают исследования, проведенные среди студентов ведущих американских бизнес-школ, менеджеры очень подвержены «иллюзии контроля».<sup>16</sup>

### Усиление приверженности

Большинство этических решений не являются полностью изолированными от других, а входят в какую-то единую цепочку. Решения, принятые ранее, очень сильно влияют на последующие. Такое явление получило название «усиления приверженности». Линда Тревину в своей книге<sup>17</sup> приводит такой пример. Представьте, что вы долгие годы мечтали о поддержанной машине, и вот ваша мечта сбылась. Но в скором времени вы обнаружили в автомобиле технические проблемы, которые требуют постоянного ремонта и вложений средств. Вопрос: станете ли вы ремонтировать машину дальше или продадите ее? Поскольку вы уже приняли решение купить машину и потратили на нее много денег, вы будете склонны продолжать бесконечный ремонт, будете привержены первоначальному решению. Это и называется усилением (эскалацией) приверженности.<sup>18</sup>

Представим себе абсолютно рационального мыслителя, который не испытывает эмоций. Он рассудил бы так: деньги уже потрачены, их не вернуть, поэтому рассматривать эти расходы в процессе принятия решения о будущем не имеет смысла. Во внимание должны приниматься только будущие расходы и время, которое предполагается потратить. Машину надо продавать. Но мы не являемся абсолютно рациональными мысли-

телями. Более того, в нашей культуре принято «следовать плану», то есть «залипать» на каких-то решениях, даже если обстоятельства изменились. И если в ситуацию вовлечены другие, мы скорее всего будем защищать наше первоначальное решение, чтобы «сохранить лицо».

Если вы попали в схожую ситуацию, надо быть осторожным. Ответьте честно на вопрос: почему вы по-прежнему привержены первоначальному выбору? Полезно также расширить круг людей, вовлеченных в принятие решения, и иногда даже устранить от принятия решения.

### Честность, эмоции и интуиция

Обычно мы оцениваем свои моральные качества более высоко, чем это есть на самом деле. Это называется «иллюзией нравственности» или «иллюзией превосходства». Большинство людей считают себя более честными, чем «большинство других людей»<sup>19</sup>. Это заблуждение также следует учитывать при принятии этических решений.

Интуиция и эмоции могут быть отличными барометрами в ситуации этического конфликта, но все их сигналы необходимо подвергать тщательному рациональному и честному анализу. Мы склонны находить закономерности среди случайных событий – тенденция, которая может завести очень далеко. Увидеть зависимость там, где ее нет, очень просто. Ученые Уильям Уорд и Герберт Дженкинс показывали группе людей результаты гипотетического пятидесятидневного эксперимента по «сгущению облаков». Они сообщили участникам эксперимента в какие из пятидесяти дней сгущались облака и шел дождь. На самом деле эта информация была не более чем случайным стечением обстоятельств: иногда после сгущения облаков шел дождь, иногда нет. Однако люди в соответствии с идеями о сгущении облаков (которые были навязаны экспериментаторами) были убеждены, что они действительно наблюдали взаимосвязь между сгущением облаков и дождем.

Результаты других экспериментов также подтвердили, что люди легко ошибаются, воспринимая случайные события как подтверждение своих убеждений.<sup>20</sup> Веря в наличие взаимосвя-

<sup>16</sup> Messick and Bazerman. Ethical Leadership and the Psychology of Decision Making. Sloan Management Review/ Winter 1996.

<sup>17</sup> Trevino L.K., Nelson K.A. Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right. Fifth edition. P.77.

<sup>18</sup> Staw B.M. and Ross I., «Understanding Escalation Situations», in Research in Organizational Behavior, Vol. 9, eds, B.M.Staw and L.L. Cummings (Greenwich, CT: JAI Press, 1987).

<sup>19</sup> Messick and Bazerman. Ethical Leadership and the Psychology of Decision Making. Sloan Management Review/ Winter 1996.

<sup>20</sup> Crocker, 1981; Jennings others, 1982; Trioler Hamilton, 1986.

зи, мы с большей вероятностью заметим и вспомним подтверждающие примеры. Если мы верим, что событиям предшествуют предчувствия, мы отметим и запомним случаи, когда мы заранее думали о чем-то, и впоследствии это происходило. В то же время мы редко отмечаем и запоминаем случаи несовпадения событий. Тенденция воспринимать случайные события как взаимосвязанные подпитывает нашу иллюзию контроля.

На процесс нравственного суждения влияют подсознательные предпочтения и предубеждения, о которых мы даже не подозреваем. С 80-х годов прошлого века Мазарин Банаджи, социальный психолог из Гарварда, и Этони Гринвальд из Вашингтонского университета занимаются изучением неосознаваемых психологических установок и их влиянием на социально значимые реакции. Они создали первый тест на скрытые ассоциации – Implicit Association Test (тест скрытых ассоциаций). Гринвальд измерял скорость, с которой испытуемые нажимали на клавиши компьютерной клавиатуры в ответ на инструкции, появляющиеся на экране. Его интересовало, легко ли людям ассоциировать позитивные слова (счастье, мир) с изображением цветов, а негативные (гнилой, уродливый) с насекомыми. Как и предполагалось, испытуемые быстро устанавливали подобные связи. Тогда он начал выяснять реакцию на слова и изображения, ассоциируемые с расой или этнической принадлежностью. Автоматическая реакция участников не соответствовала тем убеждениям, которых они, по их словам, придерживались. Десятилетия спустя были продолжены поиски новых путей использования теста и других подобных методов для исследования природы предубеждений. Совместно с нейробиологами было проведено исследование механизма расовых предрассудков, в зависимости от которых представители одной социальной или этнической группы начинают бояться членов другой. Подобные предубеждения характерны для людей с искренними антишовинистическими взглядами, но подсознание которых содержит прочно укоренившиеся и остающиеся активными старые предрассудки, что и выявило исследование.

На сайте [www.implicit.harvard.edu/implicit](http://www.implicit.harvard.edu/implicit), посетив который можно ознакомиться с методикой и пройти тест по четырнадцати вариантам, онлайн-тестирование прошло уже более двух миллионов человек. Исследователи считают, что благодаря сайту люди начнут более внимательно следить за своим поведением и прислушиваться к другим. Тестирование активно используется в бизнесе, хотя тесты и подвергаются критике, поскольку не все согласны с методикой и способами оценки результатов.

Эмоции также очень сильно влияют на наше мышление, но они часто приводят к правильным действиям. К примеру, если мы видим, что кому-то причиняют боль, наш мозг немедленно реагирует негативными эмоциями, а процесс мышления еще не включился. Вместе с тем надо понимать природу наших эмоций. Если сочувствие вынуждает нас признать, что проблема этическая, и заставляет думать о последствиях – это хорошо. Но злость и обида вызывают желание отомстить, а такое желание — плохой советчик в нравственных вопросах.

## СТАДИИ НРАВСТВЕННОГО РАЗВИТИЯ ЛИЧНОСТИ ПО КОЛБЕРГУ

Психолог из Гарварда Лоуренс Колберг (Lawrence Kohlberg, 1927 – 1987) разработал подход к проблеме нравственного формирования личности. Колберг считал, что поведение ребенка определяют внешние правила и нормы. По мере взросления правильные поведенческие ориентиры превращаются во внутренние установки личности. В результате многолетних исследований он выявил шесть стадий нравственного развития. Люди проходят стадии развития последовательно, однако лишь немногие достигают двух последних. Взросление человека не обязательно влечет за собой нравственное развитие. Некоторые остаются незрелыми всю жизнь.

Различают три уровня развития, в каждом из которых две стадии. Переход от одной стадии к другой происходит в результате совершенствования когнитивных (познавательных) навыков и способности к сопереживанию.

Первый уровень: доконвенциональный<sup>21</sup>.

Стадия 1 – человек совершает «моральные» действия, чтобы избежать наказания.

Стадия 2 – правильно то, что удовлетворяет мои потребности.

Второй уровень: конвенциональный.

Стадия 3 – правильно то, что одобряют другие. Я поступаю правильно, чтобы заслужить одобрение.

Стадия 4 – правильно то, что говорит закон и устанавливают власти.

Третий уровень: постконвенциональный.

Стадия 5 – правильно то, что принимает во внимание права других людей и социальные соглашения.

Стадия 6 – правильность того или иного действия определяется универсальными нормами и принципами, такими как справедливость, непредвзятость, всеобщие и равные права человека.

Две первые стадии характерны для детей, которые еще не усвоили понятий о плохом и хорошем. В своих действиях они руководствуются потребностью избежать наказания или получить выгоду. Третья стадия – стремление получить социальное одобрение. Люди ведут себя в соответствии с нормами морали, приспосабливаясь к окружающим. Они ориентируются на мнение других и стремятся ему соответствовать. На этой стадии начинает формироваться собственное представление о хорошем и плохом. Колберг отмечал, что большинство людей находятся на третьей стадии, то есть на их поведение сильно влияют окружающие. Вот еще один аргумент в пользу формирования этичной корпоративной культуры в компании и примера соответствующего поведения руководства. Корпоративная культура помогает большинству работников правильно ориентироваться в выборе того или иного поведения.

Нравственное сознание формируется на четвертой стадии, когда индивид осознает интере-

сы общества и правила поведения, которые этим интересам соответствуют. Колберг считал, что на третьей и четвертой стадиях люди способны совершать высоконравственные поступки независимо от принятых в их окружении ценностей.

На пятой стадии люди осмысливают противоречия между различными нравственными убеждениями, способны обобщать и представлять, что произойдет, если все будут поступать определенным образом. Шестая стадия – формирование этического чувства – универсальных и последовательных нравственных принципов. Личность, находящаяся на этой стадии, лишена эгоцентризма и предъявляет к себе такие же требования, как и к другим. Махатма Ганди, Мартин Лютер Кинг – люди, которые достигли этой высочайшей стадии нравственного развития.

Связано ли нравственное развитие с интеллектуальным? Колберг считал, что достижение определенного интеллектуального уровня необходимо, но недостаточно для того, чтобы достичь соответствующей стадии морального развития.

Эмпирические исследования показали, что у некоторых людей наблюдается нравственный регресс с пятой стадии на четвертую. Но Колберг отрицал возможность регресса и решил, что при переходе от четвертой стадии к пятой существует подэтап 4+, который характеризуется признаками обеих стадий, но на самом деле пятая стадия еще не полностью интегрирована личностью. Человек может разочароваться в произвольной природе закона и рассматривать само общество как виновное в этом. Не нужно путать это с релятивизмом второго этапа, когда индивид рассматривает противоречащие его интересам интересы общества как морально неверные. Колберг отмечал, что релятивизм часто наблюдается у студентов, поступающих в колледж.

Колберг предполагал, что может существовать и седьмая стадия развития – трансцендентная мораль или мораль космической ориентации. Но обнаружить ее признаки у человека практически невозможно, поскольку возникали трудности при сборе эмпирических данных уже при подтверждении существования шестой стадии.

Несмотря на то, что теория Колберга позволяет сделать вывод об этическом поведении людей, находящихся на более высоких стадиях

<sup>21</sup> Конвенция – соглашение, договор.

развития, этот подход не стоит абсолютизировать. Исследования показали, что люди даже в сходных обстоятельствах могут вести себя по-разному, даже если находятся на одной стадии.

Колберг также был против использования его подхода для моральной оценки того или иного действия или человеческого характера. Он настаивал на том, что его теория – теория морального рассуждения, а не выбора, и подчеркивал, что структура аргументов не зависит от их содержания, называя это необходимым «формализмом» в применении подхода.

#### Вопросы для обсуждения:

- 1 Как вы относитесь к теории Колберга? Обсудите свою точку зрения.
- 2 Полезно ли применение специальных тестов по теории Колберга при приеме на работу? Допустимо ли это с этической точки зрения?

#### ЛИТЕРАТУРА И ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

- 1 Haidt, Jonathan. The Happiness Hypothesis. 2006.
- 2 Heffernan, Margaret. Wilful Blindness. 2011.
- 3 Gentile, Mary C. Giving Voice to Values. 2012.
- 4 Bazerman, Max H. & Tenbrunsel, Ann E. Blind Spots. 2011.
- 5 Frank, Robert. What Price the High Moral Ground? 2004.
- 6 Kidder, Rushworth M. Moral Courage. 2005.
- 7 Trevino L.K., Nelson K.A. Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right. 2009.
- 8 Donaldson, T. (2001). Values in tension: ethics away from home. In M. Hoffman, R. Frederick, & M. Schwartz (Eds.), Business ethics: readings and cases in corporate morality (Fourth ed., pp. 475 - 483). New York: McGraw-Hill.



# МОДУЛЬ 3. ДАЙТЕ ЦЕННОСТЯМ ПРАВО ГОЛОСА<sup>1</sup>

Мэри С. Джентайл, Ph.D., директор проекта [www.GivingVoiceToValues.org](http://www.GivingVoiceToValues.org)

«*Дайте ценностям право голоса*» – это революция в преподавании этики. Джентайл не интересуется абстрактные (и часто бесплодные) споры об этических принципах, она хочет помочь вам научиться тому, что *делать*, когда вы сталкиваетесь с неэтичным поведением. Это что-то вроде занятий по самообороне для души».

Дэн и Чип Хит, авторы книг «Переключение» (*Switch*) и «Сделано, чтобы прилипнуть» (*Made To Stick*).

«*Дайте ценностям право голоса*» дает именно то, что нам нужно, чтобы помочь студентам действовать. В большинстве учебных курсов по этике рассуждают о гипотетических решениях – определении того, как поступить правильно. Мы знаем, что «знать» не значит «сделать». Этот проект дает студентам силу действовать».

Кэролин Ву (Carolyn Woo), декан Колледжа бизнеса университета Нотр-Дам, Мендоса.

## НОВЫЙ ПОДХОД К УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЕ ПО ЦЕННОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННОМУ ЛИДЕРСТВУ

Невзирая на четыре десятилетия добросовестных усилий организовать преподавание этики в школах бизнеса, читатели экономической периодики по-прежнему регулярно встречаются с заголовками о случаях вопиющей жадности и корпоративных скандалах. Поневоле задаешься вопросом, почему все усилия оказываются напрасными.

Преподаватели бизнес-школ, ведущие курсы по этике, читают длинные лекции об этическом мышлении, анализируют масштабные ситуации со сложными щекотливыми дилеммами, запуская, в конечном итоге, механизм, который один из профессоров назвал «этической усталостью». Некоторым студентам такой подход кажется увлекательным и интересным, другие считают его скучным и ненужным. Так или иначе, иногда все, чем они овладевают в конце курса, – это умение сформулировать проблему так, чтобы можно было оправдать любую точку зрения, независимо от степени ее циничности или эгоистичности. Ведь прагматизм специально «скроен» для свободной рыночной экономики.

Что касается этических дилемм, они слишком часто сформулированы как выбор, который может заинтересовать только высшее руководство компании, потому что никто, кроме генерального директора, никогда не сталкивается с ними. Среднестатистический выпускник магистерской программы тридцати лет от роду вряд ли будет решать вопросы прокладки трубопровода по дикой нетронутой территории или вопрос возможности закрытия производства.

Дело не в том, что теория этики и стратегические дилеммы высшего уровня не важны; безусловно, они важны. Но они не помогают будущим менеджерам понять, как им следует поступить в реальной ситуации, когда начальник зовет подкорректировать финансовый отчет, или когда команда, отвечающая за продажи, будет требовать приукрасить возможности своего продукта, или когда они увидят дискриминацию в отношении своего коллеги, – вот те ситуации, которые формируют их способность разрешать щекотливые этические дилеммы, имеющие значение для их будущего развития.

Набор навыков, которые могут потребоваться уже сейчас, сводится к следующему: что, кому и как следует сказать в ситуации, когда менеджер уверен в правильности своего мнения при некоем этическом конфликте, но не уверен в том, как следует действовать согласно своему убеждению. Этот важнейший набор навыков, о котором часто забывают, становится первым шагом на пути наращивания этических «мышц». В этом и заключается цель учебной программы «*Дайте ценностям право голоса*» (*Giving Voice to Values – GVV*) и ее методики.

В разработке и/или применении элементов пилотной программы *GVV* участвовали преподаватели многих школ предпринимательства со всего мира, от Массачусетского технологического института до Школы бизнеса INSEAD, Школы бизнеса Гарвардского университета, Колледжа Нотр-Дам, Университета Квинсленд, Индийской школы бизнеса и других. Наша задача заключается в том, чтобы начать соответствующий разговор во всех ключевых курсах (не только в курсе этики) и предоставить методику и программу для формирования нового представления о том, как следует обучать этике. Программа «*Дайте ценностям право голоса*» сосредоточена не столько на *анализе* этических проблем, сколько на *реализации* этических установок; она задает-

1 [WWW.BABSON.EDU](http://WWW.BABSON.EDU)

Материал входит в состав учебных материалов по проекту «Дайте ценностям право голоса» ([www.GivingVoiceToValues.org](http://www.GivingVoiceToValues.org)) Соучредители и инкубатор проекта – Институт Аспена и Школа менеджмента Йельского университета. В настоящее время финансируется Колледжем Бэбсон. Запрещается внесение изменений и распространение без предварительного разрешения. © Мэри С. Джентайл, 2010 год.

ся следующими вопросами: «А если бы я сейчас поступил в соответствии со своими ценностями? Что бы я сказал и сделал? Как бы я добился наибольшей эффективности?»

GVV была разработана для программы «Бизнес и общество» Института Аспена, где и была опробована, в ее подготовке участвовала также Школа менеджмента Йельского университета, выступавшая в качестве соучредителя. Сейчас GVV финансируется Колледжем Бэбсон. Основываясь на реальном опыте практиков, а также на современном общественном знании и науке о менеджменте, методика «*Дайте ценностям право голоса*» заполняет давно возникший серьезный пробел в бизнес-образовании. Она помогает студентам увидеть, что человек может и должен выражать свои ценностные установки на рабочем месте, и предоставляет студентам возможность готовить сценарии и разыгрывать их перед другими участниками.

Программа была разработана доктором наук Мэри С. Джентайл (Mary C. Gentile) из Колледжа Бэбсон. Мэри Джентайл – ветеран Школы бизнеса Гарвардского университета и пионер создания учебных программ по этике и управлению многообразием (diversity management). В настоящее время она консультирует по вопросам образования в области менеджмента и ценностно-ориентированного лидерства во многих странах мира. GVV была опробована более чем в ста пятидесяти образовательных учреждениях и компаниях на шести континентах. Книгу «*Дайте ценностям право голоса: как высказать свое мнение, если уверен в правоте*» можно приобрести в издательстве Йельского университета (2010, [www.MaryGentile.com](http://www.MaryGentile.com)).

**Методика «Дайте ценностям право голоса» трансформирует фундаментальные основы обучения бизнес-этике и, что более важно, позволяет подготовить будущих бизнес-лидеров, которые будут не только знать, что правильно, но и уметь этого добиваться.**

## ПОДХОД GVV

Большинство из нас хочет отдавать работе всего себя. Однако опыт и исследования показывают, что многие сталкиваются на работе с моральны-

ми конфликтами в тех случаях, когда то, как мы хотим жить и чего хотим добиться, вступает в противоречие с ожиданиями клиентов, коллег, начальников и/или организаций в целом. Методика GVV предназначена для того, чтобы помочь людям научиться распознавать, прояснять, отстаивать свои ценности и действовать согласно им в ситуациях, когда такие конфликты возникают.

Внимание GVV сосредоточено на том, что происходит после принятия решения. Иными словами, методика сосредоточена не столько на определении того, что правильно, а что нет, сколько на том, как помочь менеджерам понять свою позицию, научиться выражать ее и эффективно действовать согласно своим ценностям – уже после того, как они почувствовали уверенность в своей правоте. GVV должна помочь им понять, что следует сделать и сказать, чтобы быть услышанными, и как исправить положение дел в случае необходимости.

**Отличительными чертами методики «Дайте ценностям право голоса» являются следующие:**

1. Внимание сосредоточено на **положительных примерах**, на тех ситуациях, когда люди действительно нашли способ отстоять и претворить в жизнь свои ценности на рабочем месте.
2. Подчеркивается, как важно найти **согласованность** между представлением человека о его целях и существующими целями организации (при этом следует опираться на самооценку и сильные стороны своей личности).
3. Предоставление возможности **формулировать и тренировать** то, как вы реагируете на самые распространенные доводы и обоснования отказа от следования своим ценностям.
4. Предоставление возможности развить чувство **приверженности** следованию ценностям путем постоянной практики правильного ответного поведения и повышения его эффективности благодаря **вниманию других участников** и взаимному обучению.

## КАК БИЗНЕС-ШКОЛЫ И ПРЕПОДАВАТЕЛИ МОГУТ ИСПОЛЬЗОВАТЬ GVV

Есть много разных способов использования и/или адаптации методики GVV преподавателями и бизнес-школами:

1. **Отдельные семинары** (например, завершающие семинары по определенному курсу;

факультативные семинары во внеаудиторное время и пр.)

2. **Функциональные или тематические модули** (например, модули, которые можно включить в существующие обязательные или факультативные курсы, или порекомендовать как дополнительные семинары).
3. **Специальный факультативный курс.**
4. **Индивидуально разработанная программа взаимного обучения (коучинга)** (например, можно научить группу студентов разрабатывать модули по программе GVV и проводить семинары с другими студентами. Это может быть курс с выставлением оценки, самостоятельное изучение или внеаудиторная работа).
5. **Разработка индивидуальной учебной программы** (например: преподаватели /студенты/бизнес-школа/компания могут применить предлагаемую методологию для разработки собственных учебных материалов).

Ниже более подробно описан каждый из этих пяти способов:

### Отдельные семинары по GVV

Есть целый набор тем для отдельных семинаров, которые можно организовывать с использованием материалов программы «Дайте ценностям право голоса». Например, «Повесть о двух историях» наряду с разделом «Дайте ценностям право голоса: исходные предпосылки» можно использовать в качестве основы для полутора–двухчасового семинара, в котором вводится тема реализации ценностной установки после принятия управленческого решения. В некоторых учебных заведениях такой семинар организуется на установочных занятиях по профессиональной ориентации. Его можно также включить в курсы по организационному поведению, управлению карьерным ростом, лидерству, ведению переговоров, этике или по теме «Власть и влияние».

Любой из инструментов самооценки, названный в модуле «Самопознание и образ внутреннего «Я»», может быть использован для формирования индивидуального подхода к развитию способности отстаивания своей позиции; для рассмотрения вопроса о правильном балансе в выборе карьеры и работодателя: для выбора оптимального способа или стиля выражения своих ценностей, который должен основываться на конкретных сильных сторонах личности. Модуль «История жизни» также может использоваться

в качестве темы семинара, посвященного проблемам ценностно ориентированной самооценки.

И, разумеется, на семинарах может использоваться любой из предложенных кейсов. Все указанные материалы имеются в бесплатном доступе на сайте [www.GivingVoiceToValues.org](http://www.GivingVoiceToValues.org) на вкладке «Учебная программа» (Curriculum), в то время как методические указания с предлагаемыми вопросами и/или завершающим анализом могут бесплатно получить только преподаватели по специальному запросу (электронная почта: [Mgentile3@babson.edu](mailto:Mgentile3@babson.edu)).

### Функциональные или тематические модули GVV

Некоторые ценностные конфликты характерны или даже специфичны для определенных функциональных сфер. Например, вопросы честной коммуникации в рекламе или целевом маркетинге, которые могут оказаться в центре неэтичного поведения, характерны именно для области маркетинга. Вопросы об ответственности перед акционерами или более широко определяемыми группами заинтересованных лиц возникают в курсах по финансам и стратегии. Список может быть продолжен.

Хотя дискуссии на моральные темы и применение моделей этических рассуждений в дилеммах, связанных с бизнесом, вполне уместны в самостоятельных курсах по этике, вопрос о том, как реализовать свои ценностные обязательства в отношении конкретных конфликтов будет поставлен гораздо более остро в курсах, где преподается соответствующий материал. Тем не менее преподаватели курсов по менеджменту, финансам, стратегии или бухгалтерскому учету с гораздо большим удовольствием говорят о том, как такие конфликты возникают и что мы знаем об их влиянии, а также о соответствующих правилах и стандартах, которые их регулируют, чем о том, как реагировать на моральное давление там, где оно возникает.

Поэтому программа GVV предлагает методику рассмотрения этих вопросов, которая строится на сильных сторонах конкретных преподавателей (будь то знания в области менеджмента, финансов, бухучета, маркетинга, производственных операций и пр.) и в то же время дает возможность студентам формулировать и вырабатывать свою реакцию на конфликты, возникновение которых наиболее вероятно в каждой из функциональных сфер.

Модуль «Отчетность» (готовый и доступный в настоящее время) был разработан для того, чтобы

показать пример такого подхода. Внимание в нем сосредоточено на честном и точном ведении отчетности, что является основополагающим принципом любого курса бухгалтерского учета.

Модуль «Отчетность» можно использовать в завершающей дискуссии по проблемам бухучета, когда студенты уже познакомились с примерами искажения отчетности о доходах. В этом курсе студенты получают определение данного нарушения, узнают о причинах, приводящих к таким искажениям, а также о правилах и стандартах, запрещающих их, о последствиях и способах обнаружения таких искажений и т.п. Изложение всего этого материала строится на опыте и знаниях преподавателя, который является специалистом по данной дисциплине.

Однако вопрос о том, как поступить в случае неправомерного давления на рабочем месте, приводящего к таким нарушениям, может оказаться вне пределов профессиональной компетенции преподавателя. Но в любом случае он может подготовить аудиторию к такой дискуссии, четко разъяснив, чем грозят действия такого рода. После этого можно запустить модуль «Отчетность» программы GVV, в котором на основе изученного материала начнется конкретное обсуждение способов противодействия такому давлению. Модуль может вести сам преподаватель бухгалтерского учета, используя предложенный учебный план, или же можно пригласить другого преподавателя, хорошо знакомого с учебными планами программы GVV.

Помимо модуля «Отчетность», в настоящее время подготовлены материалы для включения в курсы по корпоративному управлению, финансам, менеджменту, лидерству, управлению карьерным ростом, глобальному бизнесу, управлению многообразием, производственным операциям, и в нашу коллекцию постоянно добавляются новые материалы.

### Специальный факультативный курс по GVV

Материалы программы GVV можно также использовать для проведения самостоятельного факультативного курса. Ниже приводится образец примерного распределения материала по ходу преподавания такого курса, хотя, конечно, возможны самые разные варианты.

Примерный план факультативного практического курса по программе «*Дайте ценностям право голоса*».

### Часть 1. Введение и основная концепция

Приводятся наглядные примеры, иллюстрирующие главную идею курса. А именно, что одинаково одаренные и преданные работе люди, сталкивающиеся с ценностными конфликтами, могут действовать (или не действовать) совершенно в разном ключе, невзирая на их исходные намерения. Что мы сами в разное время оказывались и в одной, и в другой роли. И самое главное, что приобретенные навыки и умения (например, умение переосмыслить принимаемое решение), проведенные исследования и даже просто возможность потренироваться, как говорить и действовать, отстаивая свои ценности, может сделать из вас человека, который действительно может выразить свою позицию и поступать соответственно.

#### Материалы:

- «Повесть о двух историях» (практическое задание).
- «Формы ценностно-ориентированного мышления на рабочем месте» и «Система действий в рамках программы «*Дайте ценностям право голоса*»: перечень необходимых мер» (материалы для чтения).
- «*Дайте ценностям право голоса*»: исходные предпосылки» (практическое задание).
- «Создание инструментария для программы «*Дайте ценностям право голоса*». Факторы, способствующие выражению своих ценностей» (непрерывная практика).

### Часть 2. Процесс самопознания и согласованность

Слушатели курса должны будут разработать персональный профиль, оценивая себя по таким параметрам, как умение рисковать, стиль общения, способность к преданности (Кому или чему вы больше всего преданы? При каких условиях?), образ внутреннего «Я» (Вы проникательный человек? Идеалист? Прагматик? Ученик или учитель? и т.п.) и, наконец, цель (Как вы определяете свою личную цель? Профессиональную цель? Цель в рамках организации? Цель в обществе? Согласуются ли они?).

Перед студентами ставится задача создать описание своего внутреннего «Я», которое поможет им действовать согласно своим ценностям в конфликтных ситуациях. Методика GVV предполагает, что главным побудительным фактором такого ценностно-ориентированного поведения является способность человека увидеть, что его поступки согласуются с понятным для него са-

мого главным курсом его жизни. Более того, его поступки могут оказаться согласованными с этим курсом, если он правильно поймет и сформулирует стоящую перед ним задачу.

#### Материалы:

- «Самопознание и формирование образа внутреннего «Я» (модуль для преподавателей, включая введение, перечень примерных инструментов и упражнений по самооценке и завершающий анализ с преподавателем).
- Оформление «Истории жизни» (чтение, практическое задание, рекомендации по организации обсуждения).
- Возможная подборка кейсов:
  - Лиза Бакстер – разрабатываем голос.
  - Внутренняя борьба с представлением об успехе.
  - Консультант по управлению разнообразием (diversity consultant). Кейсы (А) и (В).
  - Цена. Кейсы (А) и (В).
  - Наивность или храбрость? Кейсы (А) и (В).
  - Другие.

#### Часть 3. Сценарии и тренировка умений

Во многих отношениях это ключевая часть курса GVV. Здесь студенты получают возможность проанализировать наиболее распространенные доводы и обоснования относительно того, почему не стоит высказывать свою позицию и действовать согласно ей; а также научатся разрабатывать эффективные сценарии возражений на эти доводы, основываясь на соответствующих исследованиях (связанных с конкретным решением или с общими стратегиями выбора и формирования сообщения), потренироваться в «озвучивании» этих сценариев и приобрести навыки взаимного обучения (коучинга).

Эта часть курса основана на предпосылке, что практика (действие) так же важна, как и анализ, и что практиковаться следует перед коллегами или другими студентами, играющими роль тех людей, перед которыми им в конечном итоге придется отстаивать свои ценности.

#### Материалы:

- «Сценарии и навыки» (введение, библиография с аннотациями, кейсы и руководство для взаимного обучения (коучинга)).

- «Доводы и обоснования» (практическое задание).
- Любая подборка кейсов по программе.

#### Часть 4. Принятие обязательств

В завершающей части курса студенты получают возможность обобщить, свести воедино и прочно усвоить знания и навыки, полученные в результате самоанализа и практики разработки и презентации сценариев. Они могут проанализировать собственную мотивацию и взять на себя обязательство применять полученные уроки в жизни. Это достигается сочетанием теоретического анализа и практических примеров.

#### Материалы:

- Вернитесь к модулям «Создание инструментария для программы *«Дайте ценностям право голоса»*. «Факторы, способствующие выражению своих ценностей», «Оформление «Истории жизни»» и к любому из инструментов самоанализа из модуля «Самопознание и формирование образа внутреннего «Я»».
- Пригласите лекторов со стороны, предложите студентам прочитать художественное произведение или посмотреть фильм, чтобы познакомиться с конкретными примерами из жизни (по запросу можем предоставить список художественных произведений или фильмов).
- Студенты получают возможность заявить о своей приверженности определенным ценностям, пообещать себе, и потенциально друг другу, действовать в будущем определенным образом, зачитывая короткие отрывки из своих итоговых работ. Письменное задание может представлять собой небольшой пример практической ситуации из их рабочего опыта, иллюстрирующий определенный ценностный конфликт, анализ этого конфликта, план действий и сценарий отстаивания своих ценностей. Лучшие итоговые работы могут затем использоваться как материал для дополнения курса в будущем и/или рассматриваться для возможного включения в сборник кейсов по программе GVV (Образец «Письменного задания GVV» доступен на сайте для преподавателей данной программы и может быть предоставлен преподавателям по запросу, направленному на следующий адрес электронной почты: [Mgentile3@babson.edu](mailto:Mgentile3@babson.edu)).

### Индивидуально разработанная программа взаимного обучения (коучинга)

Одну или несколько групп студентов (скорее всего, студентов второго курса MBA) можно обучить методам разработки кейсов GVV и/или проведению семинаров с другими студентами. Специалисты по методике GVV могут провести обучающие занятия с такими студентами и/или поработать с преподавателями или инструкторами на местах, чтобы подготовить их к работе с группами обучаемых. («Руководство по взаимному обучению» доступно на сайте GVV на странице «Учебная программа» (Curriculum).

### Разработка индивидуальной учебной программы

Преподаватели могут воспользоваться методикой разработки учебной программы GVV и/или поработать со своими студентами для создания кейсов, учитывающих определенную специальность или интересы обучаемых. (Описание методики разработки кейсов, указания для преподавателей и модуль «Основы подготовки учебных материалов по GVV» можно посмотреть на сайте GVV на странице «Сеть преподавателей GVV»). Иногда студенты и преподаватели создают свои рассказы, пользуясь практическим заданием «Повесть о двух историях», которое помогает им найти ситуации, которые могут стать предметом анализа. (Имена людей и названия организаций изменяются для сохранения конфиденциальности).

### Дополнительные материалы

Все указанные выше материалы для студентов доступны на сайте [www.GivingVoiceToValues.org](http://www.GivingVoiceToValues.org),

а методические указания, предназначенные для преподавателей, кейсы (B) и другие обучающие материалы могут быть получены по запросу на сайте для преподавателей ([Mgentile3@babson.edu](mailto:Mgentile3@babson.edu)).

В качестве вводных материалов для программы Международного форума лидеров бизнеса (IBLF) включены материалы для студентов, предназначенные для отдельных семинаров по программе GVV, а также вводные замечания к методике написания сценариев GVV и образец практического занятия «Доводы и обоснования» (описанный ниже).

Предоставлена также самая последняя редакция содержания материалов с аннотациями, в котором указаны все доступные на сегодня учебные материалы GVV (на ноябрь 2011 года).

#### Предоставленные материалы:

- «Повесть о двух историях» (вариант для студентов).
- «Исходные предпосылки программы "Дайте ценностям право голоса"» (вариант для студентов).
- «Дайте ценностям право голоса: краткое введение» (вариант для студентов).
- «Доводы и обоснования» (вариант для студентов).
- «Дайте ценностям право голоса: содержание материалов с аннотациями» (Постоянно обновляемый документ. См. последнюю редакцию на сайте [www.GivingVoiceToValues.org](http://www.GivingVoiceToValues.org)).



## ПРЕАМБУЛА

В результате исследований и бесед выясняется, что отстаивать свою позицию можно по-разному: можно поискать решение, которое будет беспроигрышным для всех сторон; можно попытаться изменить мнение начальника, прибегнув к логике и убеждению; попробовать обойти своего начальника в рамках организации; сплотить вокруг себя единомышленников и так далее. Однако ключевым моментом остается решение высказаться.

Важно также понять, что поскольку для отстаивания своих ценностей существует так много разных способов, можно попробовать найти подход, который окажется не только самым эффективным в данной конкретной ситуации, но и такой, который станет для вас самым удобным, соответствующим вашему стилю общения и вашим личным качествам. И, наконец, можно сделать то, что действительно поможет вам отстаивать свои принципы и добиться результата: сформулировать все заранее, попрактиковаться и поучаствовать во взаимном обучении (коучинге).

Дело в том, что заниматься вопросами этики совсем не значит читать проповеди. Часто сам факт, что в ситуации присутствует этический аспект, заставляет нас настраиваться на роль святого или даже мученика; на самом же деле нужно просто обладать определенными знаниями и умениями. К проблеме высказывания своей позиции можно подойти, опираясь на те же аналитические и личные способности, которые мы обычно используем в любых других ситуациях, например, уговаривая профессора продлить срок сдачи итоговой работы или добываясь разрешения на более поздний «отбой» в общении. И точно так же как в других проблемных ситуациях общения, нам нужно учитывать потребности, желания и эмоциональные затраты своих собеседников вместо того, чтобы концентрироваться исключительно на себе. Перестроить свою речь на волну диалога, в котором будет не только говорение, но и слушание – вот еще один важный компонент нашей методики.

Важно также использовать тот стиль общения, который нам наиболее удобен и привычен. Если, например, мы умеем хорошо рассказывать истории и пользоваться метафорами, то на этих своих сильных качествах мы и захотим сыграть, независимо от того, пойдет ли речь о моральном конфликте или о других вещах. Или же, если мы неуверенно чувствуем себя в спорах и конфронтации, можно попробовать высказать свои возражения в виде ряда осто-

рожных вопросов, а не прямых утверждений. И даже если мы не уверены, что в данной ситуации свойственный нам стиль общения окажется наиболее эффективным, лучше начать разговор именно с тех позиций, в которых мы сильны, чем пытаться в этой стрессовой ситуации изобразить из себя какую-то другую личность.

И, разумеется, нельзя недооценивать влияние окружающей обстановки, общего контекста ситуации. Противостоять большинству людей или людям, облеченным властью, очень трудно в любой ситуации, не говоря уж о ситуации, связанной с решением нравственной проблемы. Тем не менее, мы все знаем случаи, когда люди противостояли такому давлению; мы, вероятно, вспомним о некоторых случаях, когда это удавалось делать и нам самим. Исследования и опыт показывают, что, если попробовать проверить свои идеи в разных группах коллег, а также поискать поддержку той или иной группы как внутри, так и вне организации, это может придать нам силы для противостояния таким неосознаваемым влияниям. Это может даже помочь найти новые формы выражения своих принципов, которые не пришли бы нам в голову без такого взгляда с разных точек зрения.

## ДОВОДЫ И ОБОСНОВАНИЯ

Сталкиваясь с ценностными конфликтами на работе, мы часто встречаем барьеры, которые принимают форму доводов и обоснований в пользу такого поведения, которое уводит нас от стремления следовать своим представлениям о собственных целях и целях нашей организации. Это те возражения, которые вы часто слышите от коллег, когда пытаетесь указать им на существование этической проблемы в обычном порядке вещей. Иногда вы их даже не слышите, потому что они относятся к категории негласных предпосылок или прописных истин работы организации.

Чрезвычайно сложно выстроить сильную аргументацию в споре с выразителями господствующего мнения, особенно если вы оказываетесь в меньшинстве, или если у вас нет времени для выработки серьезной альтернативы, или вы не хотите высказывать недостаточно продуманное мнение. Именно поэтому предлагаемая методика нацелена на то, чтобы у вас было время и место, чтобы организовать большинство в свою пользу, для тщательного обдумывания и проверки своей аргументации в обсуждении самых распространенных этических проблем, которые могут возникнуть у вас на рабочем месте.

Чтобы научиться этому, мы должны внимательно рассмотреть возникшую сложную ситуацию и ответить на следующие вопросы:

- На какие аргументы мы пытаемся найти ответ? Какие *доводы и обоснования* нужно опровергнуть?
- Что поставлено на карту ключевых сторон, включая тех людей, которые оппонируют вам? Что поставлено на карту для вас?
- Какие рычаги вы можете использовать, чтобы повлиять на своих оппонентов?
- Каков ваш самый мощный и убедительный ответ на выдвигаемые доводы и обоснования? К кому должна быть обращена ваша аргументация? В какое время и в каком контексте?

Самое интересное, что для ответа на эти вопросы вам не нужен этический анализ. Речь здесь идет скорее о причинах и мотивах – рациональных или эмоциональных, организационных или личных, нравственных или, возможно, безнравственных – которые толкают ваших оппонентов на определенный выбор и поступки.

Данный подход становится особенно полезным в разрешении ценностных конфликтов, когда мы со временем начинаем распознавать знакомые типы аргументации или сходные доводы людей, защищающих поступки, сомнительные с моральной точки зрения. С другой стороны, имеются некоторые полезные вопросы, убедительные аргументы и способы формулировки нашей личной роли или цели, или роли или цели нашей организации, которые могут помочь нам противостоять этим часто встречающимся доводам.

И, наконец, уже тот факт, что мы сумели распознать и сформулировать услышанный аргумент, может значительно уменьшить его силу просто потому, что он перестал быть неосознанным или подразумеваемым; мы вывели его на уровень обсуждения и даже ввели в игру с помощью равных или, можно надеяться, более сильных аргументов.

В качестве иллюстрации попробуем выделить несколько известных нам типов ценностных конфликтов и способов аргументации, а также несколько возможных видов реагирования на них.

Рашворт Киддер считает, что большинство этических дилемм можно разделить на четыре категории или модели:

- «истина против преданности»;
- «личность против общества»;
- «краткосрочное против долговременного»;
- «справедливость против милосердия»<sup>2</sup>.

Обратите внимание на то, что Киддер говорит здесь о конфликтующих ценностях, а не о противопоставлении ценностей их отсутствию. Иногда мы *действительно* сталкиваемся с ситуациями, в которых наши собственные ценности опровергаются или растаптываются. Но иногда конфликт выражается скорее в том, как сформулирована дилемма. Таким образом, бывает полезно признать, что способ формулировки может помочь переосмыслить само представление о конфликтующих ценностях.

Например, коллега из отдела продаж нашей компании взывает к чувству нашей личной преданности ему, чтобы убедить нас нарушить принципы честной работы, когда он или она просит нас умолчать о нечестных способах продаж. Однако, распознав модель, лежащую в основе данного ценностного конфликта, а именно, «истина против преданности», мы будем более подготовлены к нужному ответу. Вектор конфликта направлен от частной, сиюминутной ситуации к более широкому, более общему контексту, и с точки зрения контекста в целом мы начинаем видеть его гораздо яснее. Распознав модель, мы увидим, что наш коллега не проявляет такую же степень преданности нам (то есть уважение к нашей личной честности), как ту, которую он требует от нас.

Можно также рассмотреть некоторые типы аргументации или доводов, которые мы часто встречаем в конфликтах, связанных с этическими ценностями. Вот самые распространенные из них:

- Ожидаемая, или обычная, практика: «Все так делают, значит, это обычная практика. Все от нас этого и ожидают».
- Существенность: «Последствия этого поступка несущественны. Он никому не причинит вреда».
- Фокус ответственности: «Это не моя ответственность; я просто выполняю приказы».

<sup>2</sup> Rushworth M. Kidder, *Moral Courage: Taking Action When Your Values Are Put To the Test* (New York: William Morrow, HarperCollins Publishers, Inc., 2005), page 89.

- Фокус преданности: «Я знаю, что это не очень честно по отношению к клиентам, но не хочу навредить своим подчиненным (команде, начальнику или компании)».

Когда мы научимся распознавать эти типы аргументации, мы сумеем правильнее реагировать на них. Например, ссылки на «ожидаемую или обычную практику» часто преувеличены. Если бы все действительно делали «это» (чем бы «это» ни было), каковы были бы последствия для компании в целом и как бы это повлияло на доверие клиентов к нам? Если эта практика действительно приемлема, почему законы, правила и/или нормы так часто направлены против нее? Насколько удобно вы бы чувствовали себя, если бы все узнали, что вы так поступаете? От кого вы хотели бы это скрыть? И так далее.

Что касается аргумента «существенности», необходимо признать, что определения степени существенности весьма расплывчаты. Будучи далекими от объективности, они могут зависеть от способа их оценки<sup>3</sup>. Кроме того, некоторые действия считаются мошенническими независимо от их масштаба, то есть, они просто не могут быть «чуть-чуть неправильными»<sup>4</sup>.

Вопрос об «ответственности» также часто обсуждается в литературе по этике, и предложено много разных критериев, позволяющих определить, следует ли человеку действовать или нет<sup>5</sup>. Суть дела здесь, однако, в том, что этот аргумент часто используется в ситуациях, когда предлагаемое решение или действие нам уже не нравится, но мы боимся последствий того, что мы об этом скажем или начнем действовать соответственно нашему убеждению. Таким образом, человек, прибегающий к этому доводу, уже признал свое несогласие с ситуацией, а это путь к дальнейшему обсуждению.

Наконец, как уже отмечалось выше, вопрос о преданности и само определение этого понятия могут быть сформулированы по-разному. К примеру, в каком случае мы проявляем преданность: когда мы защищаем право нашей команды на получение бонуса в текущем квартале или когда защищаем долговременную репутацию и производительность нашей команды?

Мы можем также определить формулы рассуждений и механизмы воздействия на собеседника, которые полезно понимать, когда мы пытаемся отстаивать свои ценности.

Например,

- Учитывать **как долгосрочную, так и краткосрочную перспективу**.
- Рассматривать ситуацию с позиций **более широких задач** группы и компании, а не только с точки зрения одного конкретного действия. Например: какое поведение позволит им лучше обслуживать покупателей; наиболее эффективно управлять своей деятельностью; управлять своей компанией наиболее честным образом; сочетать интересы компании, торгового персонала и покупателей и т.п.?
- Учитывать возможность ложного определения «конкурентного преимущества». Иногда кажется, что такое определение напоминает старый анекдот о двух адвокатах, за которыми в лесу гонится медведь. Один адвокат говорит другому: «Я никогда не сумею бежать быстрее этого медведя», а тот отвечает: «Ну, мне-то не нужно бежать быстрее медведя, достаточно бежать быстрее тебя». В таком взгляде на конкуренцию заложено предположение о том, что смысл бизнеса – победа, узко понимаемая как способность обогнать конкурентов (будь то внешних или внутренних). Такая точка зрения часто приводит к близорукому, узкому пониманию концепций и задач управления. Было бы полезней предложить альтернативную модель конкуренции, такую, которая основана на более общем и долговременном превосходстве, а не просто на умении «бежать быстрее» конкурентов. Эта концепция может содержать представление не только о том, достигаем ли мы результатов вообще, но также и о том, каким способом мы их достигаем.
- Позиционировать себя как деятеля, **сторонника непрерывных улучшений**, а не как источник жалоб и претензий. Например, как мы можем улучшить систему поощрений и бонусов, чтобы повысить эффективность работы, и при этом противодействовать попыткам «обмануть» систему?

<sup>3</sup> Мэри С. Джентайл. «Рассуждения об этике в группе бухгалтеров: предположения студентов и примеры преподавателей», учебная программа «Дайте ценностям право голоса», [www.GivingVoiceToValues.org](http://www.GivingVoiceToValues.org).

<sup>4</sup> «Одноразовые решения», кейс, учебная программа «Дайте ценностям право голоса», [www.GivingVoiceToValues.org](http://www.GivingVoiceToValues.org).

<sup>5</sup> Модуль «Отчетность», с. 11, учебная программа «Дайте ценностям право голоса», [www.GivingVoiceToValues.org](http://www.GivingVoiceToValues.org).

- Стать **источником осуществимых альтернатив**, а не запретов.
- Выявлять **навязчивую цикличность**, которая приводит все к новым проявлениям недовольства и рискам, вызывающим еще более серьезные ценностные конфликты.
- Наблюдать, кого нам нужно и можно привлечь в качестве союзников в нашей деятельности.
- Учитывать **издержки каждой из оппонирующих сторон** и искать способы снижения и смягчения этих издержек, чтобы сделать свои аргументы более привлекательными.
- Исходить из предположения, что наша аудитория – **прагматики** (а не идеалисты или оппортунисты), и искать способы облегчить им задачу «поступить правильно». Это не значит, что им никогда не придется платить ту или иную цену за свой выбор (иногда выбор приводит к жертвам, по крайней мере, в краткосрочной перспективе), однако они не будут считать, что их использовали, принуждая поступать против их воли. Например, если мы хотим потребовать от своих подчиненных прекратить ненадлежащую практику учета доходов, им, возможно, будет легче согласиться, если они увидят, что мы, помимо всего прочего, пытаемся рассматривать дело с системной точки зрения. В конце концов, именно стимулы, действующие на уровне организации в целом, подталкивают к такому выбору.
- Предполагая, что наша аудитория – прагматики, мы столкнемся с необходимостью противостоять **общепринятым представлениям о неэтичном поведении**: прагматики часто ожидают от окружающих проявления не самого высокого уровня поведения. Для того чтобы подтолкнуть людей выйти за рамки этого низкого порога ожиданий, бывает небесполезно поделиться примерами поступков эффективных менеджеров, которые делали свой выбор, исходя из чувства ответственности.

Главный смысл определения и выделения этих различных типов обоснований и аргументации, а также типов этических дилемм заключается в том, чтобы, столкнувшись с ними, мы смогли бы распознать их, понять, какой ход мысли их порождает и приобрели бы опыт соответствующего реагирования.

### Базовые принципы GW

Прежде чем мы начнем применять на практике различные способы выражения своих ценностей на рабочем месте и сценарии их отстаивания, полезно четко сформулировать наши базовые

принципы. Возможно, вы не уверены, что согласны со всеми этими утверждениями, но чтобы извлечь для себя максимальную пользу из этой учебной программы, предположите, что все-таки *согласны*. Это «сюжет», который лежит в основе нашей работы:

#### 1. Я хочу делать это.

Большинство из нас хочет найти способ выразить то, что является ценностью для нас, и действовать согласно им на рабочем месте, причем делать это эффективно.

#### 2. Я уже делал это.

Несмотря на то, что исследования и наш собственный опыт говорят о существовании множества индивидуальных и организационных преград, многие из нас иногда все-таки решались отстаивать свои ценности словом и делом.

#### 3. Я могу это сделать больше и лучше.

Мы можем развивать свои способности отстаивать ценности, повышать эффективность своих действий просто потому, что нам известно, что всегда возможен выбор, и мы учимся говорить и поступать так после того, как этот выбор сделан.

#### 4. В одних ситуациях мне легче делать это, чем в других.

Тот факт, что мы «наращиваем мускулы», чтобы отстаивать свои ценности, не снижает важности выбора и создания организационной культуры, политики и стимулов, поощряющих этическое поведение в компании. В конечном итоге стремление создавать и совершенствовать такую культуру, политику и их стимулы само по себе становится примером отстаивания ценностей. И чем больше таких положительных примеров будет нас окружать, тем больше людей будут отстаивать свои ценности. Это virtuous circle – позитивный логический круг.

#### 5. У меня будет лучше получаться, если я потренируюсь, как правильно реагировать.

Мы часто сталкиваемся с доводами и обоснованиями, оправдывающими отказ от озвучивания своих ценностей и действий в соответствии с ними. Но этим доводам и обоснованиям можно противостоять, используя контраргументы или просто переформулируя проблему. Если мы заранее обдумаем возможные способы ответа, нам будет легче в случае необходимости поменять ход разговора или склонить собеседника к другой мысли.

Возможность подготовиться заранее повышает нашу уверенность и степень свободы наших действий.

## 6. Мой пример заразителен.

Если мы хотим отстаивать свои ценности, то мы можем предположить, что и другие хотят того же. Научившись формулировать убедительные ответы, мы, возможно, вдохновим наших коллег, и они последуют нашему примеру.

## 7. Овладев способами эффективного реагирования на часто встречающиеся доводы и обоснования, я могу подтолкнуть к действиям тех, кто разделяет мои взгляды. Но я не могу быть уверен в том, что я знаю, кто это будет.

То, что мы учимся отвечать на доводы и обоснования, укрепляет нашу собственную уверенность, а также уверенность других людей, которые разделяют наше видение конфликта ценностей. Однако мы не можем быть уверены в том, что знаем тех, кто чувствует конфликт, а кто – нет, просто наблюдая за их поведением, потому что, как уже говорилось, мы все когда-то в прошлом решили подавлять в себе интуитивное ощущение таких конфликтов.

## 8. Чем лучше я знаю себя, тем лучше я сумею использовать свои сильные стороны и защитить слабые.

Чем выше степень нашего самопознания, тем больше вероятность того, что мы сможем предвосхищать свою реакцию на этические конфликты и управлять ею. Заранее обдумав свои личные качества и поведенческие установки, проявляющиеся в сложных ситуациях, мы научимся *пользоваться своими сильными сторонами и применять защитные механизмы слабых сторон*. Исследования показывают, что эти механизмы должны быть внешними (стимулы, факторы сдерживания, самоанализ и самооценка, заранее сформированные группы поддержки и т.п.). *Осознание чувства собственной неэффективности* важно, но недостаточно, чтобы не поддаваться ему: от осознания надо переходить к действиям и/или использованию внешних механизмов.

## 9. Я не одинок.

Мы можем использовать в качестве группы поддержки людей, которым мы доверяем; обратиться к коллегам, чтобы сделать их своими союзниками

или собрать полезную информацию; воспользоваться стратегической поддержкой управленческой иерархии. Однако в каждой конкретной ситуации подход должен быть тщательно продуман.

## 10. Возможно, я не всегда смогу достигнуть успеха, но все равно стоит пытаться отстаивать свои ценности.

Как и в любой другой управленческой ситуации, мы не всегда добиваемся желаемых результатов. Мы будем с большим энтузиазмом отстаивать свои ценности, если поймем, что цена отказа от них и/или польза от попытки отстоять их, настолько важны для нас, что мы будем делать это независимо от вероятности успеха. Для того чтобы выйти на этот уровень, нужно как следует поразмышлять о себе, о своих личных целях и представлениях об успехе или неудаче. Важно также обдумать риск, связанный с попыткой отстоять свои ценности, чтобы решение было принято с полным осознанием сути вопроса и в полной готовности к риску.

## 11. Умение обозначить свои ценности приводит к лучшим решениям.

Часто нелегко быть уверенным в том, что действуюешь «правильно», но вероятность принятия лучшего решения повышается, если мы готовы выразить свои соображения по поводу ценностного конфликта и обсудить их с другими людьми, и умеем всё это делать.

## 12. Чем больше у меня уверенности в своих силах, тем больше вероятность, что я сделаю это.

У нас лучше получится отстаивать свои ценности, если мы будем верить в то, что это можно сделать эффективно. Если мы изучим положительные примеры такого поведения и не пожалеем времени на создание механизмов поддержки и практическую работу по подготовке и презентации ответов на часто встречающиеся доводы и обоснования неэтичного поведения, мы будем ощущать, что наши возможности расширяются – еще один позитивный логический круг.

## Доводы и обоснования: практическое задание<sup>6</sup>

### Цели:

- Научиться распознавать наиболее распространенные аргументы против этического и ответственного менеджмента, а также научиться находить доводы против таких аргументов.

<sup>6</sup> Эти кейсы основаны на беседах с людьми и наблюдениях, однако имена и другие обстоятельства изменены в учебных целях и для сохранения конфиденциальности.

- Практиковаться в ответах на наиболее распространенные аргументы.
- Использовать три шага в реагировании на ценностные конфликты.
- Анализ и создание сценариев поведения.
- Коучинг (взаимное обучение и поддержка).
- Четко выраженное намерение озвучить ценности и действовать в соответствии с ними.

В предлагаемом задании речь идет о барьерах, встающих перед нами, когда мы сталкиваемся с этическими конфликтами на работе.

Эти барьеры часто приобретают форму доводов и обоснований, оправдывающих неэтичное поведение, которое уведит нас от стремления следовать своим понятиям о собственных целях и целях нашей организации. Это возражения, которые вы часто слышите от коллег, когда пытаетесь указать им на существование этической проблемы. Иногда они даже не озвучиваются, потому что относятся к категории негласных предположений или прописных истин работы организации.

Чрезвычайно сложно выстроить сильную аргументацию в споре с господствующим мнением, особенно если вы оказались в меньшинстве, или если у вас нет времени для выработки серьезной альтернативы, или вы не хотите высказывать недостаточно продуманное мнение. Поэтому сегодня мы будем в большинстве, у нас будет время для тщательного обдумывания и проверки своей аргументации в обсуждении самых распространенных этических проблем, которые могут возникнуть у вас на рабочем месте.

В соответствии с заданием вам нужно сделать выбор и обосновать его. Мы исходим из предположения, что вы хотите поступить так, как вы считаете правильным, но вам нужно научиться убедительно выражать свое мнение в случае конфликта с организационными или личными нормами, доводами и обоснованиями.

### Кейс № 1

Морин – технический директор продуктовой линейки крупной компьютерной компании. Недавно из разговора с коллегами она узнала, что процесс однократного реконфигурирования жестких дисков дает сбой в пяти процентах случаев. Это означает, что клиентам, покупающим восстановленные жесткие диски, могут попасться такие, на которых все еще сохраняются данные предыдущих вла-

дельцев. Вместе с коллегами они подсчитали, что устранение этого сбоя может обойтись примерно в 5 миллионов долларов, поэтому никому в компании не хочется бить тревогу. В конце концов, еще не поступало никаких жалоб от покупателей, хотя все продолжается как минимум полгода.

Тем не менее Морин чувствует себя некомфортно. Ее беспокоит не только то, что обмануты ожидания покупателей, заплативших деньги за чистую систему, но и нарушены права предыдущих владельцев этих систем на защиту личных данных. Ситуация не дает ей покоя.

Морин хотела бы собрать своих коллег и вместе обратиться к начальству. По ее мнению, это дало бы наибольший эффект. Но никто не горит желанием объявлять об этой новости, особенно в свете недавних сокращений и напряженности с деньгами. Никто не хочет предлагать лишних расходов. В существующей ситуации людям кажется, что неведение – это благо, по крайней мере, до поры до времени. Кроме того, все считают, что их вряд ли поблагодарят за подобное внимание к проблеме. Вопрос, скорее, стоит так: кто окажется виноват, если она всплывет на поверхность?

Что ей следует сказать, кому, когда и как?

### Вопросы для обсуждения:

- Каким главным аргументам пытается противостать Морин? Какие доводы и обоснования ей нужно опровергнуть?
- Что поставлено на карту у ключевых сторон, включая тех людей, мнение которых не совпадает с мнением Морин?
- Какие механизмы может использовать Морин, чтобы повлиять на своих оппонентов?
- Каков самый мощный и убедительный ответ на выдвигаемые доводы и обоснования?

### Кейс № 2

Джеф с гордостью руководит лучшей командой по сбыту продукции в компании, которая производит компьютерное оборудование. Его группа работает с государственными организациями и занимает передовые позиции уже второй год. Джеф стал руководителем группы девять месяцев назад и с радостью отмечает, что под его руководством она продолжает сохранять лидирующее место.

Тем не менее, в последнее время он начал серьезно задумываться о некоторых сомнитель-

ных методах работы в его компании. Он прекрасно понимает, насколько напряженно работают его подчиненные, стараясь выполнять и даже перевыполнять плановые показатели, причем давление исходит как от компании, так и от самих работников, постоянно соперничающих друг с другом за лучшие результаты работы. Кроме того, есть еще и бонусы, и желание наилучшим образом удовлетворять покупателей (и тем самым поддерживать с ними хорошие отношения).

За последние месяцы он лучше познакомился с людьми и привычным для них положением вещей, а они, в свою очередь, стали больше доверять ему. И Джеф начал замечать в поведении торговых представителей факты, которые его серьезно тревожат: обход системы торговой отчетности ради того, чтобы добиться для покупателей лучшей цены (Джеф узнал об этом от коллеги из производственного отдела, который жаловался на нереальные требования); недопустимые взаимоотношения с клиентами ради завоевания их благосклонности (до Джефа, например, дошли слухи о том, что его продавцы отправляют порнографические материалы с адреса электронной почты компании); несбыточные обещания или неуместное использование промо-акций для заключения сделок (это, опять-таки, слухи); подача от имени покупателей несуществующих заявок на кредиты ради получения соответствующих бонусов (к Джефу подошел один из администраторов, занимавшийся заявкой, которая показалась ему подозрительной), и так далее.

Все это беспокоит Джефа, но он опасается разрушить победный настрой команды. Он хочет навести порядок в своем отделе, но не подрывать дух состязательности и положительную мотивацию людей.

Что ему следует сказать, кому, когда и как?

#### Вопросы для обсуждения:

- Каким главным аргументам пытается противостать Джеф? Какие доводы и обоснования ему нужно опровергнуть?
- Что поставлено на карту у ключевых сторон, включая тех людей, мнение которых не совпадает с мнением Джефа?
- Какие механизмы можно использовать Джефу, чтобы повлиять на своих оппонентов?
- Каков самый мощный и убедительный ответ Джефа на выдвигаемые доводы и обоснования?

#### Упражнение: Повесть о двух историях

На протяжении своей карьеры вы наверняка сталкивались на работе с ситуациями, когда ваши моральные ценности вступали в противоречие с тем, что вас просили сделать. Зачастую нелегко согласовать собственные ценности и цели с ценностями и целями вашего начальника, коллег, подчиненных или компании в целом. Предлагаемое задание направлено на то, чтобы помочь вам выявить и развить в себе те умения, которые необходимы для такого согласования.

#### Задачи

1. Поразмышлять о случаях, когда вам с большим или меньшим успехом удавалось выразить свою точку зрения и действовать согласно своим моральным установкам.
2. Определить, какие условия и характеристики самой проблемы помогают вам успешно отстаивать свои ценности, а какие препятствуют этому.

#### Указания:

#### Часть I

- Вспомните случай из вашей рабочей практики, когда ваши ценности вступили в противоречие с тем управленческим решением, какого от вас ожидали, и вы сумели высказать свое мнение и действовали в соответствии с ним для разрешения конфликта.
- Письменно ответьте на следующие вопросы:
  - Что вы сделали конкретно и к чему это привело?
  - Что подтолкнуло вас к решению высказаться и поступить так, как вы поступили?
  - Удовлетворены ли вы? Как на самом деле вы хотели бы отреагировать? (Суть вопроса заключается не в попытке опровергнуть или защитить ваши действия, а в том, чтобы продумать некий идеальный сценарий).
  - Что могло бы помочь вам в отстаивании своей позиции?
    - Нечто, зависящее только от вас;
    - нечто, зависящее от других.

## Часть II

- Вспомните случай из вашей рабочей практики, когда ваши ценности вступили в противоречие с тем, какое управленческое решение ожидалось от вас, и вы *не* сумели высказать своего мнения и *не* действовали в соответствии с ним для разрешения конфликта.
- Письменно ответьте на следующие вопросы:
  - Что вы сделали конкретно и к чему это привело?
  - Почему вы не высказались или не предприняли никаких действий? Что подтолкнуло бы вас к решению высказаться и поступить так, как вы поступили?
  - Удовлетворены ли вы? Как вы хотели бы отреагировать на самом деле? (Суть вопроса заключается не в попытке опровергнуть или защитить ваши действия, а в том, чтобы продумать некий идеальный сценарий).
  - Что могло бы помочь вам в отстаивании своей позиции?
    - Нечто, зависящее только от вас;
    - Нечто, зависящее от других.

## СОДЕРЖАНИЕ МАТЕРИАЛОВ С АННОТАЦИЯМИ

В настоящее время учебная программа «*Дайте ценностям право голоса*» содержит упражнения, короткие кейсы для анализа, материалы для чтения по проблеме, учебные планы и библиографию с аннотациями. Ниже приведен перечень имеющихся материалов и рекомендации по их применению в процессе обучения. Постоянно разрабатываются дополнительные материалы. Просим вас следить за обновлениями программы.

**Материалы, которые доступны сегодня, включают в себя следующее:**

### Вводные материалы по программе GVV для преподавателей

**КАК БИЗНЕС-ШКОЛЫ И ПРЕПОДАВАТЕЛИ МОГУТ ИСПОЛЬЗОВАТЬ УЧЕБНУЮ ПРОГРАММУ «ДАЙТЕ ЦЕННОСТЯМ ПРАВО ГОЛОСА»/HOW BUSINESS SCHOOLS AND FACULTY CAN USE THE GIVING VOICE TO VALUES CURRICULUM.**

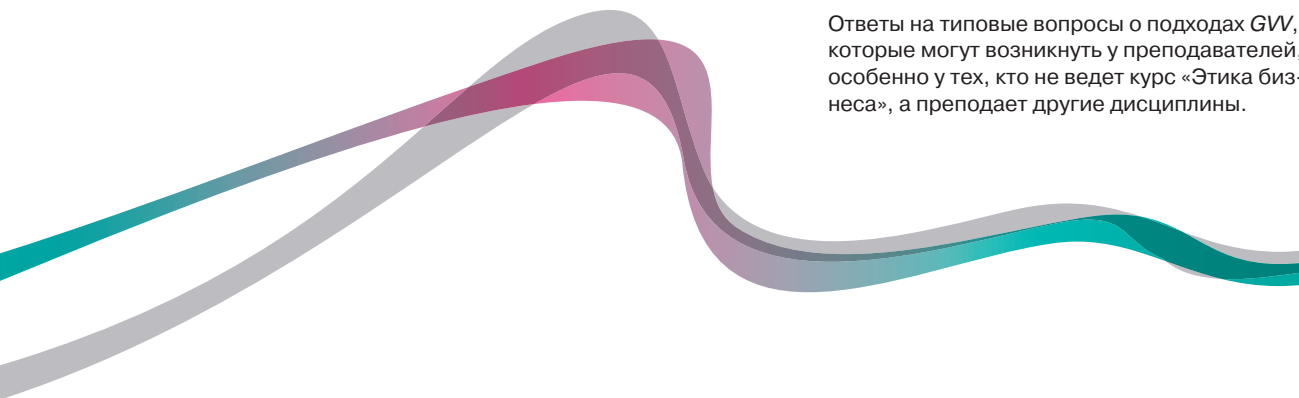
6 страниц.

Представлены различные модели применения GVV: отдельные семинары, модули, интегрированные в основные учебные курсы, факультативные курсы по выбору, специально разработанные программы взаимного обучения (коучинга) или проект по разработке специальной учебной программы.

**«ДАЙТЕ ЦЕННОСТЯМ ПРАВО ГОЛОСА»: ИСХОДНЫЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ/GIVING VOICE TO VALUES: STARTING ASSUMPTIONS FOR FACULTY.**

4 страницы.

Ответы на типовые вопросы о подходах GVV, которые могут возникнуть у преподавателей, особенно у тех, кто не ведет курс «Этика бизнеса», а преподает другие дисциплины.



**«ДАЙТЕ ЦЕННОСТЯМ ПРАВО ГОЛОСА»: НАГЛЯДНЫЙ ПРИМЕР/GIVING VOICE TO VALUES: CASE IN POINT.**

2 страницы.

Небольшой документ, в котором речь идет о том, зачем нужна программа «Дайте ценностям право голоса» и почему она может пригодиться преподавателям. Материалы можно найти на сайте [www.caseplace.org/d.asp?d=1563](http://www.caseplace.org/d.asp?d=1563).

**ПИСЬМЕННОЕ ЗАДАНИЕ ПО ПРОГРАММЕ «ДАЙТЕ ЦЕННОСТЯМ ПРАВО ГОЛОСА»/GIVING VOICE TO VALUES WRITTEN ASSIGNMENT.**

Разработано Джессикой МакМанус Уорнелл (Jessica McManus Warnell) из Колледжа бизнеса университета Нотр-Дам, Мендоса и Мэри С. Джентайл (Mary C. Gentile).

4 страницы.

В документе представлен протестированный вариант письменного задания по программе GVV. Задание, разумеется, может быть модифицировано для целей конкретного курса обучения.

**«ДАЙТЕ ЦЕННОСТЯМ ПРАВО ГОЛОСА»: ВЕБ-КОНФЕРЕНЦИЯ/GIVING VOICE TO VALUES: WEB-CONFERENCE.**

Аудиозапись и презентация в формате PowerPoint.

Аудиозапись презентации на веб-конференции, состоявшейся 24 мая 2007 года, которая состоит из трех частей:

- **Часть 1:** Мэри С. Джентайл (Mary C. Gentile), директор программы, представляет историю возникновения, методику и имеющуюся подборку материалов по GVV.
- **Часть 2:** Профессор Морин Скалли (Maureen Scully) из Массачусетского университета в Бостоне и профессор Минетт Драмрайт (Minette Drumwright) из университета Техас-Остин рассказывают о том, как они включили методику GVV в свою работу по программе MBA (Master of Business Administration – Магистр делового администрирования) и в занятия со студентами, обучающимися по программе MBA, а также реакцию студентов на эти обсуждения.
- **Часть 3:** Дискуссия/Вопросы и ответы.

Материалы можно найти на сайте [www.caseplace.org/d.asp?d=1619](http://www.caseplace.org/d.asp?d=1619).

**ТРИ ПОДХОДА К РАЗРАБОТКЕ УЧЕБНЫХ КЕЙСОВ В КУРСЕ ОБУЧЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВУ/THREE APPROACHES TO CASE STUDY DEVELOPMENT FOR ENTREPRENEURSHIP EDUCATION.**

Разработаны Мэри С. Джентайл и Хейди М. Нек (Mary C. Gentile and Heidi M. Neck) из Колледжа Бэбсон.

10 страниц.

В материале кратко описаны три способа разработки учебных кейсов – «Кейсы, открывающие возможности», «Кейсы по принятию решений» и «Кейсы по подготовке/реализации сценария». Последний подход основывается на модели учебной программы GVV, в материале отмечены некоторые различия между моделями разработки кейсов, варианты их применения и преимущества каждой из них.

**ШЕСТЬ СОВЕТОВ ПО АДАПТАЦИИ ПРОГРАММЫ «ДАЙТЕ ЦЕННОСТЯМ ПРАВО ГОЛОСА»/SIX TIPS FOR ONLINE ADAPTATION OF GIVING VOICE TO VALUES.**

Разработаны профессором Джиной Вега (Gina Vega) из Колледжа Салем-Стейт.

5 страниц.

В этом кратком документе сообщается об опыте одного из преподавателей, который адаптировал программу «Дайте ценностям право голоса» для интерактивного обучения через Интернет.

**Основные материалы для чтения и практические задания по GVV**

**ФОРМЫ ЦЕННОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО МЫШЛЕНИЯ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ/WAYS OF THINKING ABOUT OUR VALUES IN THE WORKPLACE.**

Обзор основных положений (27 страниц).

Истоки GVV, исследования, на которых основывается программа, ключевые принципы, помогающие научиться выражать свою позицию и действовать в соответствии с системой своих ценностей.

Может удачно использоваться в курсах по ценностно-ориентированному принятию решений в общей теории менеджмента, лидерства и организационного поведения; или же в качестве дополнительного чтения для факультативных семинаров по этическим ценностям, принципам руководства и/или этике (например, в лекциях по вопросам установок).

**СИСТЕМА ДЕЙСТВИЙ В РАМКАХ ПРОГРАММЫ  
«ДАЙТЕ ЦЕННОСТЯМ ПРАВО ГОЛОСА» – ПЕРЕЧЕНЬ  
НЕОБХОДИМЫХ ДЕЙСТВИЙ/AN ACTION FRAMEWORK  
FOR GIVING VOICE TO VALUES – THE TO DO LIST.**

2 страницы.

Обзор ключевых концепций из документа  
«Формы ценностно-ориентированного мыш-  
ления на рабочем месте» (см. выше).

**ИСХОДНЫЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ПРОГРАММЫ  
«ДАЙТЕ ЦЕННОСТЯМ ПРАВО ГОЛОСА»/STARTING  
ASSUMPTIONS FOR GIVING VOICE TO VALUES.**

Чтение и разбор прочитанного с преподава-  
телем, 5 страниц.

Чтение для студентов, 3 страницы.

Основные предпосылки программы для са-  
мостоятельного анализа (для студентов). Та-  
ким образом можно предупредить возмож-  
ные сомнения и элементы внутреннего со-  
противления; студенты получают возмож-  
ность согласиться с подходами GVV в каче-  
стве, по крайней мере, мысленного  
эксперимента, а в идеале и в качестве досто-  
верного знания, ведущего к практическим  
действиям.

Успешно используется как психологическая  
установка перед дискуссиями, связанными  
с ценностно-ориентированной деятельно-  
стью в течение всего учебного курса.

Часто используется в сочетании с заданием  
«Повесть о двух историях», приведенном ниже.

**ОПРОС «ДАЙТЕ ЦЕННОСТЯМ ПРАВО ГОЛОСА»/  
GIVING VOICE TO VALUES SURVEY.**

4 страницы.

Краткую анкету можно использовать для то-  
го, чтобы заинтересовать участников про-  
блемой и позволить им высказать собствен-  
ное мнение о ценностных конфликтах на ра-  
бочем месте еще до начала работы по про-  
грамме GVV. После изучения основ и семи  
ключевых принципов программы можно вер-  
нуться к вопросам анкеты и обсудить то но-  
вое, что появилось в их взглядах.

**«ПОВЕСТЬ О ДВУХ ИСТОРИЯХ»/A TALE OF TWO  
STORIES.**

Практическое задание и завершающий ана-  
лиз с преподавателем, 6 страниц.

Практическое задание для студентов, 2 стра-  
ницы.

Фундаментальное практическое задание по  
принципам GVV, в ходе которого студенты  
знакомятся с набором ключевых факторов:  
мотивирующими факторами, способствующи-  
ми факторами и препятствующими факто-  
рами, которые могут воздействовать на них,  
когда дело доходит до необходимости вы-  
сказать свою позицию и/или действовать  
согласно своим ценностям на рабочем ме-  
сте, а также выясняют, какие умения им нуж-  
ны для того, чтобы справиться с этими ситуа-  
циями.

В некоторых ситуациях мы успешно выража-  
ем свои взгляды и действуем согласно им,  
а в других ситуациях у нас это не получается.  
Поэтому подход GVV не делит людей на «пло-  
хих» и «хороших», а помогает «нарастить му-  
скулы» и развить навыки и знания, необходи-  
мые для принятия ценностно-  
ориентированных решений.

**«ПОВЕСТЬ О ДВУХ ИСТОРИЯХ» – ВАРИАНТ  
ДЛЯ СТУДЕНТОВ/A TALE OF TWO STORIES –  
UNDERGRADUATE VERSION.**

Практическое задание для студентов, 2 стра-  
ницы.

Адаптация задания для использования на за-  
нятиях со студентами, у которых еще нет  
опыта практической работы. (См. выше учеб-  
ный план «Повесть о двух историях»).

**«ПОВЕСТЬ О ДВУХ ИСТОРИЯХ» – ВАРИАНТ ДЛЯ  
КУРСА «УПРАВЛЕНИЕ РАЗНООБРАЗИЕМ» (DIVERSITY  
MANAGEMENT)/A TALE OF TWO STORIES – DIVERSITY  
VERSION.**

Практическое задание для студентов, 2 стра-  
ницы.

Адаптация задания для использования на за-  
нятиях, посвященных проблематике управле-  
ния разнообразием. (См. выше учебный план  
«Повесть о двух историях»).

## Модуль «Сценарии и навыки»

### ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ МОДУЛЯ «СЦЕНАРИИ И НАВЫКИ» ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ:

**Введение, библиография с аннотациями, учебные кейсы и руководство для взаимного обучения, а также завершающий анализ с преподавателем. /Complete Faculty Version of Scripts and Skills Module: including Introduction, Annotated Bibliography, Cases and Peer Coaching Guidelines plus Faculty Debrief.**

28 страниц.

Описание основной стратегии принятия ценностно-ориентированных решений с использованием GVV, которую мы называем «Доводы и обоснования» (практическое задание по созданию сценария). Дается несколько примеров, приводится библиография с аннотациями, которую можно использовать для выполнения задания. Кейсы касаются проблем управления продажами, контроля качества и стратегии.

### МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ЧТЕНИЯ ПО РАЗДЕЛУ «СЦЕНАРИИ И НАВЫКИ»/SCRIPTS AND SKILLS READINGS.

13 страниц.

Краткое изложение ряда статей, которые можно использовать в работе над заданием по формулировке доводов и обоснований, основным заданием по написанию сценариев в учебной программе «Дайте ценностям право голоса». Материалы можно предложить в качестве самостоятельного задания и/или в сочетании с упомянутыми статьями.

Авторы статей: Роберт Прентис (Robert Prentice), Дэвид Мессик и Макс Бейзерман (David Messick and Max Bazerman), Мэри Джентил (Mary Gentile), Ховард Гарднер (Howard Gardner), Минетт Драмрайт и Патрик Мерфи (Minette Drumwright and Patrick Murphy).

Описание наблюдений, сделанных на основе изучения общеизвестных доводов в пользу неэтичного поведения или обычных обоснований такого выбора, и предложение способов реагирования на них. Очень кратко представлен способ использования предложенных материалов для формулировки собственных ценностей.

См. также Полный вариант модуля «Сценарии и навыки», в котором даны подробные методические указания для преподавателей по использованию данных материалов и сопутствующих им учебных заданий.

### «ДОВОДЫ И ОБОСНОВАНИЯ»/REASONS & RATIONALIZATIONS.

«Доводы и обоснования». Практическое задание и завершающий анализ с преподавателем, 7 страниц.

«Доводы и обоснования». Практическое задание для студентов, 4 страницы.

В данном практическом задании изложена основная стратегия принятия любого ценностно-ориентированного решения с использованием методики GVV. «Доводы и обоснования» – это шаблон для упражнения по формулировке сценариев, пригодный почти для любого случая.

Включены два коротких кейса, предназначенных для анализа: один по проблеме управления продажами, другой связан с контролем качества.

См. также Полный вариант модуля «Сценарии и навыки», в котором даются подробные методические указания для преподавателей по использованию данных материалов и сопутствующих учебных заданий.

### РУКОВОДСТВО ПО ВЗАИМНОМУ ОБУЧЕНИЮ (КОУЧИНГУ)/GUIDELINES FOR PEER COACHING.

3 страницы.

Предлагаемый набор вопросов поможет студенту (и преподавателю) правильно реагировать на сценарии, подготовленные другими студентами в ходе практического задания «Доводы и обоснования», и участвовать в обсуждении других ситуаций, предлагаемых в программе GVV.

См. также Полный вариант модуля «Сценарии и навыки», в котором даются подробные методические указания для преподавателей по использованию данных материалов и сопутствующих учебных заданий.

**СОЗДАНИЕ ИНСТРУМЕНТАРИЯ ПО ПРОГРАММЕ  
«ДАЙТЕ ЦЕННОСТЯМ ПРАВО ГОЛОСА». ФАКТОРЫ,  
СПОСОБСТВУЮЩИЕ ВЫРАЖЕНИЮ СВОИХ  
ЦЕННОСТНЫХ УСТАНОВОК: НЕПРЕРЫВНАЯ  
ПРАКТИКА/BUILDING A GIVING VOICE TO VALUES  
TOOLKIT. ENABLERS FOR VOICING VALUES: AN  
ONGOING EXERCISE.**

*Практика ведения дневника, 4 страницы.*

Руководство по постоянной практике выполнения упражнений, которые могут сопровождать любой учебный курс (с упором на суть решений, заданных студентам), имеющее целью стимулировать размышления о стратегии и тактике отстаивания своих позиций и ценностей.

Может использоваться для практических заданий или семинаров, для иллюстрации принятия ценностно-ориентированных решений в определенных конкретных ситуациях, связанных с управленческой деятельностью.

## Самопознание и самооценка

### САМОПОЗНАНИЕ И ФОРМИРОВАНИЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ О СЕБЕ.

*Полная версия для преподавателей «Самопознание и формирование представления о себе»: Введение, Перечень примерных упражнений по самооценке, «Личностно-профессиональный профиль» и завершающий анализ с преподавателем, 12 страниц/  
Self-Knowledge and Self-Image.*

Одна из ключевых основ методики GVV – это утверждение, что люди смогут более успешно выражать свои позиции и действовать согласно своим ценностям, если их восприятие проблемы и их реакция на нее будут основываться на конкретных личностных качествах и образе собственного «Я», а не на попытках изобразить из себя совершенно другого человека. В предлагаемой подборке материалов преподаватели найдут предложения по использованию в программе GVV различных методов самооценки, а также набор возможных инструментов.

### ЛИЧНОСТНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ПРОФИЛЬ/ PERSONAL-PROFESSIONAL PROFILE.

*Опрос/практическое задание, 8 страниц.*

Данная анкета позволит студентам сравнить свои ответы на вопросы о роли бизнеса в обществе с ответами магистров делового администрирования, опрошенных Институтом

Аспена, а также ответить на ряд вопросов, касающихся самооценки и самоанализа, которые позволят им осознанно подойти к участию в программе «Дайте право голоса ценностям»: вопросы о целях, структуре риска, стиле общения и пр.

См. Модуль «Самопознание и формирование представления о себе», чтобы решить, как использовать этот материал и сопутствующие учебные задания.

### ИСТОРИЯ ЖИЗНИ/FRAMING A LIFE STORY.

*Практическое задание, а также завершающий анализ с преподавателем, 4 страницы.*

*Практическое задание для студентов, 2 страницы.*

Материал, основанный на эссе антрополога Мэри Кэтрин Бейтсон (Mary Catherine Bateson), может быть предложен для чтения, предназначенного для того, чтобы у студентов формировалась самооценка и они определяли бы собственные карьерные цели.

Полезен в курсах по самооценке и управлению карьерным ростом или в курсе по этике, а также для отдельных семинаров.

## Отдельные модули и кейсы

Рекомендации по включению в соответствующий курс даны в конце каждого пункта.

### ВНУТРЕННЯЯ БОРЬБА С ПРЕДСТАВЛЕНИЯМИ ОБ УСПЕХЕ/A PERSONAL STRUGGLE WITH THE DEFINITION OF SUCCESS.

*Кейс с вопросами для обсуждения, 4 страницы.*

Показано, как наше собственное определение цели (одна из основ GVV) и успеха влияет на нашу способность отстаивать свои позиции и ценности. Случай из практики, связанной с рынком прямых инвестиций.

Можно использовать в курсах по организационному поведению, управлению карьерным ростом и этике, а также в отдельных семинарах.

### АГЕНТСКАЯ ТЕОРИЯ И КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ/AGENCY THEORY AND CORPORATE GOVERNANCE.

**Разработан Дэниелом Арсом (Daniel Arce), Ph.D., университет Техас-Даллас, совместно с Мэри С. Джентил (Mary C. Gentile).**

*Кейс с рекомендациями по обсуждению с преподавателями, 5 страниц.*

*Кейс с введением в тему для студентов, 3 страницы.*

Рассмотрены два взгляда на проблему: использование бонусов в целях мотивации менеджмента (теория агентских отношений) и связь между системами вознаграждения менеджмента и явлениями последних лет, такими как опционы, датированные задним числом, распределение прибыли и роль менеджмента в определении вознаграждения членам совета директоров. Противопоставление теории агентских отношений и теорий в защиту менеджмента.

Можно успешно использовать в курсах по финансам (корпоративное управление, агентские отношения, моральный риск, поощрительные выплаты, увеличение биржевой стоимости акций) и экономике (моральный риск, модель отношений принципала и агента, теория фирмы, максимизация прибыли).

#### **БУДЬ ОСТОРОЖЕН В СВОИХ ЖЕЛАНИЯХ: ВЗГЛЯД ИЗНУТРИ/BE CAREFUL WHAT YOU WISH FOR: FROM THE MIDDLE.**

*Кейс и рекомендации по обсуждению с преподавателями, 3 страницы.*

*Кейс для студентов, 2 страницы.*

Недавно назначенный финансовый директор регионального отдела сбыта химического завода обнаруживает в своем подразделении неправильное ведение учета доходов и никак не может определить, как следует реагировать на это.

См. ниже Модуль «Отчетность», где подробно рассматривается, как преподаватели могут использовать этот материал и сопутствующие учебные задания.

#### **ЛУЧШЕ НЕПРАВИЛЬНО, ЧЕМ ПРАВИЛЬНО/BETTER WRONG THAN RIGHT.**

**Разработано профессором Джерри Гудстайном (Jerry Goodstein), университет Техас-Даллас, совместно с доктором Мэри С. Джентил (Mary C. Gentile).**

*Кейс и рекомендации по обсуждению с преподавателями, 6 страниц.*

*Кейс (А) и (В) для студентов, 3 страницы и 2 страницы соответственно.*

Менеджер по маркетингу высокотехнологичного продукта заставляет разработчиков изменить результаты таким образом, чтобы был доволен старший вице-президент, чем сильно огорчает команду.

Рассматривается проблема создания ценностно-ориентированной культуры в рабочей команде.

Можно использовать в курсах по маркетингу, организационному поведению, лидерству, командной работе, управлению карьерным ростом и этике, а также для отдельных семинаров.

#### **ПОНЕДЕЛЬНИК – ДЕНЬ ТЯЖЕЛЫЙ/BLUE MONDAY.**

**Ситуация, на которой основан кейс, позаимствована из работы Чака Цзян (Chuck Jiang) и Мэттью Сюэ (Matthew Xue), написанной для курса, который читал профессор Анри-Клод де Беттиньи (Henri-Claude de Bettignies). Кейс подготовлен и отредактирован Анри-Клодом де Беттиньи (Henri-Claude de Bettignies) и Шарлоттой Батлер (Charlotte Butler), менеджером по исследовательским работам в Евразийском центре Школы бизнеса INSEAD). Авторские права защищены © 2008 год, Китайско-европейская международная школа бизнеса и INSEAD. Кейс доступен на сайте Европейского информационного центра исследований кейсов: [www.ecch.com](http://www.ecch.com).**

**Предлагаемый учебный материал был подготовлен Пенни А. Беннеттом (Penny A. Bennett, Esq) и Анри-Клодом де Беттиньи (Henri-Claude de Bettignies), заслуженным профессором в области ответственного лидерства Китайско-европейской международной школы бизнеса и The Aviva Chair Emeritus профессором в области лидерства и ответственности Школы бизнеса INSEAD).**

*Краткое изложение ситуации и рекомендации по обсуждению с преподавателями, 3 страницы.*

Директор по продажам китайского филиала транснациональной фармацевтической компании озабочен падением объема продаж, но не желает получать «откаты».

Можно успешно использовать в курсах по маркетингу, организации продаж, организационному поведению, лидерству, командной работе, коммуникациям и этике, а также для обсуждения проблем, возникающих в международном бизнесе.

**ОБСУЖДЕНИЕ ЭТИЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ В ГРУППАХ  
ПО БУХУЧЕТУ: МНЕНИЯ СТУДЕНТОВ И ПРИМЕРЫ  
ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ/DISCUSSIONS ABOUT ETHICS  
IN THE ACCOUNTING CLASSROOM: STUDENT  
ASSUMPTIONS AND FACULTY PARADIGMS.**

*Статья с изложением концепции, 22 страницы.*

Материал, предназначенный для чтения, посвящен процессу эффективного анализа и реагирования на распространенные доводы в пользу приписок в отчетности и махинаций с доходами.

См. ниже Модуль «Отчетность», где подробно рассматривается, как преподаватели могут использовать этот материал и сопутствующие учебные задания.

**«ВЫХОД НА МИРОВОЙ УРОВЕНЬ: РАБОТА  
В ДЖУМАНДИИ» И ПРОГРАММА «ДАЙТЕ ЦЕННОСТЯМ  
ПРАВО ГОЛОСА»/GOING GLOBAL: WORKING IN  
JUMANDIA AND GIVING VOICE TO VALUES.**

Кейс, положенный в основу данного учебного материала GVV, доступен в сборнике кейсов «КейсУоркс» Колумбийского университета, представленном на сайте <http://www.4.gsb.columbia.edu/caseworks>, № 070601, составлен профессором Майклом Фейнером (Michael Feiner). Он входит в состав серии кейсов Центра лидерства и этики «Сэнфорд С. Бернстайн энд Ко.», спонсируемого Фондом «Сити Фаундейшн».

Учебный материал был подготовлен профессором Ритой МакГрат (Rita McGrath) из Школы бизнеса Колумбийского университета.

*26 слайдов презентации в формате PowerPoint.*

Выпускница программы MBA, быстро продвигающаяся по службе в нефтяной компа-

нии, сталкивается на своем высоком посту со случаем взяточничества в одной из развивающихся стран вблизи экватора.

Можно успешно использовать в курсах по международному бизнесу, этике, предпринимательскому праву, организационному поведению, лидерству, коммуникациям и управлению карьерным ростом.

**ХЕЛЕН ДРАЙНЕН: ДАЙТЕ ПРАВО ГОЛОСА ЕЕ  
ЦЕННОСТЯМ/HELEN DRINAN: GIVING VOICE TO HER  
VALUES.**

Разработан Мэри Шапиро (Mary Shapiro) и Синтией Инголс (Cynthia Ingols), Школа менеджмента Симмонс. Материал доступен на сайте [www.Xanadu.com](http://www.Xanadu.com) и будет опубликован в журнале «Исследования кейсов».

*Учебное пособие для преподавателя, включая 2 эпилога и обзор литературы, 30 страниц.*

*Кейсы (А) и (В) для студентов, 4 страницы и 6 страниц соответственно.*

Хелен Драйнен, старший вице-президент по человеческим ресурсам крупной католической больницы в Бостоне, расследовала обвинения в сексуальных домогательствах, выдвинутые несколькими женщинами против заведующего больницей. После того как представленная информация в поддержку женщин принесла лишь незначительные результаты, Драйнен должна найти эффективный способ убедить высшее руководство Католической церкви в том, что необходимо предпринять меры, соответствующие серьезности дела.

Можно использовать в курсах по лидерству, организационному поведению, управлению некоммерческими организациями, культурному разнообразию, этике и управлению карьерным ростом, а также для отдельных семинаров.



**ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ЛИ ЭТО МОЕ МЕСТО? ... НЕ БОЙТЕСЬ ВЫСКАЗАТЬСЯ. КЕЙСЫ (А) И (В)/IS THIS MY PLACE?...SPEAKING – UP (A) AND (B).**

*Кейс и рекомендации по обсуждению с преподавателями, 3 страницы.*

*Кейсы (А) и (В) для студентов, 2 страницы и 1 страница соответственно.*

Недавний выпускник колледжа со степенью бакалавра в области бухгалтерского учета сталкивается с небрежным ведением учета в организации, которая пригласила его на работу сразу после окончания учебы.

См. ниже Модуль «Отчетность», где подробно рассматривается, как преподаватели могут использовать этот материал и сопутствующие учебные задания.

**ДЖЕФ СЭЛЛЕТ – ВИД СВЕРХУ. КЕЙСЫ (А) И (В)/JEFF SALLETT – FROM THE TOP, SORT OF (A) AND (B).**

*Кейсы и рекомендации по обсуждению с преподавателями, 6 страниц.*

*Кейсы (А) и (В) для студентов, 2 страницы и 2 страницы соответственно.*

Главный герой сталкивается с давлением, которое на него оказывают другие руководители высшего звена, настаивающие на неадекватном учете затрат на реструктуризацию, причем это происходит как раз накануне его назначения на должность главного бухгалтера-аудитора.

См. ниже Модуль «Отчетность», где подробно рассматривается, как преподаватели могут использовать этот материал и сопутствующие учебные задания.

**ЦЗЯНБАО ПОДВЕРГАЕТ СОМНЕНИЮ СВОИ ЦЕННОСТИ. КЕЙСЫ (А) И (В)/JIANBAO QUESTIONING HIS VALUES (A) AND (B).**

Кейсы (А) и (В) основаны на беседах и практических наблюдениях, однако имена и другие обстоятельства изменены ради соблюдения конфиденциальности и в учебных целях. Эти кейсы предназначены скорее для обсуждения, они не являются прямыми иллюстрациями эффективного или неэффективного разрешения ситуации. Кейсы были подготовлены Анри-Клодом де Беттини (Henri-Claude de Bettignies) и Шарлоттой Батлер (Charlotte Butler), менеджером исследований в Евразийском центре Школы бизнеса INSEAD. В их

основу положена работа, написанная Кевином Цяо (Kevin Qiao) для курса, который читал профессор де Беттини (Henri-Claude de Bettignies). Авторские права принадлежат Китайско-европейской международной школе бизнеса и Школе бизнеса INSEAD, © 2008 год. Кейс доступен на сайте Европейского информационного центра исследований кейсов: [www.ecch.com](http://www.ecch.com).

Материал был подготовлен для GVV Пенни А. Беннеттом (Penny A. Bennett, Esq) и Анри-Клодом де Беттини (Henri-Claude de Bettignies), заслуженным профессором в области ответственного лидерства Китайско-европейской международной школы бизнеса и The Aviva Chai профессором в области лидерства и ответственности Школы бизнеса INSEAD.

*Краткое изложение кейсов и рекомендации для обсуждения с преподавателями, 5 страниц.*

Менеджер среднего звена на государственном предприятии узнает, что уважаемый старший коллега оказывал предпочтение некоторым поставщикам, предоставляя им ненадлежащие условия кредитования и слишком высокие наценки. Попытавшись справиться с проблемой и потерпев неудачу, а также увидев, какие затраты понесла организация вследствие такого поведения старшего менеджера, Цзянбао размышляет, как ему следовало поступить, чтобы добиться эффективного результата.

Можно успешно использовать в курсах по операционному управлению или управлению поставками, организационному поведению, лидерству, коммуникациям и этике, а также в обсуждениях проблем, возникающих в международном бизнесе.

**ЛИЗА БАКСТЕР – РАЗРАБАТЫВАЕМ ГОЛОС/LISA BAXTER – DEVELOPING A VOICE.**

*Кейс, а также рекомендации для обсуждения с преподавателями, 6 страниц.*

*Кейс для студентов, 4 страницы.*

В этом материале описан карьерный рост женщины – с самых первых шагов до высшей управленческой должности, как она развивала и укрепляла свою готовность и умение отстаивать собственные ценности в разных ситуациях на разных этапах карьеры. В рекомендации для преподавателей включен перечень факторов, способствующих разви-

тию, и приобретенных знаний, и сам анализ убедительно показывает, что на каждой ступени служебной карьеры есть возможность добиться своего, а умение высказаться – это просто навык, который необходимо развивать и тренировать. Кейс включен в контекст производства потребительских товаров.

Можно успешно использовать в курсах по организационному поведению, лидерству, культурному разнообразию, этике и управлению карьерным ростом, а также в отдельных семинарах.

#### **ОБМАН В МАРКЕТИНГОВОМ ИССЛЕДОВАНИИ/ MARKET RESEARCH DECEPTION.**

*Рекомендации для преподавателей по организации обсуждения, 3 страницы.*

*Кейс для студентов, 1 страница.*

Студентка испытывает давление со стороны руководителя, требующего, чтобы она представила себя в ложном свете для получения информации о конкуренте во время практики в маркетинговой фирме.

Хорошо используется в работе со студентами, особенно в ходе подготовки к практике и/или составлению отчета о практике.

#### **НАИВНОСТЬ ИЛИ ХРАБРОСТЬ? КЕЙСЫ (А) И (В)/ NAIVETE OR BOLDNESS? (A) AND (B).**

*Кейсы, а также рекомендации для преподавателей по организации обсуждения, 6 страниц.*

*Кейсы (А) и (В) для студентов, 3 страницы и 3 страницы соответственно.*

Акцент на умении быть лидером – в данном случае противостояние главе компании в контексте системы здравоохранения.

Можно успешно использовать в курсах по организационному поведению, управлению карьерным ростом и этике, а также в отдельных семинарах.

См. также модуль «Сценарии и навыки», в котором даются подробные методические указания для преподавателей по использованию данных материалов и сопутствующих учебных заданий.

#### **«ОДНОРАЗОВЫЕ РЕШЕНИЯ»/ONE-OFF DECISIONS.**

*Краткие материалы для чтения и вопросы для обсуждения, 1 страница.*

Краткий отрывок из романа, который можно использовать для того, чтобы задаться вопросом: «Когда решение способно определить всю мою сущность и как с этим иметь дело?»

#### **ИДЕНТИФИКАЦИЯ В РЕЖИМЕ ОНЛАЙН. КЕЙСЫ (А) И (В)/ONLINE IDENTITIES (A) AND (B).**

*Кейс и рекомендации для преподавателей по организации обсуждения, 5 страниц.*

*Кейсы (А) и (В) для студентов, 2 страницы и 1 страница соответственно.*

От студента-практиканта требуют, чтобы он формировал ложные отзывы читателей для улучшения показателей поиска в системе Amazon.

Можно успешно использовать в работе со студентами, особенно в ходе подготовки к практике и/или составлению отчета о практике.

#### **БЕЗОПАСНОСТЬ ПРОДУКЦИИ И (УПРЕЖДАЮЩИЙ) ОТЗЫВ ПРОДУКЦИИ/PRODUCT SAFETY AND (PREEMPTIVE) RECALLS.**

**Разработано Дэниелем Арсом (Daniel Arce), Ph.D., университет Техас-Даллас, совместно с Мэри С. Джентиле (Mary C. Gentile).**

*Кейсы, а также рекомендации для преподавателей по организации обсуждения, 5 страниц.*

*Кейсы для студентов, 2 страницы.*

*Приложение по теории игр и доработка подигр в контексте необходимости возврата продукции, 4 страницы.*

Рассматриваются проблемы, связанные с упреждающим отзывом продукции, когда у фирмы возникают подозрения, что продукция может быть опасна для здоровья. Содержит приложение по теории игр, в котором показано, какую роль может играть GVV в поддержке социально ответственного поведения.

Можно успешно использовать в программах по финансам (максимизация прибыли, текущая стоимость, теория игр – доработка подигр, безопасность продукции, возврат продукции) и по экономике (теория игр – доработка подигр, регулирование, общественные блага, максимизация прибыли, безопасность продукции, возврат продукции).

#### МАКСИМИЗАЦИЯ ПРИБЫЛИ И УВОЛЬНЕНИЯ/PROFIT MAXIMIZATION AND LAYOFFS.

**Разработано Дэниелом Арсом (Daniel Arce), Ph.D., университет Техас-Даллас, совместно с Мэри С. Джентил (Mary C. Gentile).**

*Кейсы, а также рекомендации для преподавателей по организации обсуждения, 3 страницы.*

*Кейсы для студентов, 2 страницы.*

Рассматривается выбор оптимального соотношения между взглядом на работников как на экономический ресурс и как на ценный актив фирмы в ситуации экономического спада.

Можно успешно использовать в программах по финансам/экономике (максимизация прибыли, максимизация биржевой стоимости акций, максимизация собственности акционеров, объективные функции, увольнения).

#### МОДУЛЬ «ОТЧЕТНОСТЬ»/REPORTING MODULE.

**Полная версия модуля «Отчетность» для преподавателей:**

*Введение, кейсы с рекомендациями для преподавателей по организации обсуждения, библиография с аннотациями, 24 страницы.*

Содержит ряд рекомендуемых для рассмотрения коротких кейсов и другие материалы, относящиеся к вопросам честного и точного ведения отчетности. Предлагается также сборник материалов для чтения по теме «Махинации с доходами» с рекомендациями студентам по их использованию для развития творческого подхода к формулированию ответов на широко распространенные доводы в поддержку такого поведения. Кейсы относятся к коммерческим и некоммерческим организациям.

Материалы для чтения («Обсуждение этических проблем в группах по бухгалтеру: мнения студентов и примеры преподавателей») помогают сформировать понимание и умение реагировать на широко распространенные доводы в защиту махинаций с отчетностью.

Помимо курсов по бухгалтерскому учету, эти материалы могут использоваться в обсуждении этических проблем и в дискуссиях о механизмах, имеющихся в распоряжении менеджеров, работающих на разных уровнях организации.

#### СТУДЕНЧЕСКИЕ ПРИВИЛЕГИИ, НО С ОГРАНИЧЕНИЕМ/STUDENT PRIVILEGES WITH STRINGS ATTACHED.

*Рекомендации для преподавателей по организации обсуждения, 4 страницы.*

*Кейс для студентов, 1 страница.*

Студент-практикант в консультационной фирме испытывает давление со стороны фирмы, требующей от него раскрытия университетского пароля для доступа в личные базы данных из учебной библиотеки.

Можно успешно использовать в работе со студентами, особенно в ходе подготовки к практике и/или составлению отчета о практике.

#### СКАНДАЛ С ДАТИРОВАНИЕМ ЗАДНИМ ЧИСЛОМ: КОГО Я ПЫТАЮСЬ УБЕДИТЬ? КЕЙСЫ (А) И (В)/ THE BACKDATING SCANDAL: WHOM AM I TRYING TO PERSUADE? (A) AND (B).

**Кейсы были разработаны для завершения курса корпоративного управления в Школе менеджмента Йельского университета и следовали за модулем по лучшей практике поведения в совете директоров.**

*Кейсы (А) и (В) с групповым заданием и вопросами для обсуждения среди студентов, 3 страницы и 2 страницы соответственно.*

Председатель совета директоров стоит перед сложной задачей сообщить неприятную новость другим членам совета в попытке спасти фирму от возникшего скандала. Как и с любыми другими материалами по GVW, уникальность данного практического задания заключается в том, что студентов не просят решить, нужно ли герою ситуации отстоять свои ценности, а ставят перед задачей определить, как это сделать наиболее эффективным способом.

Помимо курсов по корпоративному управлению, этот материал можно использовать в обсуждении этических проблем и способов убеждения.

#### «ИСЧЕЗНУВШИЙ» КЛИЕНТ. КЕЙСЫ (А) И (В)/THE CLIENT WHO FELL THROUGH THE CRACKS (A) AND (B).

**Часть программы сотрудничества с Центром этики и лидерства «Сэнфорд С. Бернштейн энд Ко.» Школы бизнеса Колумбийского университета, также доступна в сборнике кейсов «КейсУоркс» Колумбийского университета.**

*Кейсы, а также рекомендации для преподавателей по организации обсуждения, 4 страницы.*

*Кейсы (А) и (В) для студентов, 2 страницы и 1 страница соответственно.*

Банковский аналитик, которому приказано скрыть низкую эффективность портфеля небольшой фирмы по управлению частным капиталом, находит прекрасный способ оказать сопротивление.

Можно использовать для обсуждения проблем управления взаимоотношениями с финансовыми клиентами, манипулирования и/или этических вопросов.

#### **КОНСУЛЬТАНТ ПО УПРАВЛЕНИЮ РАЗНООБРАЗИЕМ (DIVERSITY CONSULTANT). КЕЙСЫ (А) И (В)/THE DIVERSITY CONSULTANT (A) AND (B).**

*Кейсы (А) и (В) для студентов, 2 страницы и 1 страница соответственно.*

Иллюстрирует способность сменить установку в ходе дебатов или при принятии решения, а также умение согласовывать свою стратегию с четким пониманием своих сильных сторон.

Может использоваться в курсах по культурному многообразию, самооценке и управлению карьерным ростом, организационному поведению и этике, а также в отдельных семинарах.

#### **ЗАКАЗ НА ТЕХНИКУ: САХАРНЫЙ ФИНАЛ. КЕЙСЫ (А) И (В)/THE INDENT FOR MACHINES: A SUGARY FINALE (A) AND (B).**

**Разработан профессором Раджини Свами (Ranjini Swamy) из Института менеджмента Гоа.**

*Кейс с рекомендациями для преподавателей по организации обсуждения, 8 страниц.*

*Кейсы (А) и (В) для студентов, 4 страницы и 2 страницы соответственно.*

Государственный служащий, руководитель кооператива по производству сахара, испытывает давление со стороны представителя правительства индийского штата, требующего проигнорировать утвержденные критерии тендера и принять новую технику в качестве оказания услуги.

Можно использовать в курсах по менеджменту, управлению цепочкой поставок, глобальному бизнесу и/или этике.

#### **ТРУДНАЯ ЗАДАЧА НЕЗАВИСИМОГО ЧЛЕНА СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ. КЕЙСЫ (А) И (В)/THE INDEPENDENT DIRECTOR'S CHALLENGE (A) AND (B).**

**Кейсы были разработаны для завершения курса корпоративного управления в Школе менеджмента Йельского университета и следовали за модулем по лучшей практике поведения в совете директоров.**

*Кейсы (А) и (В) с групповым заданием и вопросами для обсуждения среди студентов, 3 страницы и 2 страницы соответственно.*

Независимый директор пытается найти эффективный способ высказать несогласие с общим мнением по вопросу о преемственности руководства в преимущественно семейной фирме.

Помимо курсов по корпоративному управлению, эти материалы могут использоваться для обсуждения проблем этики и умения убеждать.

#### **РАБОТА ПО СОВМЕСТИТЕЛЬСТВУ С ПОЛНЫМ НАБОРОМ ПРОБЛЕМ/THE PART-TIME JOB WITH A FULL-TIME CHALLENGE.**

*Рекомендации для преподавателей по организации обсуждения, 3 страницы. Кейс для студентов, 2 страницы.*

Студент замечает, что его друг и коллега по работе в магазине автодеталей подделывает счета-фактуры и акты инвентаризации, чтобы воровать деньги во время ночной смены.

Можно успешно использовать в работе со студентами, особенно в ходе подготовки к практике и/или составлению отчета о практике.

#### **ЦЕНА. КЕЙСЫ (А) И (В)/THE PRICE (A) AND (B).**

*Краткие материалы для чтения (А) и (В) с вопросами для обсуждения среди студентов, 1 страница для каждого материала*

Короткий отрывок, описывающий этический конфликт в отношении результатов исследования, в котором энергичный руководитель оказывается в научной среде. Может быть использован для размышлений над вопросом: «Какую цену мы заплатим за наши решения и готовы ли мы ее платить?»

**ЗАХВАТ ЧУЖОЙ ТЕРРИТОРИИ ПРИ ПОСТРОЙКЕ  
ХРАМА. КЕЙСЫ (А) И (В)/THE TEMPLE  
ENCROACHMENT ISSUE (A) AND (B).**

**Разработан профессором Раджини Сва-  
ми (Ranjini Swamy) из Института менедж-  
мента Гоа.**

*Кейс с рекомендациями для преподавателей  
по организации обсуждения, 9 страниц.*

*Кейсы (А) и (В) для студентов, 4 страницы и 3  
страницы соответственно.*

Государственный служащий, отвечающий за  
соблюдение прав собственности, оказывается  
в трудной ситуации, когда комитет инду-  
истского храма начинает возводить при-  
стройку к храму на соседнем участке земли,  
принадлежащем частному лицу. Дело проис-  
ходит в предвыборный период, и начальник  
нашего героя, готовящийся к переизбранию,  
не хочет огорчать преимущественно инду-  
истский электорат. Владелец земли оказыва-  
ется мусульманином.

Можно использовать в курсах по культурному  
многообразию, менеджменту, глобальному  
бизнесу и/или этике.

**«ВСЯ ЭТА СИСТЕМА РАБОТАЕТ НЕПРАВИЛЬНО»:  
ФЕЛИПЕ МОНТЕЗ И ЕГО ОЗАБОЧЕННОСТЬ ПО  
ПОВОДУ ГЛОБАЛЬНОЙ ЦЕПОЧКИ ПОСТАВОК/THIS  
WHOLE SYSTEM SEEMS WRONG: FELIPE MONTEZ AND  
CONCERNS ABOUT THE GLOBAL SUPPLY CHAIN.**

**Часть программы сотрудничества с Цен-  
тром этики и лидерства «Сэнфорд С.  
Бернштейн энд Ко.» Школы бизнеса Ко-  
лумбийского университета, также до-  
ступна в сборнике кейсов «КейсУоркс»  
Колумбийского университета.**

*Кейс, а также рекомендации для преподава-  
телей по организации обсуждения, 7 стра-  
ниц.*

*Кейс для студентов, 3 страницы.*

В испанской фирме по производству элек-  
троники молодой менеджер по закупкам  
узнает о тревожной практике, существующей  
на заводах-поставщиках в Китае, и пытается  
найти эффективный способ изменить ситуа-  
цию.

Можно использовать в курсах по управлению  
цепочкой поставок, глобальному бизнесу и/  
или этике.

**«ТАЙДАЛ КОММЬЮНИТИ БЭНК»: ОТВЕТ НА  
ДАВЛЕНИЕ СО СТОРОНЫ ИНВЕСТИТОРОВ/TIDAL  
COMMUNITY BANK: REACTING TO INVESTOR  
PRESSURES.**

**Разработан профессором Джозефом А.  
Коутом (Joseph A. Cote), из университета  
штата Вашингтон.**

*Кейс, а также рекомендации для преподава-  
телей по организации обсуждения, 5 страниц.*

*Кейсы (А) и (В) для студентов, 3 страницы  
и 3 страницы соответственно.*

Этот учебный материал посвящен проблеме  
защиты корпоративных ценностей при пер-  
вом размещении акций на фондовом рынке.

Можно использовать в курсах по финансам,  
менеджменту, стратегии, лидерству, этике.

**ОТСТАИВАЕМ СВОИ ЦЕННОСТИ 2011: ОБУЧАЮЩИЕ  
ВИДЕОМАТЕРИАЛЫ ПО ПРОБЛЕМАМ ЭТИКИ  
КОМПАНИИ «ЛОКХИД МАРТИН»/VOICING OUR  
VALUES 2011: LOCKHEED MARTIN ETHICS TRAINING  
VIDEOS.**

**Разработано под влиянием программы  
«Дайте ценностям право голоса».**

*Видеоматериалы и руководство можно най-  
ти на сайте [http://www.lockheedmartin.com/  
aboutus/ethics/training.html](http://www.lockheedmartin.com/aboutus/ethics/training.html), после чего выбо-  
рите либо*

*2011 Live Ethics Awareness Training & Diversity  
Dialogues (отдельные кейсы), либо*

*2011 Individual Online Awareness Training (что-  
бы просмотреть весь курс обучения, после-  
довательно все кейсы).*

Серия из восьми видеоэпизодов, используе-  
мых для обучающих курсов в компании «Лок-  
хид Мартин» и созданных под влиянием про-  
граммы «Дайте ценностям право голоса», за-  
трагивает такие вопросы, как качество произ-  
водства, лояльность на работе, снабжение,  
экспортный контроль и соблюдение стандар-  
тов, использование имущества и социальных  
сетей компании, честность под давлением,  
уважение, коммуникации и лидерство, домо-  
гательство и пр. Имеется руководство.

**ПАРТНЕРСТВО СИ-ЧОН/XI-CHEUNG PARTNERSHIP.**

**Ситуация, на которой построен учебный  
материал, позаимствована из работы Ча-**

ка Цзян (Chuck Jiang) и Мэттью Сюэ (Matthew Xue), написанной для курса, который читал профессор Анри-Клод де Беттини (Henri-Claude de Bettignies). Кейс подготовлен и отредактирован Анри-Клодом де Беттини (Henri-Claude de Bettignies) и Шарлоттой Батлер (Charlotte Butler), менеджером по исследовательским работам в Евразийском центре Школы бизнеса INSEAD. Авторские права защищены © 2008 год, Китайско-европейская международная школа бизнеса и INSEAD. Кейс доступен на сайте Европейского информационного центра исследований кейсов: [www.ecsch.com](http://www.ecsch.com).

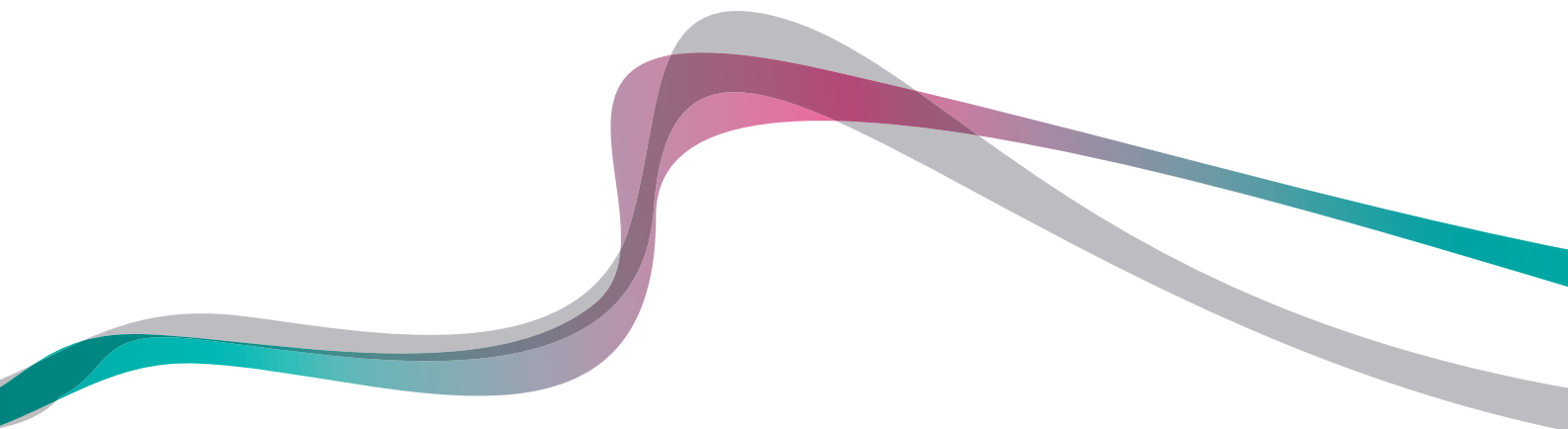
Предлагаемый учебный материал был подготовлен для программы «Дайте ценностям право голоса» Пенни А. Беннетт (Penny A. Bennett) и Анри-Клодом де Беттини (Henri-Claude de Bettignies), заслуженным профессором в области ответственного лидерства Китайско-

европейской международной школы бизнеса и The Aviva Chair профессором в области лидерства и ответственности Школы бизнеса INSEAD.

*Краткое изложение ситуации и рекомендации для преподавателей по организации обсуждения, 4 страницы.*

Си вступает в деловое партнерство с Чоном, чтобы открыть завод по производству красок для текстиля в Китае. Беспринципные действия Чона в отношении охраны труда рабочих, льгот и экологических требований приводят к полному провалу и банкротству. Чон рассматривает, какие у него могли бы быть альтернативы.

Можно успешно использовать в курсах по операционному управлению, управлению экологической безопасностью, управлению человеческими ресурсами, лидерству, коммуникациям и этике, а также для обсуждения проблем международного бизнеса.



# МОДУЛЬ 4. ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ КОРРУПЦИИ И МОШЕННИЧЕСТВУ В БИЗНЕСЕ

## КОРРУПЦИЯ В РОССИИ: ТИПИЧНЫЕ ПРИЗНАКИ И СПОСОБЫ ВЫЯВЛЕНИЯ

**Ирина Новикова, Партнер группы «Форен-  
зик — финансовые расследования». РwC  
Россия**

Практически каждая компания – вне зависимости от ее размера, отраслевой специализации и местонахождения – подвержена коррупционным рискам. И это не просто явление, присущее странам с формирующейся рыночной экономикой. Такая ситуация характерна для всего мира.

Коррупционные риски могут возникнуть при любых типах коммерческих отношений: между государственными и частными организациями, между предприятиями государственного сектора, между частными компаниями, а также между частными лицами. При этом, как показывает опыт, некоторые виды коммерческой деятельности в большей степени подвержены таким коррупционным рискам. Среди них:

- продажа товаров или услуг учреждениям, находящимся в полной или частичной собственности государства;
- привлечение посредников (например, агентов, используемых для продажи или транспортировки товаров через границу, или консультантов, ведущих дела с государственными структурами от имени компании);
- получение виз, разрешений на работу и (или) лицензий;
- решение налоговых вопросов;
- благотворительная деятельность и спонсорство;
- лоббирование;
- компенсация командировочных расходов, дарение подарков и предоставление «безвозмездных» услуг или других льгот правительственным чиновникам.

Некоторые отрасли, как оказалось, также в большей степени, чем другие, подвержены коррупционным рискам. Среди таких отраслей:

- фармацевтическая промышленность и производство медицинского оборудования;
- дорожное строительство, строительство объектов недвижимости и инфраструктуры;
- нефтегазовая и горнодобывающая промышленность;
- энергетика;
- сфера информационных технологий;
- аэрокосмическая и оборонная отрасли.

Коррупционные риски неизбежны в любом бизнесе, однако компании в состоянии их минимизировать, если они будут анализировать собственную деятельность и опираться на опыт других компаний, а также примут ряд профилактических мер. Вместе с тем в российских организациях зачастую преобладает одна из следующих двух точек зрения: одни считают, что коррупция носит эндемический характер и сдерживать ее попросту невозможно (согласно такому подходу, коррупция – это всего лишь «правда жизни»); другие полагают, что в их организациях никакой коррупции нет, хотя никаких конкретных мер по контролю рисков не принимается и при этом присутствуют явные признаки повышенного рыночного риска (такой менталитет можно охарактеризовать так: «моя хата с краю, ничего не знаю»).

**Цель настоящей статьи – рассмотреть основные факторы коррупционных рисков, типичные признаки коррупции, а также некоторые практические методы выявления и предупреждения коррупции силами самой организации.**

В соответствии с Федеральным законом № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» от 25 декабря 2008 года, под коррупцией понимается «злоупотребление служебным положением, дача взятки, получение взятки, злоупотребление полномочиями, коммерческий подкуп либо иное незаконное использование физическим лицом своего должностного положения вопреки законным интересам общества и государства в целях

получения выгоды в виде денег, ценностей, иного имущества или услуг материального характера, имущественных прав для себя или для третьих лиц либо незаконное предоставление такой выгоды указанному лицу».

Заслуживает внимания тот факт, что определение коррупции, включенное в Федеральный закон, довольно сильно отличается областью применения и, по сути, потенциалом для толкований от определений, приводимых в антикоррупционных законах других стран, многие из которых к тому же за последние годы были существенно пересмотрены и дополнены. Это может привести к тому, что у самих организаций возникнут сомнения относительно того, что именно они пытаются контролировать.

Авторы этой статьи уже давно выступают за то, чтобы организации не только занимались проблемой подкупа государственных должностных лиц, но и придерживались гораздо более широких взглядов на взяточничество и коррупцию, включая любое (реализованное или нереализованное) стимулирование другой стороны к злоупотреблению своим положением для получения незаслуженной коммерческой выгоды. Именно это определение коррупции мы и будем применять, рассматривая коррупционные риски.

### Факторы риска и типичные признаки коррупции

Масштабы и виды коррупционной деятельности могут быть различными. Наш опыт работы в России как с российскими, так и с иностранными компаниями показал, что зонами широкого распространения коррупционных рисков являются:

- работа через агентов и посредников;
- подарки и представительские расходы;
- благотворительная деятельность.

#### Агенты и посредники

По нашему опыту, один из наиболее распространенных видов коррупции связан с платежами, производимыми через агентов и посредников. Статья 290 Уголовного кодекса Российской Федерации № 63-ФЗ, подписанного Президентом Российской Федерации 13 июня 1996 года, регулирует ответственность за получение взятки как лично, так и через посредника.

Иностранные компании, проявляющие интерес к новому, перспективному российскому рынку, нередко находятся под влиянием лингвистических и культурных особенностей России и нанимают агентов, консультантов и посредников,

чтобы те помогли им наладить бизнес и выйти на российский рынок. Фактор повышенного риска очевиден: когда компания нанимает посредника для получения разрешений, необходимых для ведения бизнеса, такое взаимодействие (взаимодействие с должностными лицами, выдающими разрешения) неподконтрольно компании. Другим примером могут быть выплаты, производимые компанией лоббистам за помощь в организации встречи с политическим представителем с целью обеспечить принятие закона или подзаконного акта, выгодного компании. И еще один типичный пример: организация платит агенту, который обещает оказать содействие в сокращении сроков утверждения строительного проекта местными властями. Почти во всех случаях использование агентов или посредников значительно повышает коррупционные риски и требует надлежащего надзора со стороны высшего руководства организации. Тем не менее упреждающий контроль за деятельностью посредника зачастую игнорируется (применяется принцип «пусть делает, что хочет») до тех пор, пока в один прекрасный день организация не столкнется с проблемой коррупции, которую в свое время можно было бы взять под контроль, если бы ей уделили должное внимание и время и направили необходимые ресурсы на её решение.

На самом деле существует так много разных видов платежей и деловых соглашений, что было бы трудно однозначно классифицировать их как платежи и соглашения, которые, «скорее всего, повлекут за собой коррупционный риск», или же как платежи и соглашения, которые «едва ли повлекут за собой коррупционный риск». Правильнее говорить о том, что коррупционный риск может возникнуть при любой деловой операции. При этом есть наиболее распространенные ситуации, которые нередко влекут за собой коррупционный риск. Ниже приводится перечень таких ситуаций. Все примеры в этом разделе взяты из нашего собственного опыта работы на российском рынке.

- **Привлечение агента по продажам или посредника в связи с участием в тендере на поставку товаров, выполнение работ или оказание услуг для государственных нужд.**

Ввиду логистических трудностей ведения бизнеса в любой стране, имеющей территорию, сопоставимую с территорией Российской Федерации, использование торговых агентов или дистрибьюторов является общепринятой деловой практикой даже в тех секторах бизнеса, которые традиционно не пользуются такой моделью в стране своего базирования. Один типичный пример – поставка продукции медицинского на-

значения. Компании, специализирующиеся на производстве и реализации продукции медицинского назначения, и фармацевтические компании нередко вынуждены работать через цепочки дистрибьюторов; при этом каждое новое звено в этой цепочке все дальше выходит из-под контроля компании, понижая уровень прозрачности. Например, производитель импортного медицинского оборудования продал свою продукцию с большой скидкой торговому агенту, зарегистрированному в офшорной зоне. Затем агент продал это оборудование по гораздо более высокой цене (без учета скидки) одной российской компании. Та продала оборудование третьей стороне (тоже российской), которая в свою очередь продала его еще одной российской компании. После этого последняя российская компания выиграла государственный тендер на право заключения договора на поставку данного оборудования одной государственной организации.

Изучая деятельность компаний, участвовавших в этой цепочке продаж, мы обнаружили, что российские компании-посредники (как и офшорная фирма) фактически были подставными компаниями. Они были зарегистрированы четвертой компанией под фиктивными именами для перекачивания денег чиновникам, отвечавшим за проведение тендера. Последняя российская компания использовала средства со счетов подставных компаний, чтобы расплатиться с правительственными чиновниками, которые в свою очередь присудили последней компании победу в тендере, сулившем немалую выгоду.

- **Привлечение агента для содействия в таможенной очистке ввозимых или вывозимых товаров (агентом может быть как физическое, так и юридическое лицо).**

Многие организации – как российские, так и зарубежные – сталкиваются с трудностями, пытаясь ввезти импортную продукцию на территорию Российской Федерации. Импортные процедуры сложны, и их трудно понять. В этой связи можно воспользоваться услугами многочисленных таможенных брокеров, которые призваны облегчить этот процесс. Риски очевидны: за определенную «стимулирующую плату» процесс можно ускорить.

Вот один недавний пример: в дополнение к услугам официально зарегистрированного таможенного брокера, отвечавшего за обеспечение полноты документации, компания подписала отдельный контракт с физическим лицом и заплатила ему наличными за ускорение процедур таможенной очистки товаров. Никакой подтверждающей документации по оказанным

услугам не велось, однако позже выяснилось, что этот агент когда-то работал на таможне и (какой сюрприз!) поддерживал дружеские отношения с бывшими коллегами по работе, которые за вознаграждение оказывали дополнительные услуги.

- **Привлечение консультанта для оказания помощи при взаимодействии с органами государственной власти для получения необходимых лицензий и разрешений.**

Количество бюрократических препон, которые приходится преодолевать в России, огромно. Число специалистов, услугами которых вынуждены пользоваться компании, чтобы «пройти через огонь, воду и медные трубы» бесчисленных согласований и разрешений, тоже повышает их уязвимость перед коррупционными рисками, поскольку чем больше «консультантов», тем труднее проконтролировать их деятельность. Вот еще один недавний пример: компания ежемесячно выплачивала «консультанту» внушительные суммы за содействие в получении санитарно-эпидемиологических заключений и сертификатов соответствия в отношении импортируемой продукции. В процессе анализа благонадежности этого консультанта выяснилось, что он был зарегистрирован по адресу массовой регистрации, а зарегистрированный генеральный директор компании числился среди лиц с утерянным паспортом.

- **Привлечение лоббиста или консультанта для проталкивания необходимых законопроектов, создания благоприятных условий для коммерческой деятельности или предоставления компании других дополнительных льгот.**

Услуги подобного рода консультантов зачастую оформляются договором на проведение маркетинговых исследований или предоставление других консультационных услуг. Как правило, консультант зарегистрирован либо в офшорной зоне, либо по российскому адресу массовой регистрации. Такие компании обычно создаются на короткий срок (от полугода до двух лет), а затем – после того как они предоставят соответствующие услуги – их ликвидируют. Подтверждающая документация об оказании услуг, как правило, либо отсутствует, либо не соответствует размеру выплаченного вознаграждения. К примеру, в одном случае компания подготовила 10-страничный отчет по результатам рыночного исследования, за который она получила 200 тысяч долларов США.

Эти лишь некоторые примеры, которые наглядно показывают, какими коррупционными рисками чревато использование агентов и посредников.

Адекватный финансово-хозяйственный анализ может защитить организацию от недобросовестных действий посредников и агентов.

В бизнесе, как и в жизни, самые простые вещи – зачастую самые лучшие. Возможно, это покажется кому-то очевидным, но во всех приведенных выше примерах адекватный финансово-хозяйственный анализ по инициативе высшего руководства компании (с представлением ему отчета о результатах такого анализа) до привлечения к работе агента или посредника помог бы предотвратить все проблемы с коррупцией.

Группа бизнес-аналитики PwC (Corporate Intelligence) рекомендует организациям принять следующие меры до подписания контрактов с агентами и посредниками:

- проанализировать благонадежность потенциальных партнеров;
- оценить их квалификацию и репутацию на рынке;
- изучить их регистрационные документы, в том числе дату и адрес регистрации;
- собрать и проверить сведения о руководителях и акционерах.

Кроме того, как показывает передовой опыт, было бы полезно включить в контракты с потенциальными партнерами так называемую «антикоррупционную» оговорку, установив принципы деловой этики, соблюдение которых ожидается от деловых партнеров, и обязательно сохранить за компанией право проводить проверку деятельности партнера.

После того как услуги были предоставлены, компаниям необходимо убедиться в том, что у них имеется документальное подтверждение факта полученных услуг. Эта документация должна служить доказательством того, что полученное вознаграждение соответствует качеству и объему оказанных услуг. Компаниям также следует определить порядок реагирования и дальнейших действий в связи с возможными нарушениями антикоррупционной политики. Это поможет сотрудникам компании действовать в соответствии с корпоративной политикой, а самой компании – предотвращать возможные нарушения.

### Подарки и представительские расходы

В России и особенно в российской бизнес-культуре подарки и представительские расходы вызывают немало споров. Мы часто слышим, как люди спрашивают: «Можно ли дарить подарки государственным чиновникам? А сотрудникам

компаний-партнеров (заказчиков, субподрядчиков, поставщиков и т.д.)? Какую сумму можно потратить на такие подарки? Можно ли подарить бутылку вина на Новый год или на день рождения чиновнику из налоговой или таможенной службы? Правильно ли подарить главврачу государственной больницы книгу об антиквариате или пригласить его на международную конференцию, оплатив поездку и все сопутствующие расходы?» Это лишь несколько примеров спорных вопросов, с которыми нам пришлось столкнуться.

Дарение подарков и проявление гостеприимства считаются важными атрибутами почтительного отношения к людям, и компании нередко делают это как нечто само собой разумеющееся. Тем не менее антикоррупционное законодательство многих стран, в том числе России, запрещает предлагать или предоставлять денежные средства, ценности, другие товары или услуги материального характера либо имущественные права какой-либо третьей стороне, для того чтобы получить незаконное преимущество или повлиять на поведение должностных лиц (например, для того чтобы помочь выиграть госзаказ).

Представительские расходы (оплата посещения ресторана) также могут повлечь за собой определенный риск. С одной стороны, во всем мире это считается обычным проявлением доброго отношения. С другой стороны, представительские расходы чрезмерного характера или расходы, несоразмерные позиции приглашенных лиц, могут считаться скрытой формой коррупции. Одним из примеров служит организация бизнес-завтраков, обедов и ужинов в дорогих ресторанах и развлекательных комплексах с приглашением представителей органов государственной и муниципальной власти для получения незаслуженного преимущества.

Для того чтобы уменьшить коррупционный риск, многие компании устанавливают лимиты на представительские расходы и их периодичность, ограничивают список возможных подарков (в частности, в него включают недорогую сувенирную продукцию с логотипом компании), вводят процедуру предварительного согласования представительских расходов на уровне руководителя компании. Некоторые компании вообще не предусматривают каких-либо представительских расходов, поскольку они не имеют прямого отношения к бизнесу. Компании также могут рассмотреть возможность введения обязательной практики составления работниками отчетов о количестве приглашенных гостей, а также о тематике и программе мероприятия в качестве подтверждения того, что оно действительно имеет отношение к бизнесу.

В круг вопросов, связанных с представительскими расходами, входит и приглашение бизнес-партнеров компании на конференции или презентации. Если у компании нет четких процедур, позволяющих определить, кого следует приглашать, какие расходы должны покрываться компанией, кто должен утверждать смету таких расходов и т.д., коррупционные риски возрастают.

Порой невозможно ответить однозначно на вопрос о том, что можно считать соразмерной оказанной услуге, а что – нет. Тем не менее едва ли у кого-то могут возникнуть сомнения по поводу недавнего случая, в отношении которого нами было проведено расследование, когда одна фармацевтическая компания полностью оплатила поездку врача и всех членов его семьи на крупную медицинскую конференцию в США. Компания оплатила проживание врача в пятизвездочном отеле, перелеты в салоне бизнес-класса, экскурсии и другие развлечения. В течение пяти дней врач «бесплатно» выступал перед многочисленными делегатами, рекламируя продукцию этой медицинской компании. В итоге в отношении этой организации регулирующий орган начал масштабное расследование по фактам коррупции. По завершении расследования ряд ответственных руководителей компании были уволены, а от компании потребовали принять и активно внедрять процедуры антикоррупционного контроля.

### Благотворительная деятельность

Многие воспринимают благотворительную деятельность как часть корпоративной ответственности, которая помогает привлечь внимание к различным социальным проблемам.

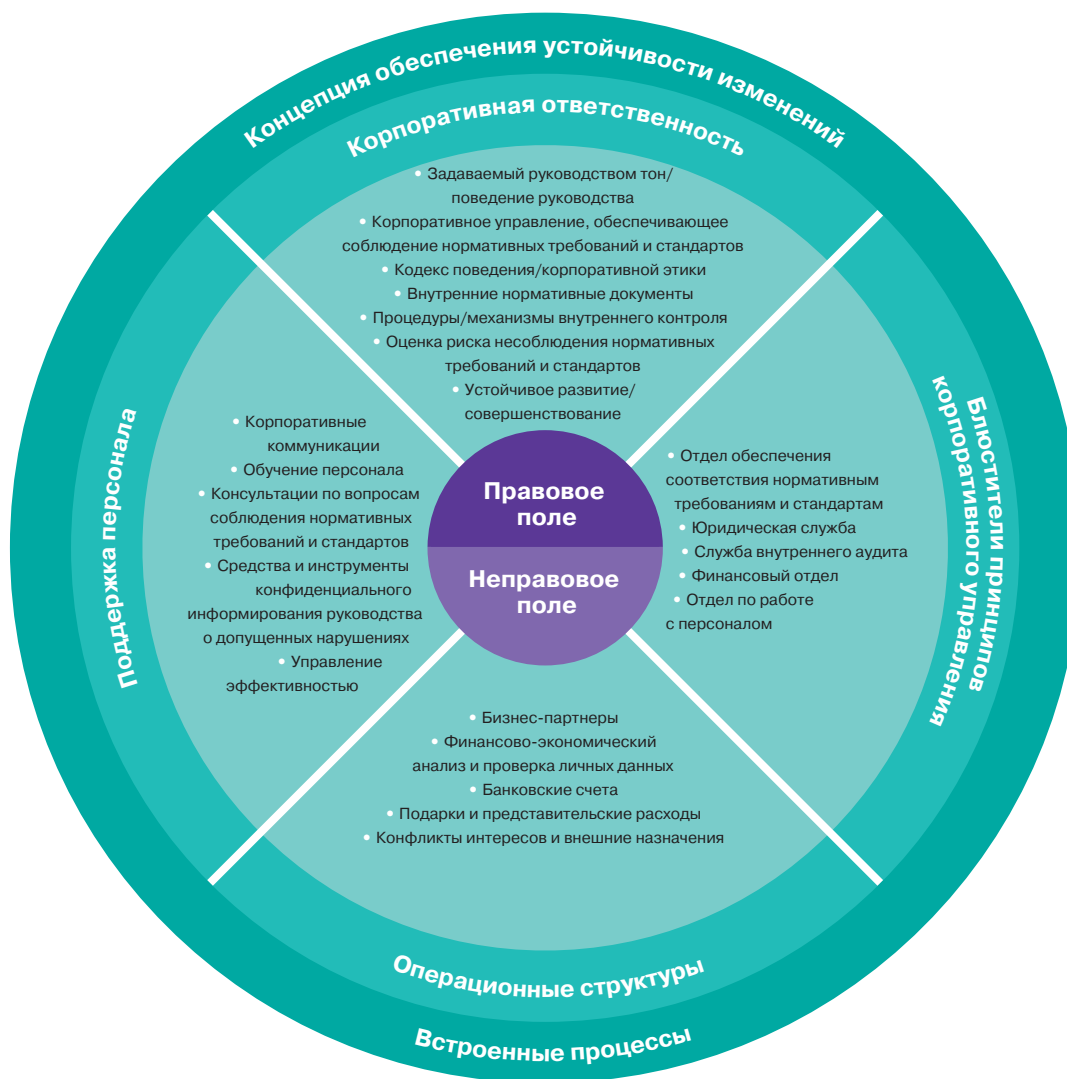
К сожалению, недобросовестные компании могут использовать благотворительную деятельность, чтобы замести следы коррупции, в том числе путем финансирования благотворительных организаций, существующих исключительно на бумаге. Причем коррупционные риски возникают даже в тех случаях, когда пожертвования делаются на вполне законных основаниях. Типичный пример – когда благотворительные организации предоставляют выгоды третьим сторонам в обмен на пожертвования. К примеру, однажды мы обнаружили, что платеж в пользу неизвестной благотворительной организации впоследствии был использован для финансирования строительной компании, которая участвовала в реконструкции загородного дома родственника государственного чиновника, входившего в состав правления этой благотворительной организации.

Для уменьшения коррупционных рисков мы рекомендуем компаниям разработать прозрачный механизм осуществления благотворительной деятельности, в том числе выполнить следующее:

- определить направления благотворительной деятельности (например, помощь лечебным учреждениям или сиротским приютам). Очень часто компании запрещают производить платежи на лицевые банковские счета или платежи наличными денежными средствами. Некоторые организации фактически запрещают любые банковские переводы, вместо этого уделяя особое внимание предоставлению товаров и услуг, что может быть в равной степени полезно и гораздо менее рискованно;
- оценить благонадежность и репутацию благотворительных организаций, а также степень их возможной аффилированности с заинтересованными лицами;
- внедрить систему отчетности, включая документы, подтверждающие целевое использование пожертвованных средств.

### Предупреждение коррупции

Одной из ключевых мер, которые компании могли бы принять для минимизации коррупционных рисков, является разработка эффективных антикоррупционных стратегий и программ. Разумеется, такие программы не в состоянии полностью искоренить коррупцию. Тем не менее они могут способствовать выявлению потенциальных коррупционных рисков и выработке ответных действий, что позволит минимизировать риски уже на ранней стадии. Внедрение антикоррупционной программы – сложный процесс. Недостаточно просто публично заявить о том, что ваша организация не берет и не дает взятки.



Выше представлена диаграмма, иллюстрирующая ключевые элементы системы обеспечения соблюдения требований антикоррупционного законодательства.

Мы рекомендуем компаниям проанализировать свой бизнес как внутри страны, так и за ее пределами, оценить особенности рынков, на которых они работают, и специфику ведения бизнеса в каждой стране. Определить такую специфику важно, поскольку это поможет выявить те риски, которым компания подвержена в наибольшей степени. Риски могут быть связаны с определенными типами сделок или с ведением бизнеса в определенной стране, где уровень коррупции традиционно высок. После оценки рисков мы рекомендуем разработать антикоррупционную стратегию и программу, которая охватывала бы проблемные области, выявленные в результате проведенного анализа.

Антикоррупционная программа должна быть написана на родном языке сотрудников компании, а в случае если это международная корпорация, программа должна быть переведена на другие языки.

Разработка антикоррупционной программы – это лишь первый шаг. Разработав программу, не стоит думать, что она будет работать сама по себе.

Успех программы будет в значительной мере зависеть от позиции руководства компании, от его решимости эффективно продвигать программу на всех уровнях организации. При этом чем слабее связи между головным офисом и региональными подразделениями компании, тем выше вероятность того, что на региональном уровне антикоррупционные меры не возымеют должного эффекта. Сотрудников компании необходимо ознакомить с программой, а также с теми санкциями, которые могут последовать в случае ее нарушения. Как известно, нарушаются самые строгие предписания, если сотрудники компании приходят к выводу о том, что за это им ничего не будет.

В числе других полезных мер – организация тренингов, семинаров и круглых столов, а также создание центра поддержки сотрудников, который поможет им принять верное решение в непростой ситуации. Обычно мы также рекомендуем организовать дополнительное обучение персонала отделов продаж и закупок, поскольку, по нашему опыту, именно эти подразделения наиболее уязвимы для коррупции.

В долгосрочной перспективе компаниям также нужна система регулярного мониторинга и переоценки коррупционных рисков. Это обеспечит компании гибкость при адаптации своей антикоррупционной программы к любым новым условиям.

## Выводы

Наверное, вряд ли найдется руководитель или владелец компании, который, наблюдая за другими компаниями, обвиненными в коррупции, заплатившими многомиллионные штрафы и пережившими отставки управляющих директоров, не задался бы вопросом: «А может ли такое произойти с моей компанией?»

Помимо очевидных внешних последствий коррупции, таких как ухудшение имиджа компании, подрыв ее репутации, потеря клиентов и деловых партнеров, выплата огромных штрафов, а в ряде случаев и сокращение прибыли, коррупция может иметь серьезные негативные последствия и внутри самой компании.

Когда в компании выявляются случаи коррупции и особенно пока в связи с ними проводится расследование, сотрудники компании нередко испытывают определенный стресс и бывают лишены мотивации. По нашему опыту, в компаниях, где отсутствуют надежные механизмы контроля и где так называемые «стимулирующие платежи» являются общепринятой практикой, чаще происходят кражи имущества и манипулирование финансовой отчетностью. И это не случайное совпадение: компании, которые ведут себя недобросовестно по отношению к внешним партнерам, способствуют созданию у себя такой атмосферы, когда мошенничество считается вполне приемлемым.

Разработка эффективной антикоррупционной стратегии и программы, сосредоточенной на ключевых факторах риска и охватывающей все уровни организации, является наиболее эффективным способом борьбы с коррупцией.

Для того чтобы быть эффективной, антикоррупционная программа должна отвечать следующим критериям:

- быть последовательной и единообразной, чтобы ее можно было использовать на всех уровнях организации;
- соответствовать корпоративной культуре и ценностям компании;
- охватывать удаленные или зарубежные подразделения организации, офисы, филиалы или дочерние предприятия;
- использовать преимущества существующих методов борьбы с коррупцией;
- соответствовать производственной специфике и учитывать размеры компании;
- ранжировать и классифицировать основные риски;
- содержать конкретные практические указания, в том числе в отношении документального оформления;
- быть доступной и прозрачной (в том числе для бизнес-партнеров), что поможет компании обеспечить соблюдение корпоративных принципов как своими сотрудниками, так и в процессе взаимодействия с внешними партнерами;
- предусматривать регулярную оценку эффективности программы, с тем чтобы при необходимости программу можно было бы адаптировать к новым условиям.

Идеальной антикоррупционной программы не существует. Тем не менее более эффективными в своих усилиях по минимизации коррупционных рисков будут те компании, которым удастся поддерживать устойчивый баланс между выявлением и предупреждением коррупции, а также адаптировать свою антикоррупционную стратегию с учетом постоянных изменений во внешних условиях ведения бизнеса.

## ПОСЛЕДНИЕ ИЗМЕНЕНИЯ В МЕЖДУНАРОДНОМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ О ПРОТИВОДЕЙСТВИИ КОРРУПЦИИ И ИХ ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

**Суббот Антон Владимирович, юрист юридической фирмы Baker & McKenzie – CIS, Limited**

**Бекешенко Эдуард Анатольевич, партнер юридической фирмы Baker & McKenzie – CIS, Limited**

Мир вокруг нас постоянно меняется и порой происходит это быстрее, чем мы того ожидаем. За относительно короткий промежуток времени в России был принят целый комплекс законодательных мер, направленных на усиление борьбы с коррупцией.

Однако данные изменения не были восприняты бизнес-сообществом как что-то напрямую затрагивающее его повседневную деятельность. Между тем поправки, внесенные, в частности, в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях (далее – КоАП), требуют переосмысления рисков, которые могут возникнуть у компаний вследствие действий их сотрудников, а также коммерческих партнеров – дистрибьюторов, субподрядчиков, консультантов и иных посредников.

Речь идет о введении ответственности юридического лица за коррупционные правонарушения, совершенные в его интересах. При этом ответственность наступает за коррупцию, имевшую место не только в России, но и за рубежом. Таким образом, экстерриториальность, о которой мы привыкли говорить применительно к иностранным законам, одним из ярчайших примеров которых является Закон США о подкупе иностранных должностных лиц (Foreign Corrupt Practices Act), теперь является элементом и российского законодательства. В результате, юридическое лицо может быть привлечено к ответственности по российскому законодательству за коррупционные правонарушения, совершенные в его интересах за пределами российской территории.

В этой связи важно отметить, что введение данного института обусловлено международными обязательствами, принятыми Россией при присоединении к Конвенции ООН против

коррупции от 31.10.2003 г. и Конвенции Совета Европы об уголовной ответственности за коррупцию от 27.01.1999 г., а также намерением России вступить в ОЭСР, что предполагает присоединение к Конвенции ОЭСР по борьбе с подкупом иностранных должностных лиц при осуществлении международных коммерческих сделок от 21.11.1997 г. С одной стороны, это свидетельствует о том, что российское законодательство в данной сфере существенно приблизилось к общепризнанным международным стандартам, а с другой – дает основания полагать, что российская правоприменительная практика должна формироваться с учетом существующего международного опыта.

### Норма, устанавливающая ответственность

Ответственность юридического лица за коррупционные правонарушения, совершенные в его интересах, установлена статьей 19.28 КоАП. С учетом самых последних изменений, вступивших в силу в мае 2011 года, данная статья предусматривает возможность привлечения юридического лица к административной ответственности в случаях, когда имеют место

**«незаконные передача, предложение или обещание от имени или в интересах юридического лица должностному лицу, лицу, выполняющему управленческие функции в коммерческой или иной организации, иностранному должностному лицу либо должностному лицу публичной международной организации денег, ценных бумаг, иного имущества, оказание ему услуг имущественного характера, предоставление имущественных прав за совершение в интересах данного юридического лица должностным лицом, лицом, выполняющим управленческие функции в коммерческой или иной организации, иностранным должностным лицом либо должностным лицом публичной международной организации действия (бездействие), связанного с занимаемым ими служебным положением».**

Как видно из данной нормы, противоправные действия не ограничиваются передачей незаконного вознаграждения, а включают также его предложение или обещание. Это чрезвычайно важный момент, особенно если учитывать, что круг лиц, чьи действия могут спровоцировать привлечение юридического лица к ответственности, не ограничивается непосредственно сотрудниками этого юридического лица или лицами, действующими по доверенности. В интересах юридического лица могут действовать также

лица, которые не находятся в его подчинении и являются вполне самостоятельными, как, например, его контрагенты. Поэтому к выбору любого рода посредников теперь следует относиться с особой тщательностью.

Следует также отметить, что в качестве незаконного вознаграждения рассматриваются не только деньги, но и иное имущество, имущественные права, а также услуги имущественного характера. Таким образом, например, билеты на развлекательные мероприятия или возможность безвозмездного проживания в гостинице являются вознаграждением в той же мере, что и непосредственно деньги или вещи.

### Санкции за нарушение

Совершение правонарушения, предусмотренного статьей 19.28 КоАП, влечет наложение существенного административного штрафа и конфискацию незаконного вознаграждения, а в случаях, когда конфискация невозможна, например, когда не законное вознаграждение передано в виде услуг имущественного характера, конфискации подлежит его стоимостный эквивалент.

### Отдельные проблемы привлечения к ответственности

В настоящее время трудно сказать, как будет формироваться практика применения статьи 19.28 КоАП. Одним из основных вопросов, который предстоит разрешить, является вопрос о возможности привлечения к административной ответственности юридического лица без привлечения к уголовной ответственности физического лица, которое передало, предложило или обещало незаконное вознаграждение.

На наш взгляд, такая возможность существует и, более того, именно в этом направлении движется международная практика борьбы с коррупцией. Так, например, согласно Рекомендациям ОЭСР о надлежащей практике применения Конвенции ОЭСР по борьбе с подкупом иностранных должностных лиц при осуществлении международных коммерческих сделок от 21.11.1997 г., участники данной Конвенции не должны ограничивать ответственность юридических лиц теми случаями, когда физические лица, совершившие соответствующие деяния, подвержены уголовному преследованию и привлечены к уголовной ответственности. Возможно, практика применения статьи 19.28 КоАП пойдет именно по этому пути.

Однако существуют и иные, более консервативные взгляды. Так, например, как следует из

Пояснительной записки к Проекту федерального закона «О внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации в связи с введением института уголовно-правового воздействия в отношении юридических лиц», размещенному на сайте Следственного комитета Российской Федерации, Следственный комитет полагает, что статья 19.28 КоАП устанавливает ответственность юридического лица за причастность к преступлениям, предусмотренным статьями 291 и 201 Уголовного кодекса Российской Федерации, т.е. за причастность, соответственно, к даче взятки и злоупотреблению полномочиями (в коммерческой или иной организации) физическим лицом.

Действительно, коррупция в интересах юридического лица, в конечном счете, осуществляется физическим лицом. Однако если применение статьи 19.28 КоАП будет обусловлено привлечением к уголовной ответственности физических лиц, то возникнет множество проблем. Так, например, действия физического лица могут быть квалифицированы как дача взятки только в случае передачи (хотя бы части) незаконного вознаграждения. Сами по себе предложение или обещание незаконного вознаграждения не являются уголовно-наказуемыми деяниями по российскому законодательству. Таким образом, при данном подходе в отношении предложения и обещания незаконного вознаграждения статья 19.28 КоАП работать не будет, а это явно не соответствует ни целям данной статьи, ни международным обязательствам России.

### Меры по предотвращению нарушения

Практика применения статьи 19.28 КоАП может складываться по-разному, однако это, скорее, вопрос технологии привлечения юридического лица к ответственности. При этом статья 19.28 КоАП не оставляет сомнений в том, что в случае привлечения к ответственности юридического лица может быть подвержено значительным санкциям. Поэтому вопрос должен ставиться не о том, каким образом юридическое лицо может уклониться от ответственности, а о том, какие конкретные действия оно может предпринять, чтобы не допустить правонарушений, за которые эта ответственность наступает.

На наш взгляд, ответ на данный вопрос лежит на поверхности и при этом практически полностью, разве что за исключением отдельных деталей, совпадает с уже существующей и успешно себя зарекомендовавшей международной практикой.

Так, в соответствии с КоАП, административная ответственность наступает только за виновное действие, а юридическое лицо признается виновным, если у него имелась возможность для соблюдения правил, за нарушение которых предусмотрена административная ответственность, но данным лицом не были приняты все зависящие от него меры по их соблюдению. Иными словами, административная ответственность юридического лица наступает не автоматически, а за бездействие – непринятие эффективных мер по предотвращению правонарушений, предусмотренных статьей 19.28 КоАП.

С практической точки зрения, данные меры предполагают разработку и внедрение: стандартов надлежащего поведения (с обязательным доведением их до сотрудников всех уровней); системы эффективного внутреннего контроля над соблюдением этих стандартов; системы эффективного финансового и бухгалтерского учета; механизма, обеспечивающего возможность сообщения сотрудниками организации о нарушениях; адекватных процедур для привлечения нарушителей к дисциплинарной ответственности и т.п. При этом отдельно следует отметить необходимость разработки и внедрения надлежащих критериев и процедуры отбора коммерческих партнеров, а также мониторинга уже существующих партнеров и принятия необходимых мер при обнаружении признаков коррупционных правонарушений в их деятельности.

Меры по предотвращению правонарушений, предусмотренных статьей 19.28 КоАП, должны разрабатываться, исходя из конкретных условий, в которых организация осуществляет свою деятельность, и учитывать конкретные риски, с которыми она сталкивается. Принятие данных мер поможет организации обеспечить соблюдение антикоррупционного законодательства. В случае же если, несмотря на принятие данных мер, отдельными сотрудниками или коммерческими партнерами допускаются нарушения, организация может настаивать на отсутствии вины, необходимой для привлечения ее к административной ответственности.

## КАРТЕЛЬНЫЕ СГОВОРЫ. ПРАКТИКА ФЕДЕРАЛЬНОЙ АНТИМОНОПОЛЬНОЙ СЛУЖБЫ РОССИИ

**«...Представители одного и того же вида торговли или ремесла редко собираются вместе даже для развлечений и веселья без**

**того, чтобы их разговор не закончился заговором против публики или каким-либо соглашением о повышении цен».**

**Адам Смит**

Сильнейшим ограничителем рыночной конкуренции являются «антиконкурентные соглашения», или «сговоры», которые в письменной или устной форме заключают хозяйствующие субъекты между собой или с органами власти.

Российский законодатель запрещает и признает картелем соглашения, которые приводят или могут привести к:

- установлению или поддержанию цен (тарифов), скидок, надбавок (доплат), наценок;
- повышению, снижению или поддержанию цен на торгах;
- разделу товарного рынка по территориальному принципу, объёму продажи или покупки товаров, ассортименту реализуемых товаров либо составу продавцов или покупателей (заказчиков);
- сокращению или прекращению производства товаров;
- отказу от заключения договоров с определёнными продавцами либо покупателями (заказчиками).

Реализуя такие соглашения, независимые компании уподобляются монополиям: вместо естественного соперничества конкуренты переходят к взаимовыгодному сотрудничеству, ущемляя интересы потребителей и получая сверхприбыли.

Федеральная антимонопольная служба (ФАС) России к числу последствий антиконкурентных соглашений относит:

- искусственный рост цен;
- уменьшение ассортимента – в оборот вводится меньше новых товаров, в том числе высококачественных;
- резкое снижение мотивации предприятий на развитие, внедрение и разработку инновационных технологий, на повышение эффективности деятельности;
- затруднение доступа на рынок новых игроков;
- стагнацию рынка.

Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» запрещает следующие виды антиконкурентных соглашений:

- горизонтальные, в том числе соглашения, заключаемые на торгах (ч. 1 ст. 11);
- вертикальные<sup>1</sup> соглашения, один из участников которых имеет долю на рынке более 20%, а также если такое соглашение приводит к установлению цены перепродажи товара или таким соглашением продавец товара предъявляет покупателю требование не допускать для продажи товар конкурента (чч. 11, 12 ст. 11, ст. 12);
- иные антиконкурентные соглашения хозяйствующих субъектов (ч. 2 ст. 11);
- соглашения хозяйствующих субъектов и органов власти (ст. 16). Целью таких соглашений может быть обеспечение преференций дружественным компаниям; изменение равных условий конкурентной борьбы и/или устранение с рынка «неудобных» хозяйствующих субъектов.

Обратите внимание, что ст. 11 и 16 также содержат запрет на согласованные действия<sup>2</sup>, которые приводят или могут привести к ограничивающим конкуренцию последствиям.

Горизонтальные антиконкурентные соглашения многообразны и весьма распространены. Для иллюстрации рассмотрим несколько ситуаций.

### Пример 1

На общем собрании некоммерческой организации (НКО) с участием 28 ее членов (компаний, осуществляющих розничную торговлю алкогольной продукцией в Кемеровской области) утверждено Соглашение о систематизации деятельности по оптовой торговле членов организации. Они обязались:

- установить минимальную цену на водку, произведенную в других субъектах Российской Федерации, для организации розничной торговли в размере 75 руб. за бутылку емкостью 0,5 л;
- соблюдать ценовую модель на алкогольную продукцию, произведенную в Кемеровской

области, согласно дистрибьюторским договорам с поставщиками;

- не закупать водку и ликероводочные изделия, произведенные в республиках Северного Кавказа.

В соглашении устанавливалось, что за невыполнение его условий члены НКО наказываются штрафом, трехкратное нарушение могло повлечь исключение из состава организации.

Территориальное управление ФАС России проверило деятельность организации и вынесло решение по делу, установив факт нарушения ч. 1 ст. 11 Закона «О защите конкуренции», а именно заключения между членами некоммерческой организации соглашения, ограничивающего конкуренцию.

К горизонтальным соглашениям относится и сговор на торгах, т.е. соглашение между конкурентами об условиях получения подряда, заключаемое до начала торгов. Например, конкуренты соглашались подать предложение с заведомо проигрышной ценой или с неприемлемыми условиями, чтобы выиграла заявка определённого участника торгов. В других случаях один или несколько конкурентов соглашались воздержаться от участия в торгах или отозвать своё предложение, чтобы победил определенный участник. Целью подобных соглашений для участников может быть возможность по очереди получать контракты (ротация предложений) или денежные выплаты, либо заключение договора субподряда. О возможных сговорах свидетельствуют, например, следующие признаки:

- большинство торгов выигрывает одна и та же компания;
- ряд компаний выигрывают торги по очереди;
- минимальное число участников торгов;
- участники торгов хорошо осведомлены о конкурентах и их предложениях;
- минимальное снижение начальной цены;
- неявка участников на процедуру торгов;
- присутствие на торгах участников, не подававших свои предложения;

<sup>1</sup> Соглашение между хозяйствующими субъектами, которые не конкурируют между собой, один из которых приобретает товар или может быть его приобретателем, а другой предоставляет товар или может быть его продавцом (п. 19 ст. 4 Закона «О защите конкуренции»).

<sup>2</sup> Определение согласованных действий хозяйствующих субъектов приведено в ст. 8 Закона «О защите конкуренции».

- ограничение доступа к информации о предстоящих торгах;
- отличие цен на торгах от рыночной цены.

Судебная практика подтверждает позицию ФАС России о том, что информированность каждого из хозяйствующих субъектов о согласованных действиях друг друга может быть установлена как при представлении доказательств получения ими конкретной информации, так и исходя из общего положения дел на товарном рынке, которое предопределяет предсказуемость такого поведения как групповой модели, позволяющей извлекать неконкурентные преимущества. Факт навязывания можно констатировать, если результат согласованных действий в условиях конкретного рынка исключает возможность договориться с его участниками об иных условиях предложения или спроса. Причем действия признаются согласованными независимо от того, были ли они синхронными – достаточно факта их осуществления на момент выявления антимонопольным органом. Согласованность действий хозяйствующих субъектов на товарном рынке можно установить и при отсутствии документального подтверждения договоренности об их совершении. Вывод о сговоре можно сделать исходя из фактических обстоятельств совершения согласованных действий участниками рынка. Так, особенность описываемого ниже дела, в том, что в качестве основного доказательства согласованных действий<sup>3</sup> предприятий управление ФАС России использовало результаты подробного экономического анализа деятельности участников рынка и сравнительного анализа соответствия поведения каждого из них его экономическим возможностям.

### Пример 2

Для исследования антимонопольный орган привлёк сотрудников кафедры высшей математики физико-математического факультета Пензенского государственного педагогического университета. Специалисты рассчитали вероятность случайного совпадения цен хозяйствующих субъектов, которая составила 1 к 3 300 млн.

На основании этих данных комиссия управления зафиксировала факт нарушения п. 1 ч. 1 ст. 11

Закона «О защите конкуренции» несколькими хозяйствующими субъектами (компаниями и индивидуальными предпринимателями). Нарушение выразилось в совершении согласованных действий по единовременному установлению и поддержанию идентичных цен на сжиженный углеводородный газ на территории региона.

Комиссия управления ФАС России установила, что все участники сговора:

- изменяли розничную стоимость сжиженного углеводородного газа практически одновременно (в течение одного-трех дней);
- повышали розничные цены на одну и ту же величину, устанавливая их на одинаковом уровне, т.е. действия участников рынка были полностью однонаправленными.

Таким образом, было установлено, что действия нарушителей по ведению ценовой политики в определенный период оказались полностью идентичными.

Описанный случай также относится к наиболее распространенным формам антиконкурентных соглашений, так называемым ценовым сговорам – договоренности между конкурентами о едином образном манипулировании ценами (о соблюдении определенного уровня цен, об установлении минимальной цены, о наличии и уровне скидок, о типовой формуле расчёта цены, об уведомлении о предстоящем изменении цены, о расценках на доставку, монтаж, обслуживание и пр.).

К распространенным формам сговора относится распределение между участниками соглашения:

- клиентов;
- территорий;
- объёмов продаж или закупок;
- ассортимента реализуемых товаров.

В отсутствие борьбы за клиентов хозяйствующие субъекты разделяют их по принципу «свой – чужой». То же самое происходит и с рынками: хозяйствующие субъекты «работают» каждый в «своем» географическом районе. При этом при-

**3** В данном случае не предполагаются предварительные договоренности между их участниками, в отличие от антиконкурентных соглашений. Высший арбитражный суд Российской Федерации указал: «О согласованности действий, в числе прочих обстоятельств, может свидетельствовать тот факт, что они совершены различными участниками рынка относительно единообразно и синхронно при отсутствии на то объективных причин» (см. Постановление Пленума Высшего арбитражного суда Российской Федерации от 30 июня 2008 г. № 30 «О некоторых вопросах, возникающих в связи с применением арбитражными судами антимонопольного законодательства», п. 2).

знаками подобных сговоров могут быть отсутствие у хозяйствующих субъектов-конкурентов интереса к определённым клиентам, территориям, подрядам, а также стабильность предложения товаров компанией даже при наличии спроса.

### Пример 3

В конце 2010 года ФАС России признала факт нарушения несколькими угольными компаниями пп. 1, 3 ч. 1 ст. 11 Закона «О защите конкуренции». Нарушение выразилось в участии этих компаний в ограничивающих конкуренцию соглашениях на рынке угля, направленных на установление цены на уголь и раздел рынка энергетического угля по составу продавцов.

Расследования осуществлялись совместно с МВД. Антимонопольный орган использовал материалы и информацию, полученные в рамках оперативно-розыскной деятельности. Представленные в ФАС России документы и информация МВД содержали, например, стенограмму телефонных переговоров должностных лиц компаний – участников сговора и органа власти относительно координации условий поставки энергетического угля в адрес конечных потребителей, в том числе условий оплаты, цен, объемов поставки.

Заключение ФАС по материалам дела было передано в МВД. В итоге, действия крупных участников рынка энергетического угля были квалифицированы по ст. 178 УК РФ «Недопущение, ограничение или устранение конкуренции».

Координация экономической деятельности<sup>4</sup> также в ряде случаев может считаться нарушением антимонопольного законодательства (ч. 3 ст. 11 Закона «О защите конкуренции»). Незаконная координация сопутствует антиконкурентному соглашению (согласованным действиям). Действия физических лиц, коммерческих или некоммерческих организаций квалифицируются как незаконная координация экономической деятельности в тех случаях, когда они, будучи организаторами антиконкурентных соглашений (согласованных действий), не работают на товарном рынке, на котором осуществляется это соглашение (согласованное действие).

Так, ФАС России недавно раскрыла классический картель, созданный с целью фиксации цен

и ограничения объемов производства.

### Пример 4

Международный картель, участниками которого были предприятия спичечной промышленности<sup>5</sup>, действовал на протяжении многих лет. Его координатором и организатором выступал хозяйствующий субъект, который не был конкурентом участников картеля, так как не действовал на данном рынке.

Организации-участники, осуществляющие деятельность по производству и реализации спичечной продукции, на протяжении длительного периода<sup>6</sup> ежеквартально проводили совместные совещания, по итогам которых каждый из участников принимал обязательства устанавливать единую цену на спички и поддерживать объемы производства на определенном уровне в течение определенного срока. Организатором таких совещаний выступало лицо, действовавшее на основании договоров об оказании услуг, заключенных со всеми участниками сговора. Организатор картеля разрабатывал программу (план) совещаний, собирал и обобщал сведения по объемам производства и реализации спичек, ценам на спички и сырье. Этот же координатор регулярно направлял организациям-участникам приглашения для участия в совещаниях с указанием необходимости перечисления денежных средств на его расчетный счет.

Картель был раскрыт, так как ФАС России получила информацию о проведении очередного совещания «руководителей предприятий спичечной промышленности». Документальные доказательства были получены в результате совместного проведения антимонопольными и правоохранительными органами восьми внезапных одновременных проверок. Участников картеля антимонопольное ведомство признало нарушившими пп. 1, 3 и 7 ст. 11 Закона «О защите конкуренции». Все организации признались в нарушении антимонопольного законодательства, добровольно отказались от участия в сговоре, воспользовавшись действовавшей в тот момент нормой об освобождении от ответственности в соответствии с примечанием к ст. 14.32 КоАП РФ.

Действия организатора картеля по координации экономической деятельности организаций-

<sup>4</sup> Координация экономической деятельности – согласование действий хозяйствующих субъектов третьим лицом, не входящим в одну группу лиц ни с одним из таких хозяйствующих субъектов. Не являются координацией экономической деятельности осуществляемые в соответствии с федеральными законами действия саморегулируемой организации по установлению для своих членов условий доступа на товарный рынок или выхода из товарного рынка.

<sup>5</sup> В сговоре участвовали российские, белорусские и украинские хозяйствующие субъекты.

<sup>6</sup> Не менее восьми лет.

участников, которая привела к установлению объемов производства и цен на спички, были признаны нарушением ч. 3 ст. 11 Закона «О защите конкуренции». Он получил предписание прекратить нарушение антимонопольного законодательства.

Раскрывая антиконкурентные соглашения или сговоры, антимонопольные органы опираются на различные источники информации. Эти сведения могут быть получены от самих участников картеля («явка с повинной»), от третьих лиц (правоохранительных и других государственных органов, жалобы, заявления, иные обращения, официально поступившие в ФАС России) или от информаторов («инсайдеров»). Кроме того, информацию, указывающую на признаки картельного сговора, антимонопольный орган получает, проводя мониторинг олигопольных рынков, деятельности крупнейших предприятий и предпринимательских объединений (ассоциаций) или СМИ.

Полученная информация рассматривается и обрабатывается и по результатам может быть принято решение о проведении расследования, для чего формируется группа расследования антимонопольного дела. В ходе расследования собирают доказательства нарушения антимонопольного законодательства, устанавливают лиц (юридические и физические – индивидуальные предприниматели и должностные лица), в адрес которых направляются запросы и чья деятельность подвергается проверке.

В заключение отметим, что в настоящее время, несмотря на сложности при квалификации и доказывании преступлений, начала складываться правоприменительная практика привлечения к уголовной ответственности за нарушение правил справедливой конкуренции.

### Вопросы для обсуждения:

- 1 Как изменения в российском и международном законодательстве повлияют на практику российского бизнеса? Какие меры наиболее действенны на ваш взгляд?
- 2 Как в вашей компании оцениваются риски в области коррупции? Поделитесь опытом.
- 3 Существует ли в вашей компании политика по противодействию коррупции? Что послужило причиной ее принятия?
- 4 Для работы в малых группах – разработайте комплекс государственных мер

и обязательств, добровольно принимаемых на себя бизнесом (частным и государственным сектором), которые на ваш взгляд будут действенны в борьбе с коррупцией.

## Упражнения А<sup>7</sup>

### А1. Подарки и мероприятия

Петр работает комплаенс-менеджером в Российской телекоммуникационной компании, имеющей представительство в Великобритании. В связи с недавним ужесточением анти-коррупционного законодательства, в частности принятием UK Bribery Act, совет директоров поставил перед Петром задачу по пересмотру имеющихся политик по комплаенс, а также разработке и внедрению новых необходимых документов.

В числе прочего Петр решил изменить политику по подаркам и представительским мероприятиям, которая, как он считает, сильно устарела, поскольку, например, теперь лимит по подаркам на одного клиента в год равен 50 евро (или эквивалент в местной валюте) вместо прежних 300. Прежде чем представить новую политику совету директоров, Петр отправил ее на согласование с топ-менеджментом компании и в ответ получил резкую критику вице-президента по стратегическому маркетингу:

«Уважаемый Петр,

Документ, который вы подготовили, может быть, и отвечает последним тенденциям в вашей профессиональной области, однако он безнадежно далек от реалий нашего бизнеса. Я не могу даже предположить, что подумают первые лица наших партнеров, когда мы преподнесем им на Новый год ежедневник или календарь, вместо привычного подарочного набора. Это удар по нашему имиджу, поэтому я категорически против внедрения политики».

**ВОПРОС:** Как реагировать Петру? Подготовьте аргументы для ответа вице-президенту, а также презентацию политики для совета директоров.

**РЕШЕНИЕ:** Петру необходимо объяснить руководству, что усиление борьбы с коррупцией является общемировой тенденцией, рассказать о международных законодательных актах, о том, как дорогие подарки могут негативно влиять на имидж компании. Необходимо все же оставить лимит в 50 евро, но для исключительных случаев и ключевых клиентов можно увеличить сумму до 300, однако при этом необходимо предвари-

тельное одобрение нескольких руководящих лиц компании (непосредственный руководитель того, кто собирается сделать подарок, комплаенс-менеджер и финансовый департамент, возможно также одобрение генеральным директором при максимальной сумме). Для этого инициатором подарка заполняется специальная форма, в которой указывается тип клиента, лояльность клиента, как давно компания с ним работает, соответствие стоимости подарка и объема бизнеса, который ведется с этим клиентом, отсутствие у клиента задолженностей перед компанией, повод для подарка.

## A2. Скажем взяткам нет

Елена работает менеджером по персоналу в российском офисе западной компании по производству и продаже строительного оборудования. Недавно генеральный директор местного подразделения принял решение о расширении географии бизнеса, в связи с чем планируется открыть филиал в городе N. Елена едет в командировку, ей предстоит провести интервью с потенциальными кандидатами на позицию менеджера по продажам. Основной обязанностью сотрудника будет осуществление продаж строительного оборудования методом прямых активных продаж на закрепленной территории.

В компании большое внимание уделяется этическим ценностям, а также противодействию коррупции, поэтому уже на первом собеседовании Елена открыто говорит кандидату о том, что серые схемы строго запрещены. В ответ она получает искреннее удивление: «Как же ваша компания собирается «зайти» в регион без откатов?». Елена подтверждает свою позицию, рассказывает кандидату о существующей в компании политике полной нетерпимости к любым проявлениям коррупции, будь то взятка, откат и т.п., после чего тот просто отказывается от дальнейшего участия в конкурсе на позицию, мотивируя это тем, что он не понимает «как тогда продавать, а значит, зарабатывать премиальные».

**ВОПРОС:** Какие аргументы следует использовать Елене в беседе с кандидатом?

**РЕШЕНИЕ:** Елене стоит задуматься о том, рассматривать ли этого кандидата вообще, если он не изменит своего отношения к нелегальным схемам. Самое главное – это репутационный риск для компании, который грозит финансовыми потерями и закрытием бизнеса. Компания ориентирована на долгосрочные отношения с клиентами. Взятка – это повод для увольнения сотрудника, также существует угроза уголовной ответственности. Компания не нуждается в запрещенных схемах продаж, поскольку ориентируется на потребности клиента. Стоит еще раз

подчеркнуть, что основа бизнеса компании – ее репутация и удовлетворение потребностей клиента.

## A3. Представительские расходы: какие статьи затрат уместны?

После окончания медицинского института Николай Евгеньевич больше пятнадцати лет работал в областной больнице, пока не принял решение заняться коммерческой деятельностью и перейти на должность регионального вице-президента по продажам в крупную компанию, занимающуюся реализацией медицинского оборудования и последующим его сервисным обслуживанием.

В результате предыдущей деятельности в качестве главврача у Николая Евгеньевича образовался широкий круг контактов в медицинской среде, с которыми он регулярно встречается и обсуждает новинки и технические характеристики нового оборудования, участвует в медицинских форумах и семинарах.

Недавно Николай Евгеньевич вернулся из очередной командировки и предоставил в бухгалтерию авансовый отчет для возмещения следующих расходов:

- расходы в ночном клубе-ресторане «Твой каприз» без деталей и списка участников на 100 000 рублей.
- Оплата пятизвездочной гостиницы и перелета бизнес-классом для главврача областной больницы и его жены, приглашенных на двухдневный медицинский форум, который состоится в Москве через неделю.
- Материальная помощь в размере 50 000 рублей для региональной больницы, в которой раньше работал Николай Евгеньевич.
- Антикварная книга «Описание старинных русских утварей, одежды, оружия, ратных доспехов и конского прибора, в азбучном порядке расположенное» стоимостью 41 000 рублей для главврача больницы, с которой недавно был подписан контракт на поставку оборудования.

**ВОПРОС:** Какие расходы можно компенсировать?

**РЕШЕНИЕ:** В компании должна существовать политика в отношении подарков и представительских расходов. Она определяет, кому и в каком размере можно делать подарки, кого и в каких случаях приглашать в рестораны. Запрещено делать подарки государственным служащим и лицам, работающим в госкомпаниях. Нельзя делать подарки и оплачивать развлечения лю-

дям, связанным с контрагентом (супругу, близким родственникам). Перед тем, как пойти в ресторан с контрагентом, сотрудник должен заполнить специальную форму, в которой необходимо указать всех участвующих в мероприятии лиц и предполагаемую сумму расходов. Это должно быть одобрено непосредственным руководителем сотрудника и комплаенс-менеджером компании. Комплаенс-менеджер проверяет, действительно ли лицо является контрагентом, обстоятельства и причины мероприятия. Если поход в ресторан не был запланирован заранее, форму необходимо заполнить и передать на одобрение на следующий день. Когда в ресторан приглашают вас, то на следующий день также необходимо заполнить форму, указать примерную сумму расходов и передать руководителю и в службу комплаенс. Если сумма расходов превышает установленный в компании лимит, комплаенс-менеджер проводит дополнительную проверку не только сотрудника, но и контрагента, причины встречи и почему была потрачена такая сумма.

С точки зрения политики комплаенс никакие из перечисленных расходов не могут быть компенсированы. Более того, служба комплаенс должна провести проверку, по ее результатам руководство вынесет о соответствии действий сотрудника политики компании.

#### **А4. Эффективный подход к оценке бизнес-партнеров**

Сергей работает менеджером по закупкам в строительной компании уже более четырех лет. В его обязанности входит подбор и оценка новых поставщиков и вынесение их на рассмотрение комитета по закупкам. Согласно политике компании в тендере на поставку материалов обязательно участие трех претендентов, выбирает та компания, которая предложит меньшую стоимость при аналогичных качественных характеристиках. Сотрудники компании характеризуют Сергея как порядочного и отзывчивого человека, профессионала в своем деле, который нацелен, прежде всего, на поиск благонадежных

поставщиков, предлагающих высококачественные материалы по разумным ценам.

Жена Сергея, Светлана, работает в небольшой компании, занимающейся регистрацией юридических лиц. Для нее не составило большого труда зарегистрировать несколько «чистых» компаний на свое имя, а также несколько десятков фирм-однодневок и использовать их в качестве претендентов на поставку материалов в компанию, где работает Сергей. О том, что участники тендеров связаны с Сергеем, в компании никто не знал. Строительной компании пришлось покупать материалы по завышенным как минимум в два раза ценам, однако формально политика выбора лучшего варианта из трех соблюдалась.

За время работы Сергей и его жена заработали десятки миллионов рублей, качество поставляемых материалов ухудшалось, расходы росли, и компания фактически несла убытки.

**ВОПРОС:** Как компании можно было избежать закупок по завышенным ценам?

**РЕШЕНИЕ:** Прежде всего в компании должна быть установлена четкая политика закупок, а в тендерный комитет должны входить эксперты из разных областей деятельности компании, чтобы они могли со всех сторон оценить потенциальных поставщиков. Необходимо также четко определить, кто ставит подпись под решением тендерного комитета и персонально отвечает за выбранного поставщика.

Тщательный анализ надежности бизнес-партнеров можно проводить самостоятельно или с использованием консультантов. С помощью открытых источников информации (интернет, базы данных СПАРК, D&B credit report и др.) определяются собственники компании, ее финансовое состояние и платежеспособность, наличие связей с сотрудниками компании-заказчика, срок деятельности компании, место ее регистрации.




Все это поможет избежать проблем, описанных в кейсе.



## Упражнения В<sup>8</sup>

### Принцип светофора

Получение выгод, льгот и привилегий сотрудниками, клиентами и партнерами компании можно систематизировать по «принципу светофора».








	<p>«Зеленый свет» – действие разрешено, если оно соответствует пороговым значениям и пяти ключевым критериям:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• подарки частным лицам: ≤ 50 евро (аналог местной покупательной способности);</li> <li>• подарки должностным лицам: ≤ 25 евро (аналог местной покупательной способности);</li> <li>• представительские расходы на частных лиц: ≤ 100 евро (аналог местной покупательной способности);</li> <li>• представительские расходы на должностных лиц: ≤ 25 евро (аналог местной покупательной способности)</li> </ul>
	<p>«Желтый свет» – действие требует согласования руководителя:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• подарки частным лицам: &gt; 50 евро (аналог местной покупательной способности);</li> <li>• подарки должностным лицам: &gt; 25 евро (аналог местной покупательной способности);</li> <li>• представительские расходы на частных лиц: &gt; 100 евро (аналог местной покупательной способности);</li> <li>• представительские расходы на должностных лиц: &gt; 25 евро (аналог местной покупательной способности)</li> </ul>
	<p>«Красный» – действие категорически запрещено.</p>

### Пять ключевых критериев для оценки выгод, льгот и привилегий



1. **Законность.** Получение выгоды должно быть разрешено законодательством и внутренними правилами компании.
2. **Непредвзятость.** Выгоды, льготы и привилегии не должны предоставляться с целью повлиять на какое-либо решение получателя.
3. **Уместность.** Время, периодичность и основание выгод, льгот и привилегий должны соответствовать ситуации, в которой они предоставляются.
4. **Соразмерность.** Размер и форма выгод, льгот и привилегий должны соответствовать ситуации, а также должностному статусу, финансовому и социальному положению получателя.
5. **Прозрачность.** Все выгоды, льготы и привилегии должны быть учтены в соответствующей отчетности и подтверждены документами.

<sup>8</sup> Здесь приведены выдержки из тренинга для сотрудников одной крупной международной компании. Они могут быть использованы на занятии по соответствующей теме, перечень ситуаций для анализа может быть расширен за счет кейсов, предложенных слушателями из их собственного опыта.

## В1. Подарки

	<b>Кейс 1</b> Сотрудник компании получает 20 евро от поставщика	Действие запрещено, поскольку подарок имеет денежное выражение
	<b>Кейс 2</b> Сотрудник компании предлагает клиенту подарочный сертификат в супермаркет или торговый центр на 40 евро	Действие запрещено, поскольку подарок имеет денежное выражение
	<b>Кейс 3</b> Сотрудник компании предлагает фонарик сотруднику таможни	Действие запрещено, поскольку не соответствует критериям уместности и непредвзятости
	<b>Кейс 4</b> Налоговому инспектору, который проводит презентацию во время семинара по вопросам налогообложения, организованного компанией, предлагают USB карту памяти с материалами семинара	Действие разрешено, поскольку соответствует всем критериям
	<b>Кейс 5</b> Сотрудник компании дарит часы «Ситизен» с логотипом компании клиенту	Действие требует одобрения руководителя: <b>1.</b> Стоимость > 50 евро.
		<b>2.</b> Возможно нарушение критерия непредвзятости и уместности. Действие соответствует указанным критериям но в случае, например, урегулирования претензии; не для коммерческой сделки. <b>3.</b> Действие соответствует критерию соразмерности, если получатель – владелец компании
	<b>Кейс 6</b> Сотрудник компании дарит клиенту спортивный рюкзак, а тот просит еще один для жены	Действие требует одобрения руководителя. <b>1.</b> Стоимость > 50 евро. <b>2.</b> Необходимо доказать уместность дарения двух дорогостоящих подарков
	<b>Кейс 7</b> Сотрудник компании встречается с клиентом, чтобы назвать последнюю цену. Он почти уверен в том, что клиент согласится сотрудничать и чтобы создать хорошую атмосферу во время переговоров, он дарит клиенту швейцарский армейский нож	Действие запрещено, поскольку не соответствует критерию непредвзятости

	<p><b>Кейс 8</b></p> <p>Через три недели после подписания договора сотрудник компании посещает строительную площадку клиента, чтобы узнать о впечатлениях о продукции и дарит двум сотрудникам компании клиента по швейцарскому армейскому ножу</p>	<p>Действие разрешено. Стоимость &lt; 50 евро, а также не оказывается влияние на процесс принятия решения</p>
--	---	---

	<p><b>Кейс 11</b></p> <p>Налоговый инспектор проводит презентацию во время семинара по вопросам налогообложения, организованного компанией, и ему предлагают обед по цене 40 евро</p>	<p>Действие требует одобрения руководителя. Возможно нарушение критерия уместности, но в данном случае необходимо в силу его официальной функции эксперта государственного учреждения на семинаре</p>
	<p><b>Кейс 12</b></p> <p>Поставщик приглашает сотрудника компании на деловой обед стоимостью 80 евро. Но поставщик попадает в пробку, он звонит сотруднику: «Извините, у меня не получится прийти. Пообедайте без меня. Я позволю в ресторан и все уладил со счетом»</p>	<p>Действие требует одобрения руководителя. Сторона, предлагающая обед, отсутствует, следовательно, это подарок. Сотрудник компании должен оплатить обед, при этом использовать корпоративную кредитную карту, чтобы обеспечить прозрачность</p>

## В2. Представительские расходы

	<p><b>Кейс 9</b></p> <p>Сотрудник компании приглашает владельцев и топ-менеджеров компании клиента в сауну. Стоимость – 150 евро с человека</p>	<p>Действие запрещено. Несоответствие критерию соразмерности – слишком высокая цена. Несоответствие критерию уместности – возможен сексуальный подтекст</p>
	<p><b>Кейс 10</b></p> <p>Сотрудник компании посещает клиента три раза в год и всегда приглашает его на обед стоимостью около 25 евро</p>	<p>Действие требует одобрения руководителя. Стоимость &lt; 100 евро, но возможно несоответствие критерию уместности: почему нужно регулярно встречаться за обедом?</p>

## В3. Против дискриминации

### Кейс 13

Компания собирается нанять на работу технического специалиста. По информации регионального директора по продажам условия работы на строительных площадках сложные, а большинство клиентов – мужчины. Отдел персонала решает, что работа не подходит для женщин и прямо указывает в объявлении, что требуется мужчина.

#### Информация для обсуждения:

Налицо дискриминация по половому признаку при приеме на работу. Даже если культурные реалии дают повод сомневаться в том, что женщина будет выполнять обязанности технического специалиста так же успешно, как и мужчина, несправедливо лишать ее возможности участвовать в конкурсе. Вакансия должна быть доступна как для мужчин, так и для женщин.

### Кейс 14

Компания нанимает на работу технического специалиста в республике Татарстан. Региональный директор по продажам считает, что знание татарского языка для работы на этой должности абсолютно необходимо. Менеджер по подбору персонала прямо указывает в объявлении о вакансии, что соискатели должны свободно владеть татарским языком.

#### Информация для обсуждения:

Требование знания татарского языка является таким же объективным требованием, как и профессиональное образование, поэтому не является дискриминацией. Дискриминацией было бы исключение претендентов, для которых татарский язык не является родным.

### Кейс 15

Компания нанимает персонал на склад. Помимо других обязанностей, эти сотрудники иногда выполняют функции охранников и патрулируют территорию склада ночью. Чтобы справиться с возможными злоумышленниками, по должностной инструкции, соискатель должен иметь рост не менее 180 см. В дополнение, соискатели должны были пройти службу в армии, что является обязательным требованием для мужчин и не обязательно для женщин.

#### Информация для обсуждения:

Должностная инструкция содержит скрытую дискриминацию. Требования исключают мужчин ниже 180 см и практически всех женщин, так как женщины редко бывают выше 180 см и еще реже служат в армии.

### В4. Конфликт интересов

#### Кейс 16

Компании необходимо нанять семь новых сотрудников в городе N. В городе есть только три рекрутера, подбирающих персонал с такой специализацией. Директор по персоналу знает, что один из них – жена финансового директора компании.

#### Информация для обсуждения:

Существуют объективные причины привлечь к сотрудничеству всех троих, включая жену финансового директора, чтобы поддержать процесс найма. Было бы неразумно использовать только часть имеющихся возможностей. Однако о ситуации следует доложить

руководству, а объективные причины, по которым следует нанять жену исполнительного директора, следует надлежащим образом отразить в документах.

### Кейс 17

Василий – специалист по эксплуатационному бурению в регионе S. Региональный директор по продажам (шеф непосредственного руководителя Василия) просит его просверлить отверстие для вновь установленной системы отопления в его загородном доме.

#### Информация для обсуждения:

Использование труда сотрудников компании в личных целях противоречит правилам. Однако в нерабочее время Василий может дать своему коллеге совет по установке системы. Но Василий не может использовать принадлежащее компании оборудование для этих целей.

### В5. Методы ведения бизнеса, не соответствующие нормам

#### Кейс 18

Региональный менеджер управляющего офиса занимается продажей конкурирующей продукции под именем своего родственника и использует международную информацию компании, чтобы реализовать конкурентное преимущество в бизнесе.

#### Информация для обсуждения:

Налицо конфликт интересов: региональный менеджер инвестировал собственные средства и средства своей семьи в конкурирующий бизнес. Действия регионального менеджера можно квалифицировать как преступные: использование международной информации компании в собственных интересах является мошенничеством.

### Кейс 19

Руководитель регионального офиса просит трех сотрудников компании помочь ему построить гараж. Сотрудники чувствуют, что не могут отказать руководителю. Руководитель также предоставляет дополнительный стимул: они будут строить гараж в рабочее время.

#### Информация для обсуждения:

Налицо конфликт интересов: руководитель использует труд сотрудников компании в личных

целях, а также использует служебное положение для получения личной выгоды.

## Кейс 20

Алексей отвечает за ведение переговоров и заключение договоров аренды для помещений управляющего офиса. Он заключает договоры, на 20% превышающие рыночную цену, а затем получает половину надбавки цены от арендодателя наличными.

### Информация для обсуждения:

Налицо факт коррупции – взяточничество: классическая система «откатов». Это преступное действие – мошенничество, так как Алексей обманывает компанию относительно рыночной цены аренды офиса.

## Кейс 21

Клиент просит менеджера по работе с заказчиками выдать поддельный счет, сумма которого в два раза выше реальной цены. Он собирается использовать счет, чтобы обосновать расходы своему клиенту. Менеджер по работе с заказчиками не получает прямой выгоды от выдачи фальшивого счета.

### Информация для обсуждения:

Налицо преступное действие: клиент компании совершает мошенничество в отношении своего клиента. Менеджер по работе с заказчиками выступает в роли сообщника, при этом не имеет значения, получает ли он при этом прямую личную выгоду или нет.

## Кейс 22

Руководитель группы просит сотрудника ремонтного центра уничтожить два комбинированных перфоратора, принадлежащих компании, которые не подлежат ремонту согласно правилам рентабельности. Сотрудник не уничтожает

перфораторы, а ремонтирует их и продает на «Ebay».

### Информация для обсуждения:

Налицо преступное действие: сотрудник ворует перфораторы у компании. Тот факт, что перфораторы подлежали уничтожению, не имеет значения. Инструменты принадлежат компании, и только компания может решать, что с ними делать.

## Кейс 23

Технический специалист компании работает с клиентом А, который не считается крупным, и с клиентом В, входящим в разряд крупных. Согласно ценовой системе компании клиент А должен получить скидку 10%, а клиент В – 20%. Технический специалист выставляет счет с 20% скидкой клиенту А, но фактически продает и отправляет инструмент клиенту В.

### Информация для обсуждения:

Мошенничество при ведении учета, несоблюдение ценовой политики компании, которая очень важна для репутации и успешного ведения бизнеса.

## Кейс 24

Технический специалист выставляет счет в системе SAP за поставки, которые так и не были осуществлены, так как клиент эту продукцию не заказывал. Он делает это для того, чтобы увеличить свои объемы продаж, надеясь на более высокий бонус.

### Информация для обсуждения:

Мошенничество при ведении учета: действия подобного рода подрывают возможность контролировать бухгалтерские книги и отчетность. Преступное действие: мошенничество – введение в заблуждение компанию относительно факторов, определяющих размер бонуса.



## ЛИТЕРАТУРА И ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

- 1 Головщинский К.И., Пархоменко С.А., Римский В.Л., Сатаров Г.А. Антикоррупционный гид для малого и среднего бизнеса. <http://www.anti-corr.ru/cipe/CIPEgid.pdf>.
- 2 Артемьев А.Б. Антропология коррупции. М., 2011.
- 3 Все о конкуренции в вопросах и ответах. Федеральная антимонопольная служба. [http://www.business-standards.ru/upload/iblock/561/FAS\\_book\\_quest\\_answers\\_low.pdf](http://www.business-standards.ru/upload/iblock/561/FAS_book_quest_answers_low.pdf).
- 4 Год инициативе по соблюдению принципов корпоративной этики - чего мы достигли? Российско-Германская ВТП. <http://www.business-standards.ru/analytics/a1.pdf>.
- 5 Годунов И.В. Азбука противодействия коррупции от А до Я. М., 2012.
- 6 Уэллс, Джозеф Т. Справочник по предупреждению и выявлению корпоративного мошенничества. М., 2011.
- 7 Левин М.И., Левина Е.А., Покатович Е.В. Лекции по экономике коррупции. М., 2011.
- 8 Нравственный компас бизнеса: деловая этика и корпоративное управление как средства борьбы с коррупцией. (Автор: Джон Салливан). IFC, Global Corporate Governance Forum. [http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/AttachmentsByTitle/Focus7Ru/\\$FILE/Focus7\\_AntiCorruption\\_ru.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/AttachmentsByTitle/Focus7Ru/$FILE/Focus7_AntiCorruption_ru.pdf).
- 9 Сеть Глобального договора ООН в России. <http://www.undp.ru/index.php?iso=RU&lid=2&pid=153>.
- 10 Уткин В.А. Противодействие коррупции и формирование антикоррупционного поведения. М., 2012.
- 11 2012 World Economic Forum Global Risks Report, <http://www.business-standards.ru/Riski-2012.pdf>.
- 12 Paldam, M. The cross-country pattern of corruption: economics, culture and the seesaw dynamics, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0176268002000782>.
- 13 Acemoglu, Daron & Verdier, Thierry The Choice between Market Failures and Corruption, <http://econpapers.repec.org/paper/delab/def/97-06.htm>.
- 14 The Economist, The Price of Lobster Thermidor, <http://www.economist.com/node/154544>.
- 15 Landon, Thomas Jr. Deals & Consequences. <http://www.nytimes.com/2005/11/20/business/yourmoney/20jail.html?pagewanted=print>.
- 16 Lichtblau, Eric. In Justice Shift, Corporate Deals Replace Trials. <http://www.nytimes.com/2008/04/09/washington/09justice.html?pagewanted=all>.
- 17 Collective Action in the Fight Against Corruption. World Bank Institute Working Group (the World Bank Institute, the Center for International Private Enterprise, Global Advice Network, Grant Thornton, Siemens, Transparency International and the United Nations Global Compact), <http://www.business-standards.ru/upload/iblock/39e/PDF%203%20fCollectiveAction2010k.pdf>.
- 18 Business Against Corruption. United Nations Global Compact, Transparency International, International Business Leaders Forum <http://www.business-standards.ru/upload/iblock/0f3/PDF%202%20fBusiness%20Against%20Corruptionq.pdf>.
- 19 RESIST: Resisting Extortion and Solicitation in International Transactions. A company tool for employee training. International Chamber of Commerce, Transparency International, United Nations Global Compact, World Economic Forum, <http://www.business-standards.ru/upload/iblock/319/PDF%201%20zRESISTl.pdf>.
- 20 Which Firms Benefit from Bribes, and By How Much? Evidence from Corruption Cases Worldwide. (Авторы: Yan-Leung Cheung (Hong Kong Baptist University), P. Raghavendra Rau (University of Cambridge), Aris Stouraitis (Hong Kong Baptist University)) June 30, 2011, [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1772246](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1772246).
- 21 11 Companies Practices for Corruption Reduction. Stockholm School of Economics, [http://www.skanska.com/global/About%20Skanska/Sustainability/Responsibility/external\\_study\\_Company\\_Practices\\_for\\_Corruption\\_Reduction.pdf](http://www.skanska.com/global/About%20Skanska/Sustainability/Responsibility/external_study_Company_Practices_for_Corruption_Reduction.pdf).
- 22 Money, Politics, Power: Corruption Risks in Europe. Transparency International, [http://www.business-standards.ru/2012\\_CorruptionRisksInEurope\\_EN\\_1.pdf](http://www.business-standards.ru/2012_CorruptionRisksInEurope_EN_1.pdf).
- 23 International Standards on Combating Money

- Laundering and the Financing of Terrorism & Proliferation. The FATF Recommendations, <http://www.fatf-gafi.org/media/fatf/documents/recommendations/pdfs/FATF%20Recommendations%20approved%20February%202012%20reprint%20March%202012.pdf>.
- 24** A Guide for Anti-Corruption Risk Assessment, [http://unglobalcompact.org/docs/news\\_events/2012\\_CSF/17\\_June/AM\\_0900/Anti-Corruption\\_Risk\\_Assessment\\_as\\_Basis\\_for\\_a\\_Sustainable\\_Organisation/materials/SE60\\_A\\_Guide\\_for\\_Anti-Corruption\\_Risk\\_Assessment.pdf](http://unglobalcompact.org/docs/news_events/2012_CSF/17_June/AM_0900/Anti-Corruption_Risk_Assessment_as_Basis_for_a_Sustainable_Organisation/materials/SE60_A_Guide_for_Anti-Corruption_Risk_Assessment.pdf).
- 25** United Nations Global Compact (2000). Global Compact: The Ten Principles. Available at: <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>.
- 26** Indian entrepreneur case. Video case about an Indian entrepreneur who dealt with corruption, <http://itunes.apple.com/WebObjects/MZStore.woa/wa/viewPodcast?id=482677656>.
- 27** World Economic Forum (2009). PACI Principles for Countering Bribery, [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_PACI\\_Principles\\_2009.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_PACI_Principles_2009.pdf).
- 28** Transparency International (2009). Business Principles for Countering Bribery, <http://www.transparency.org/content/download/43008/687420>.
- 29** Transparency International (2004). Business Principles for Countering Bribery: Guidance Document, [http://www.transparency.org/content/download/573/3493/file/bpcb\\_ti\\_guidance\\_doc\\_november\\_%202004.pdf](http://www.transparency.org/content/download/573/3493/file/bpcb_ti_guidance_doc_november_%202004.pdf).
- 30** Transparency International (2005). Business Principles for Countering Bribery: TI Six Step Process - A practical guide for companies implementing anti-bribery policies and Programs, <http://www.transparency.org/content/download/2252/13124>.
- 31** Transparency International (2008). Business Principles for Countering Bribery: Small and Medium Enterprise (SME) Edition. Available at: [http://www.transparency.org/content/download/29197/443933/file/BusinessPrinciples\\_SME30Jan2008.pdf](http://www.transparency.org/content/download/29197/443933/file/BusinessPrinciples_SME30Jan2008.pdf).
- 32** International Chamber of Commerce (2005). Combating Extortion and Bribery: ICC Rules of Conduct and Recommendations. Available at: [http://www.iccwbo.org/uploadedFiles/ICC/policy/anticorruption/Statements/ICC\\_Rules\\_of\\_Conduct\\_and\\_Recommendations%20\\_2005%20Revision.pdf](http://www.iccwbo.org/uploadedFiles/ICC/policy/anticorruption/Statements/ICC_Rules_of_Conduct_and_Recommendations%20_2005%20Revision.pdf).
- 33** NHO (2006). ...Crossing the line? An NHO guide for companies' work policies and practices with regard to gifts, entertainment and various expenses for people who are not company employees. [http://nho.nsp01cp.nhosp.no/files/crossing\\_the\\_line\\_web\\_2.pdf](http://nho.nsp01cp.nhosp.no/files/crossing_the_line_web_2.pdf).
- 34** Loftus, Peter & Holzer, Jessica. J&J Settlement in Bribery Case, [http://www.projournal.com/mail/wrkfiles/Ethics201115.html#art\\_1](http://www.projournal.com/mail/wrkfiles/Ethics201115.html#art_1).
- 35** Berenbeim, R., Shakya, M. Integrating Developing Countries into the Global Supply Chain: A Global Buyers' and Producers Perspective, The Conference Board, 2011, <http://supplychainbriefings.com/Conf%20Board%20Global%20Supply%20Chain.pdf>.
- 36** UNGC. Fighting Corruption in the Supply Chain: A Guide for Customers and Suppliers. United Nations, New York, 2010, [http://www.unglobalcompact.org/docs/issues\\_doc/Anti-Corruption/Fighting\\_Corruption\\_Supply\\_Chain.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/Anti-Corruption/Fighting_Corruption_Supply_Chain.pdf).
- 37** The Wolfsberg Group (2011). Wolfsberg Anti-corruption Guidance. [http://www.wolfsberg-principles.com/pdf/Wolfsberg\\_Anti\\_Corruption\\_Guidance\\_Paper\\_August\\_18-2011\\_\(Published\).pdf](http://www.wolfsberg-principles.com/pdf/Wolfsberg_Anti_Corruption_Guidance_Paper_August_18-2011_(Published).pdf).
- 38** UNODC, United Nations Convention against Corruption, <http://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/index.html>.
- 39** OECD Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions, [www.oecd.org/document/21/0,3746,en\\_2649\\_37447\\_2017813\\_1\\_1\\_1\\_37447,00.html](http://www.oecd.org/document/21/0,3746,en_2649_37447_2017813_1_1_1_37447,00.html).
- 40** Global Infrastructure Anticorruption Center (2008). Anti-Corruption Training Manual (Infrastructure, Construction and Engineering Sectors), [http://www.giacentre.org/anti\\_corruption\\_training.php](http://www.giacentre.org/anti_corruption_training.php).
- 41** Global Infrastructure Anticorruption Center. Online Training Module, <http://www.giacentre.org/onlinetraining.intro.php>.
- 42** UNGC, UNODC (2010). Online Anticorruption Learning Tools, <http://thefightagainstcorruption.unglobalcompact.org/>.
- 43** Global Infrastructure Anticorruption Center. Contract Terms, [http://www.giacentre.org/contract\\_terms.php](http://www.giacentre.org/contract_terms.php).

- 44** Global Advice Network. Due Diligence Tools, <http://www.business-anti-corruption.com/due-diligence-tools/> (Provides orientation, tools and flowcharts illustrating the critical points a company should be alert to in processes like Agent Screening, Consultant Evaluation, Joint Venture Consortium, Contractor Procedure and Public Procurement).
- 45** Business Anti-Corruption Portal: Industry, <http://www.business-anti-corruption.com/anti-corruption-tools-inventory/sector-specific-anti-corruption-resources/>.
- 46** Business Anti-Corruption Portal: Country Profiles, <http://www.business-anti-corruption.com/anti-corruption-tools-inventory/country-specific-information/>.
- 47** Business Anti-Corruption Portal: Voluntary anti-corruption standards, <http://www.business-anti-corruption.com/anti-corruption-tools-inventory/voluntary-anti-corruption-principles/>.



# МОДУЛЬ 5. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Кальницкая Полина Андреевна, консультант по корпоративному управлению и этике бизнеса

Корпоративная социальная ответственность (КСО) – это концепция, в соответствии с которой бизнес учитывает интересы общества, беря на себя ответственность за влияние его деятельности на заказчиков, поставщиков, работников, акционеров, местные сообщества и прочих заинтересованных лиц (так называемых стейкхолдеров, от англ. stakeholder<sup>1</sup>). Концепция КСО выходит за рамки соблюдения законодательства и предполагает, что бизнес берет на себя дополнительные обязательства по повышению качества условий труда и жизни работников и их семей, местного сообщества и общества в целом.

## ИСТОРИЯ ВОПРОСА

Практика корпоративной социальной ответственности с самого ее зарождения была предметом ожесточенных споров и критики. Защитники КСО утверждают, что быть социально ответственным выгодно, и компании получают многочисленные преимущества от того, что работают на будущее, а не только на зарабатывание краткосрочной прибыли. Противники говорят, что практика КСО уводит компании в сторону от основной цели своей деятельности – зарабатывания денег для собственников бизнеса. Многие не верят в «искренность» компаний, считая, что КСО – это лишь попытка скрыть часть того вреда, который компании наносят обществу. А некоторые видят в различных видах КСО попытку крупных корпораций подменить государство и влиять на общество в своих корыстных целях.

В этом споре не может быть победителя, потому что и виды КСО и цели компаний, их реализующих, настолько различны, что просто не могут быть приведены к одному знаменателю. Более того, нельзя судить о компании как о человеке, у которого есть сложившаяся система убеждений. Компания – особая социальная система, цели которой на самом деле не ограничиваются получением прибыли, как бы ни хотелось некоторым это свести до такого «простого» уравнения. Все гораздо сложнее. Кроме того, в компании работают люди, каждый из которых имеет свой взгляд на вещи, свои ценности и убеждения. И можем ли мы утверждать, что все работники компании неискренне участвуют в программах корпоративного волонтерства или иных про-

граммах КСО, даже если решение начать эти программы в компании было продиктовано исключительно «эгоистическими» целями руководства или акционеров повысить имидж компании, отвлечь внимание от негативного воздействия или создать информационный повод для подготовки отчета по КСО, который требуется от любой публичной компании. Люди, который участвуют в мероприятиях КСО, зачастую делают это искренне. И эффект от реализации мероприятий, несмотря ни на что, положителен. Все это стоит того, чтобы обдумать свои подходы и взгляды на практику социальной ответственности компаний.

Очень хорошо историю социальной ответственности компаний описывает Джозел Бакан в своей книге «Корпорация. Патологическая гонка за прибылью и властью»<sup>2</sup>. В 30-х годах прошлого столетия общественное мнение было направлено против корпораций. Люди были уверены, что к Великой депрессии привели алчность и неправильное управление корпоративного руководства. Большая часть общества была согласна с американским судьей Луи Бранде, который в 1933 году на заседании Верховного суда сказал, что корпорации – это «порождение Франкенштейна, способные творить только зло»<sup>3</sup>. Бизнесу была необходима стратегия действий, способная восстановить доверие к нему. И руководство компаний ухватилось за идею корпоративной социальной ответственности. В 1934 году президент General Electric Джерард Своуп сказал, что «организованная промышленность должна взять на себя инициативу и признать свою ответственность перед акционерами»<sup>4</sup>.

Та же идея была высказана в классическом труде The Modern Corporation and Private Property («Современная корпорация и частная собственность») Адольфом Берле и Гарденером Минсом в 1936 году<sup>5</sup>. Они считали, что корпорации стали доминирующим институтом современного мира, аккумулировали власть над обществом, и теперь обязаны служить интересам общества в целом, а не только своим акционерам. Корпорации необходимо контролировать, чтобы уравновесить множество претензий самых разных групп заинтересованных лиц и распределять среди них часть прибыли. В то же время другой выдаю-

1 Стейкхолдер – человек, группа, организация, член системы, который влияет или может быть подвергнут влиянию компании.

2 Бакан Дж. Корпорация: Патологическая гонка за прибылью и властью. М., 2007.

3 Там же.

4 Там же.

5 Adolf Berle and Gardiner Means. The Modern Corporation and Private Property. 1991.

щийся экономист Эдвин Додд считал, что корпорации приняли идею корпоративной социальной ответственности только для того, чтобы удержать захваченную власть.

Для восстановления экономического климата в стране президентом США Рузвельтом был объявлен «новый курс», который ограничил свободу и власть корпораций. Он был критически встречен руководителями бизнес-структур, но в течение 50 лет ограничивал власть корпораций законодательными нормами, активностью профсоюзов и социальными программами.

Перелом произошел в 70-х годах, когда мировая экономика была потрясена всплеском цен на нефть, вызванным образованием ОПЕК (Organization of the Petroleum Exporting Countries) – организации, объединившей экспортеров нефти. Они стали контролировать мировые поставки нефтепродуктов с помощью картельных принципов. Это повлекло за собой экономический кризис, рост безработицы и инфляции. Правительства не могли справиться с кризисом, что вызвало резкую критику их действий и политики вмешательства в экономическую деятельность бизнеса. Правительства крупных западных держав в качестве нового экономического подхода приняли неолитерализм, который ограничивал вмешательство государств в экономику и поощрял свободу частных лиц и корпораций. К 90-м годам этот подход стал экономической догмой.

Научно-технический прогресс способствовал дальнейшему раскрепощению бизнеса. Развитие гражданской грузовой авиации и новые технологии перевозки грузов контейнерами, позволившие органично интегрировать морские перевозки в систему железнодорожных и грузовых путей сообщения, снизили издержки компаний и повысили скорость и эффективность перевозок. Развитие систем дальней связи, телефаксовые технологии и появление интернета усовершенствовали коммуникации. Снятие ограничений в законодательстве и технический прогресс позволили компаниям выбирать любую точку планеты для производства продукции и оказания услуг. Они стали использовать дешевую рабочую силу в бедных странах, а продавать свою продукцию в богатых, где люди имели возможность платить высокую цену.

После этого крупные компании получили возможность диктовать условия правительствам. Государства стали идти на уступки, смягчать нормы законодательства о труде и защите окружающей среды, снижать налоги и сокращать социальные программы. Создание в 1993 году Всемирной торговой организации (ВТО) усилило дерегулятивные

тенденции и экономическую глобализацию. ВТО получила право преодолевать государственные ограничения в международной торговле.

Все эти тенденции не могли не вызвать противодействие со стороны общества. С середины 90-х годов массовые демонстрации против корпоративного влияния и злоупотребления стали частым явлением. Корпоративный мир опять испытывает негативное отношение со стороны общества, и для того, чтобы попытаться вернуть доверие общества, снова начинает принимать на себя корпоративную социальную ответственность.

## СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К КСО

К вопросу о социальной ответственности бизнеса существует множество подходов, однако все они более или менее комфортно могут расположиться на воображаемой шкале, на которой отмечены основные три градации.

Первая – это *теория корпоративного эгоизма*, которая говорит о том, что единственная социальная ответственность бизнеса – это увеличение стоимости для акционеров. Манифестом этой теории можно назвать статью нобелевского лауреата в области экономики Милтона Фридмана «Социальная ответственность бизнеса – увеличивать свои прибыли» (1970). Фридман считал, что корпорации приносят пользу обществу, тогда как чрезмерное влияние правительства плохо сказывается на нем. Однако он отвергал мысль, что корпорации должны работать на благо общества, поскольку они являются собственностью акционеров и не должны тратить деньги на то, что не связано с получением прибыли. Зарабатывать как можно больше денег для акционеров – вопрос морали. А тратить деньги на посторонние цели – аморально. Его точка зрения широко поддерживалась и другими бизнес-гуру, в частности, Питер Друкер также считал, что КСО – это опасное нарушение принципов бизнеса как такового.

На другом полюсе нашей воображаемой шкалы разместим другую крайнюю точку зрения на КСО – *теорию корпоративного альтруизма*, согласно которой бизнес обязан вносить значительный вклад в улучшение качества жизни людей и общества в целом. Сторонником такого подхода мы можем назвать Аниту Роддик, основательницу компании The Body Shop. «Цель бизнеса – зарабатывание денег для того, чтобы отдать их. Чтобы отдать эти чертовы деньги, – говорит она. Делайте все, что можете для общества. Станьте своего рода маяком»<sup>6</sup>. Она прово-

6 Бакан Дж. Корпорация: Патологическая гонка за прибылью и властью. М., 2007. С.72.

дила одну программу за другой, одно благотворительное мероприятие за другим по защите прав человека, окружающей среды, социальной справедливости, по защите прав женщин. Для развития компании нужны были деньги, и в 1982 году состоялось первичное публичное размещение акций The Body Shop на Лондонской фондовой бирже. Уже к середине 90-х под давлением инвесторов The Body Shop пересмотрел систему руководства и изменил бизнес-план. Во главе компании поставили другого человека, началась реорганизация, целью которой стало повышение эффективности и производительности. Поначалу Анита считала, что это не коснется ценностей компании. Но кризис разразился тогда, когда на волне протеста против ВТО в Сиэтле Роддик захотела, чтобы компания выступила против этой организации. Она хотела, чтобы каждый магазин выступил против ВТО, «а они не стали». Роддик пыталась вновь получить контроль над компанией, но все, что ей удалось, это сохранить часть благотворительных программ и сделать их неотъемлемой частью бренда: «Жизнь преподнесла мне хороший урок смирения».

Между этими крайностями располагается концепция, которая получила широкое распространение в последнее десятилетие. Ее можно назвать «теорией разумного эгоизма», согласно которой социально ответственный бизнес – это просто «хороший» бизнес, основанный на правильной стратегии сокращения краткосрочной прибыли для того, чтобы в долгосрочной перспективе создать благоприятное социальное окружение и, следовательно, устойчивые прибыли. Эта концепция впервые перевела спор о корпоративной социальной ответственности в плоскость управленческих проблем.

Всемирно известный профессор менеджмента, консультант и автор многочисленных книг по стратегии Майкл Портер в 2006 году опубликовал в Harvard Business Review большую статью, посвященную корпоративной социальной ответственности<sup>7</sup>. Вместе с соавтором Марком Крамером он изложил новую концепцию – *стратегический подход к КСО*. Он основан на взаимозависимости бизнеса и общества. Авторы считают, что бизнес нуждается в здоровом обществе, потому что только здоровое общество может стать источником эффективной рабочей силы и устанавливать адекватные правила ведения бизнеса. Здоровому обществу также ну-

жен бизнес, который приносит инновации, производит товары, предоставляет услуги и платит налоги, которые идут на содержание общества. Удачные проекты КСО приносят пользу и бизнесу и обществу. Портер предлагает каждой компании тщательно проанализировать свой бизнес и выделить в нем те аспекты, которые создают для компании и общества общие ценности. Начать этот анализ нужно с изучения влияния, которое оказывает на общество *цепь создания ценности компании*. Этот термин был введен Портером ранее, и он означает все обычные бизнес-процессы, которые добавляют ценность продукции или услуги при ее движении от одного этапа деятельности к другому. Если говорить о производстве, то это приобретение и транспортировка сырья, производственные операции, логистика, маркетинг и торговые операции, послепродажное обслуживание. Необходимо учитывать и такие функции как управление человеческими ресурсами, инфраструктуру компании, потому что они способствуют укреплению цепи создания ценности. На каких участках цепи компания наносит вред обществу и окружающей среде или может его нанести? Нужно не только ответить на этот вопрос, но и решить, как снизить вредное воздействие или риск такого воздействия. Кроме того анализ дает возможность определить, как компания может принести пользу обществу с учетом ее уникальных знаний и опыта. В качестве примера можно привести компанию FedEx, чей бизнес связан с надежностью и точностью: посылки должны быть доставлены к месту назначения независимо от непредвиденных обстоятельств или погодных условий. Для этого в компании разработан комплекс специальных мер в рамках системы управления рисками. Благодаря этим специальным знаниям и умениям компания оказала неоценимую помощь пострадавшим от урагана Катрина. Работники FedEx смогли разместить лед, воду, нагреватели и наборы необходимых инструментов в ключевых точках. У компании оказалось большое количество наборов средств первой медицинской помощи, их приобретение не было связано с конкретной катастрофой. FedEx удалось починить свою радиантенну в Новом Орлеане, благодаря чему у спасателей появился надежный источник радиосвязи, которой они были лишены несколько дней<sup>8</sup>.

Мероприятия в рамках цепи создания ценности должны быть первыми в списке проектов КСО, поскольку они помогают обществу, уменьшая

<sup>7</sup> Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility by Michael E. Porter, Mark R. Kramer. Harvard Business Review. Dec 01, 2006. <http://hbr.org/product/strategy-and-society-the-link-between-competitive-/an/R0612D-PDF-ENG>.

<sup>8</sup> Trevino L.K., Nelson K.A. Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right. Fifth edition.

вред или принося пользу, а также выгодны компании за счет снижения расходов и улучшения ее репутации. Портер и Крамер считают, что необходимо изучать опыт КСО других компаний, ставить четкие цели и критерии оценки, а затем реализовывать свои проекты. Такой подход к КСО они назвали «реагирующим». Чтобы подход стал действительно стратегическим, социальное направление должно стать неотъемлемой частью, целым направлением общей конкурентной стратегии компании.

Авторы и спонсоры данных учебных материалов разделяют немного отличную от приведенных концепцию корпоративной социальной ответственности. Эта концепция заключается в том, что каждая бизнес-структура в той или иной степени реализует практики КСО, независимо от того, какую позицию на нашей воображаемой шкале занимают владельцы и руководство компании. Такой подход способствует объединению бизнеса в решении социальных задач, а не усиливает существующие тенденции разобщения, основанные на разнице во взглядах на роль бизнеса в обществе.

Все практики КСО можно классифицировать по нескольким уровням в зависимости от того, насколько компания и ее работники вовлечены в социальные мероприятия, насколько эти мероприятия касаются работников или внешней среды компании и насколько программы КСО институционализированы и долгосрочны.

*Первым* уровнем является базовый. На этом уровне вклад компании в развитие общества и окружающей среды заключается в уплате налогов и создании новых рабочих мест. *Средний* уровень КСО – это когда компания целенаправленно совершенствует условия труда и жизни своих работников: повышение квалификации, профлечение, строительство жилья и улучшение социальной сферы. *Высшим* уровнем КСО можно считать ту или иную форму корпоративной благотворительности (помощь денежными средствами, корпоративное волонтерство и др.).

Однако для решения важнейших социальных задач недостаточно разрозненных усилий бизнеса, общества и государства; нужен иной, комплексный подход. Это так называемое межсекторное партнерство, в котором участвуют некоммерческие организации, государство и бизнес, а объединение усилий и возможностей дает более эффективный и устойчивый результат.

## КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ В РОССИИ

В 2008 году агентство The Economist Intelligence Unit по инициативе ОК РУСАЛ и при поддержке компании PWC в России и Программы развития ООН (UNDP – United Nations Development Programme) провело исследование «Из России с любовью. Национальный вклад в глобальный контекст КСО»<sup>9</sup>. Цель исследования – сравнить практики КСО российских и международных компаний, оценить зрелость программ КСО в России, их роль в развитии компаний и достижениях ими стратегических задач, а также сформулировать те задачи, которые российским компаниям предстоит решить в первую очередь, чтобы закрепить свои позиции на мировых рынках.

Результаты исследования показали, что практически у всех крупных российских компаний уже принята или разрабатывается политика в области КСО или устойчивого развития. Основное внимание российских компаний и основные успехи сконцентрированы на совершенствовании социальной политики на производстве, создании современных и безопасных условий труда, но в последнее время на первый план выходят вопросы охраны окружающей среды, это становится приоритетом на ближайшие годы.

Несмотря на то, что в российской практике, в отличие от западной, средства массовой информации и общественные движения – в частности, потребители – не оказали существенного влияния на компании и не стимулировали их движение в сторону КСО, большинство компаний, участвовавших в исследовании, стремятся выйти за рамки концепции либерализма, где основной задачей бизнеса является увеличение прибыли. Многие считают КСО необходимой для достижения баланса между интересами бизнеса, государства и общества. Исследование также подтверждает распространенное мнение о том, что КСО повышает конкурентоспособность на международном рынке.

Основными барьерами на пути развития программ КСО в России компании видят неопределенность политики государства в этой области, нехватку квалифицированного персонала и высокие затраты, необходимые для поддержания деятельности в области КСО. Внешние стимулы (требования, с которыми сталкиваются российские компании на международных рынках) сегодня являются главной движущей силой КСО для российского бизнеса и останутся таковыми в ближайшее время.

9 <http://www.undp.ru/index.php?iso=RU&lid=2&cmd=publications1&id=83>.

## КОНЦЕПЦИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ И КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Экологизация научных знаний в 70-х годах XX века неизбежно привела к более комплексному подходу к оценке человеческой деятельности – развитию концепции устойчивого развития. Устойчивое развитие – это процесс изменений, в котором эксплуатация природных ресурсов, направление инвестиций, ориентация научно-технического развития, развития личности и институциональные изменения согласованы друг с другом и укрепляют нынешний и будущий потенциал для удовлетворения человеческих потребностей<sup>10</sup>.

Устойчивое развитие включает в себя три равноправные составляющие: *экономическую, социальную и экологическую*. Экономическая составляющая – это оптимальное использование органических ресурсов, экологических природо-сберегающих технологий, а также применение стратегии, при которой часть прибыли от продажи невозобновляемых ресурсов направляется на увеличение ценности возобновляемого природного капитала. Под социальной составляющей понимается сохранение стабильности социальных и культурных систем, справедливое распределение благ и более эффективная система принятия решений, учитывающая исторический опыт и поощряющая многообразие мнений. В экологическую составляющую входит обеспечение целостности природных систем, сохранение способностей экосистем к самовосстановлению и динамической адаптации к изменениям.

Таким образом, концепция устойчивого развития учитывает экономическое, социальное и экологическое воздействие бизнеса. Некоторые компании используют понятие устойчивого развития как более общий термин, охватывающий всю деятельность в отношении КСО, которая делает компанию более устойчивой в долгосрочной перспективе. Другие используют понятие КСО как более общий термин, а устойчивое развитие – как отображение своей деятельности, направленной на сохранение природных условий.

## КОРПОРАТИВНОЕ ВОЛОНТЕРСТВО<sup>11</sup>

Исследование «Из России с любовью. Национальный вклад в глобальный контекст корпоративной социальной ответственности 2008», проведенное агентством The Economist Intelligence Unit по инициативе компании РУСАЛ показало, что существенные затраты на благотворительность являются одним из главных препятствий активного развития корпоративной социальной ответственности российских компаний. Так считает каждый третий из опрошенных топ-менеджеров компаний.

Действительно ли социальная ответственность стоит больших денег и позволить себе это могут только богатые компании? И есть ли формы корпоративной благотворительности, которые не требуют огромных затрат, но способны давать отдачу и иметь общественное значение?

Опыт показывает, что такая форма есть. Это *корпоративное волонтерство* – участие сотрудников компаний в качестве добровольцев на безвозмездной основе в благотворительных акциях, помощь делом. Корпоративное волонтерство возникло в частном секторе США в 70-х годах XX века. На сегодня программы корпоративного волонтерства есть практически во всех компаниях из списка Fortune 500. Эта форма корпоративной социальной ответственности популярна и в Европе, где более 100 млн. человек участвуют в добровольческих программах. Европейская комиссия объявила 2011 год годом волонтерства.

«Принципы и формы корпоративной благотворительности меняются. Сейчас больше ценятся не суммы, направленные на пожертвования, а программы, которые имеют системный подход, долгосрочны и в них вовлечены сотрудники компаний. Корпоративное волонтерство – одна из самых эффективных форм благотворительности по соотношению затрат и отдачи,» – говорит Борис Ткаченко, руководитель российского филиала Международного форума лидеров бизнеса (IBLF). В прошлом году газета «Ведомости» совместно с компанией PricewaterhouseCoopers и некоммерческим партнерством «Форум доноров» в третий раз провела исследование корпоративной благотворительности в России. Методология исследования составлена таким образом, что объем средств, направленных на благотвори-

<sup>10</sup> [http://ru.wikipedia.org/wiki/Устойчивое\\_развитие](http://ru.wikipedia.org/wiki/Устойчивое_развитие).

<sup>11</sup> По статье П. Кальницкой «Дельное благо», Chief Time, январь-февраль 2011. Публикуется с разрешения журнала Chief Time. <http://www.chief-time.ru/>.

тельность, не гарантирует первые места в рейтинге. «Лукойл» лидирует по количеству затраченных средств (3,2 млрд руб.) и занимает пятое место. Рэнкинг возглавил банк «Уралсиб», потратив всего 240 млн рублей, но эффективность его программ, в том числе и по корпоративному волонтерству, была высоко оценена жюри.

Вовлечение сотрудников в социальные проекты служит и на благо бизнеса. Исследования показали, что благодаря участию работников в добровольческих программах в среднем на 20-28% повышается производительность труда. Сотрудники-волонтеры влияют на формирование рынка и лояльности клиентов, что положительно сказывается на прибыли. Волонтерство способствует удержанию лучших кадров, развитию чувства преданности компании и укреплению ее репутации. Добровольческие инициативы развивают креативность и укрепляют дух команды. В последнее время волонтерские программы стали использоваться вместо мероприятий по тимбилдингу.

Пионерами корпоративного волонтерства в России являются западные компании и компании, менеджмент которых строится по западному образцу: Intel, Alcoa, Microsoft, IBM и Трансаэро.

В компании Intel по всему миру в благотворительную деятельность вовлечены 25% сотрудников. Нетрудно понять, что волонтерство здесь имеет не форму разового «субботника», а стало частью повседневной жизни компании и ее корпоративной культуры. У Intel много программ и в России, особенно интересен опыт сотрудничества с садиком для слепых детей в Москве. Волонтеры под руководством инструкторов делают для детишек тактильные книжки.

В волонтерских программах «Трансаэро» участвуют все: и офисные сотрудники, и авиационный персонал, и члены семей работников компании. Программа «Путешествие в страну Трансаэро» имеет много направлений: волонтеры делают с детьми-инвалидами мультфильмы об истории авиации, работают в реабилитационных лагерях, проводят экскурсии на борт самолета, организуют поездки и культурные мероприятия. «Клуб волонтеров» проводит обучение сотрудников-добровольцев.

Основной фокус корпоративных социальных программ Hewlette Packard – образование в области информационных технологий. Сотрудники-волонтеры проводят обучение и консультации для школьников, студентов и преподавателей, а также обучают предпринимателей. Действуют волонтерские проекты терапии творчеством для детей, проходящих лечение в НИИ детской онкологии и гематологии им.

Блохина, по озеленению дома-интерната №24 г. Москвы для детей-инвалидов.

РУСАЛ выбрал основным направлением наставническую деятельность по развитию и поддержке добровольческих инициатив жителей регионов присутствия компании. В каждом регионе сотрудники-волонтеры проводят тренинги и участвуют в совместных проектах с добровольцами-жителями. Компания активно поддерживает экологические инициативы. Программа «Зеленый дозор» – это и просветительская деятельность, и вовлечение населения в решение проблем малой экологии.

«В 2009 году мы задумались об изменении подхода к нашему корпоративному волонтерству, – рассказывает Анна Машнинова, специалист по маркетинговым коммуникациям компании DHL, – было принято решение идти от благотворительных инициатив снизу, от самих сотрудников. Мы нашли в компании людей, которые занимались благотворительной деятельностью, имели опыт работы с детьми или большое желание во всем этом участвовать. Так родился Charity Council (благотворительный совет) компании. Члены совета договорились, что участие волонтеров в программе будет добровольным, компания не платит своим сотрудникам за участие в мероприятиях и не предоставляет отгулы, волонтеры активно принимают участие в организации мероприятий и нагрузка распределяется среди всех участников команды».

Недавно в DHL провели «Вводный курс в профессию» для детей из детских домов. Сотрудники компании Маргарита Абакумова и Татьяна Дребезгова рассказали ребятам о сути бизнеса DHL, а потом все играли в игру – бизнес-симуляцию «Добро пожаловать в DHL». В компании ее проводят для новых сотрудников, но ребята все схватывали на лету и играли увлеченно и по-взрослому. Отдел по обслуживанию клиентов принимал заказы и формировал заявки курьерам. Курьеры планировали маршруты, забирали грузы у клиентов и передавали их на сортировку. Сортировщики раскладывали грузы по ячейкам. Работали отдел финансов и отдел продаж. Дети остались очень довольны, и многие пообещали прийти в DHL работать, когда вырастут.

В компании IBM существует программа, в рамках которой сотрудники офисов в США и других странах могут получить знания и навыки для преподавания математики и других наук в школах. «Многие из наших опытных сотрудников имеют образование в области математики и других наук. Уходя на пенсию, они хотят жить активной жизнью и приносить пользу», – говорит представитель компании Стэнли Лайтоу (Stanley Litow). Участники программы посещают занятия, прохо-

дят обучение онлайн, участвуют в программах наставничества и проходят стажировку. Сегодня почти 45000 сотрудников IBM по всему миру работают волонтерами в школах. В России программы социальной активности IBM сфокусированы на образовании и обеспечении равного доступа к цифровым технологиям. В созданных компанией технологических школах волонтеры-сотрудники знакомят подростков с новыми технологиями.

Компанию Alcoa можно назвать ветераном корпоративного волонтерства: первые программы появились более 20 лет назад. Офисы этого алюминиевого гиганта расположены в 42 странах мира, в том числе и в России, и везде активно работают добровольческие программы. Активное участие в программах топ-менеджеров дает понять, насколько серьезно в компании относятся к волонтерской работе.

В компании Alcoa были разработаны глобальные программы по поощрению волонтерства сотрудников. По программе ACTION (Alcoans Coming Together In Our Neighborhoods) сотрудники объединяются для добровольческих инициатив в месте своего жительства. Сотрудникам, активно занимающимся волонтерством, выделяются небольшие гранты на собственные проекты и инициативы в области благотворительности. В 2005 году более 700 работников в Австралии получили гранты на общую сумму более 185 000 долларов США для волонтерских инициатив в местных сообществах.

Во время ежегодного Month of Service сотрудники и топ-менеджмент австралийских офисов компании посещают местные школы, где обучают детей основам безопасной жизнедеятельности. Работники компании участвуют и в экологических программах: сажают деревья, защищают их от вредителей. Корпоративное волонтерство в Alcoa не заканчивается пенсией. Пенсионеры активно участвуют в этой деятельности, используя свои навыки и жизненный опыт.

## «САХАЛИН ЭНЕРДЖИ ИНВЕСТМЕНТ КОМПАНИ»

**Корпоративная социальная ответственность: этические стандарты бизнеса и механизм рассмотрения жалоб. Применение «Принципов Рагги»**

### Сахалин Энерджи Инвестмент Компани Лтд.

Компания «Сахалин Энерджи Инвестмент Компани» (далее – «Сахалин Энерджи») является оператором шельфового проекта «Сахалин-2» и была учреждена в 1994 г. специально для реализации этого проекта.

Проект «Сахалин-2» является одним из крупнейших в мире комплексных нефтегазовых проектов. Он реализуется на Дальнем Востоке Российской Федерации, в суровых природно-климатических условиях острова Сахалин. В ходе первого этапа проекта компания с 1999 года вела сезонную добычу нефти с первой в России морской ледостойкой платформы «Моликпак». В ходе второго этапа проекта были построены и введены в эксплуатацию две другие морские платформы, морские трубопроводы протяженностью около 300 км, соединяющие все платформы с берегом, наземные нефте- и газопроводы общей протяженностью свыше 1600 км, объединенный береговой технологический комплекс, терминал отгрузки нефти и первый в России завод по производству сжиженного природного газа (СПГ), запущенный в 2009 году. Являясь на сегодняшний день самым инновационным и технологически передовым нефтегазовым проектом в России, «Сахалин-2» вносит вклад в комплексную модернизацию российской нефтегазовой отрасли.

### Обязательства компании в сфере этического ведения бизнеса

Реализация проекта такого масштаба была бы невозможна без строгого следования лучшим международным стандартам в области корпоративной этики и социальной ответственности, а порой и выработки и внедрения новых стандартов. Соответствующие обязательства, являясь частью условий внешнего финансирования проекта, охватывают сферы охраны труда, окружающей среды, здоровья и социального воздействия. Они систематизированы в «Плане действий в области охраны труда, здоровья, окружающей среды и социальной сферы», в выработке которого активно участвовали заинтересованные стороны.



«План» размещен на сайте компании по адресу: [www.sakhalinenergy.ru](http://www.sakhalinenergy.ru).

В своей деятельности «Сахалин Энерджи» придерживается следующих ключевых принципов:

- соблюдение и уважение прав человека;
- подотчетность и прозрачность;
- этическое поведение;
- уважение интересов заинтересованных сторон;
- верховенство закона;
- соблюдение международно признанных норм поведения.

Помимо упомянутого «Плана действий в области охраны труда, здоровья, окружающей среды и социальной сферы» в компании утверждены корпоративные документы, которые регулируют вопросы этики и корпоративной социальной ответственности. Ключевыми среди них являются следующие:

- «Положение об общих принципах деятельности»;
- «Кодекс деловой этики»;
- «Политика устойчивого развития»;
- «Политика по правам человека»;

- «Политика в сфере охраны труда, здоровья, окружающей среды и социальной деятельности»;
- «Процедура по соблюдению законодательства в области противодействия взяточничеству и коррупции»;
- «Процедура рассмотрения жалоб от населения»;
- «План проведения информационных кампаний и консультаций с общественностью»;
- документы, регламентирующие оценку воздействия и рисков.

Компания также является участником Глобального договора ООН – всемирной инициативы, объединившей деловые круги и направленной на поддержание и проведение в жизнь основополагающих ценностей в области прав человека, трудовых отношений, охраны окружающей среды, противодействие коррупции. Присоединившись к Глобальному договору в ноябре 2009 года, «Сахалин Энерджи» в скором времени стала одним из самых активных его участников. Главный исполнительный директор компании «Сахалин Энерджи Инвестмент Компани» А.П. Галаев избран председателем Управляющего комитета Российской сети Глобального договора.

В 2012 году Генеральный Секретарь ООН назначил А.П. Галаева членом правления Глобального договора ООН.

## Контроль соблюдения

Соответствие деятельности компании принятым стандартам и обязательствам регулярно отслеживается соответствующим персоналом и высшим руководством компании, а также контролируется кредиторами, их консультантами и независимыми проверяющими. В соответствии с требованиями кредиторов, закрепленными в договорах о финансировании, и собственными стандартами, компания регулярно представляет открытые для общественности и других заинтересованных сторон отчеты о выполнении своих обязательств.

Деятельность компании в области корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития охватывает целый спектр направлений. Поскольку в рамках данной статьи невозможно отразить все эти направления, мы решили остановиться на одном из них – процессе рассмотрения жалоб от населения.

В 2009 году «Сахалин Энерджи» стала одной из пяти компаний в мире, выбранных для участия в тестировании «Принципов Рагги», относящихся к корпоративным механизмам по работе с жалобами. «Принципы Рагги» были разработаны профессором Джоном Рагги в рамках мандата Специального представителя Генерального Секретаря ООН по делам предпринимательства и прав человека. Они перечислены в документе «Руководящие принципы ООН «Защита. Соблюдение прав человека. Средства правовой защиты». В основу «Руководящих принципов» заложены три базовые предпосылки: государство обязано защищать права человека, бизнес обязан соблюдать права человека, общество, те, кто пострадал от нарушения прав, должны иметь доступ к судебным и несудебным средствам правовой защиты, в том числе корпоративным. Сегодня, когда влияние бизнеса на общество увеличивается, он должен принять на себя гораздо больше ответственности по отношению к обществу. Бизнес должен внедрить в свою практику корпоративные политики и механизмы, обеспечивающие соблюдение и уважение прав человека, например, внедрить в практику своей ежедневной деятельности систему рассмотрения жалоб.

**В процессе тестирования «Принципов Рагги»** «Сахалин Энерджи» представляла не только российский бизнес, но и всю мировую нефтегазовую отрасль. Опыт компании в реализации «Порядка рассмотрения жалоб» получил высокое признание.

В июне 2011 года указанные «Руководящие принципы ООН» были одобрены Советом ООН

по правам человека и стали практическим руководством для международного бизнес-сообщества по вопросам прав человека, включая вопросы повышения эффективности механизмов разрешения жалоб. Таким образом, разработка и внедрение в «Сахалин Энерджи» модели работы с жалобами способствовали появлению нового международного стандарта в области этичного ведения бизнеса и корпоративной социальной ответственности.

## Процедура рассмотрения жалоб населения

Для своевременного и эффективного рассмотрения жалоб «Сахалин Энерджи» разработала и использует «Процедура рассмотрения жалоб от населения». Этот документ был создан и внедрен на начальном этапе строительства объектов проекта «Сахалин-2». Несмотря на то, что с окончанием строительных работ воздействие компании на социальную сферу значительно снизилось, применение «Порядка» распространяется и на текущий этап эксплуатации. Оно способствует достижению долгосрочной цели формирования прочных и эффективных взаимоотношений со всеми, кого затрагивает деятельность компании, и призвано служить своевременному и эффективному разрешению жалоб, снижению вероятности повторения аналогичных ситуаций, обеспечению тщательного документирования жалоб и принятию коррективных, а также превентивных мер.

«Процедура рассмотрения жалоб от населения», принятый «Сахалин Энерджи», соответствует следующим ключевым принципам:

- **Легитимность и встроенность в корпоративную систему (процедура рассмотрения жалоб содержит элементы механизмы, обеспечивающие доверие заинтересованных сторон, в первую очередь, тех, для кого предназначена эта процедура).**

«Процедура» предусматривает наличие независимых структур для оценки, разрешения и мониторинга. Контроль за деятельностью по разрешению жалоб осуществляет высшее руководство компании. Проводится внешний и внутренний аудит. Кроме того, процесс рассмотрения жалоб оценивается независимым комитетом и тщательно документируется и отслеживается через компьютерную систему регистрации инцидентов Fountain System.

- **Доступность (обеспечение информированности всех групп заинтересованных сторон, для которых предназначена эта процедура).**

Подать жалобу можно различными способами, что обеспечивает максимальную доступность компании. Среди каналов подачи жалоб – информационные центры компании в 23 населенных пунктах о. Сахалин, специалисты по связям с населением, горячая телефонная линия, электронная почта и др. Эффективность всех этих каналов проверяется в ходе консультаций компании с населением и другими заинтересованными сторонами. Информация о «Порядке рассмотрении жалоб» регулярно доводится до сведения как населения, так и подрядных/субподрядных организаций посредством эффективно организованных информационных кампаний и соответствующих тренингов.

- **Прозрачность и открытость.**

Компания регулярно информирует заинтересованные стороны о ходе рассмотрения и разрешения жалоб, предоставляет достаточную информацию о результатах этой деятельности, а также включает в публичные регулярные отчеты информацию о рассмотрении жалоб.

- **Вовлечение заинтересованных сторон и обеспечение диалога в процессе рассмотрения жалоб.**

«Сахалин Энерджи» регулярно консультируется с населением и другими заинтересованными сторонами по вопросам эффективности процесса рассмотрения жалоб. Эти консультации проходят во время встреч с населением и группами заинтересованных сторон, для которых предназначены эти механизмы, а также во время внутреннего мониторинга по социальным вопросам. Особое внимание уделяется диалогу как способу рассмотрения жалоб и принятия по ним решений.

- **Применение установленных сроков и обеспечение согласованных действий по разрешению жалоб (обеспечение предсказуемости – четкой и понятной процедуры с указанием ориентировочных сроков каждого этапа).**

«Процедура» указывает на четкие временные сроки, отведенные для рассмотрения жалобы и коммуникации с инициатором жалобы во время процесса ее разрешения.

- **Обеспечение конфиденциальности.**

Все вопросы, относящиеся к жалобам, рассматриваются в конфиденциальном порядке. Личность обратившегося с жалобой не раскрывается без особого на то разрешения, данного этим лицом в письменной форме.

- **Сфера применения для компании и подрядчиков.**

Принятый в компании «Процедура рассмотрения жалоб от населения» является обязательным для выполнения всеми подразделениями, а также подрядными и субподрядными организациями.

- **Использование накопленного опыта для принятия превентивных мер и дальнейшего совершенствования работы.**

«Сахалин Энерджи» регулярно отслеживает ситуацию по поступающим в компанию жалобам и анализирует складывающиеся тенденции. На основании такого анализа разрабатываются рекомендации для соответствующих подразделений компании, а также подрядных и субподрядных организаций в отношении мер по избежанию и минимизации негативного воздействия.

## ПРИМЕР МЕЖСЕКТОРНОГО ПАРТНЕРСТВА – ПРОГРАММА «МОЛОДЕЖНЫЙ БИЗНЕС РОССИИ (МБР)»

**Ткаченко Борис Николаевич, руководитель программы «Молодежный бизнес России», руководитель российского филиала Международного форума лидеров бизнеса**

Для решения проблемы занятости молодежи Международным форумом лидеров бизнеса (International Business Leaders Forum, IBLF) совместно с Фондом принца Уэльского (The Prince's Trust) была разработана Международная программа поддержки молодежного бизнеса, развитием которой занимается Youth Business International (YBI). The Prince's Youth Business International объединяет программы поддержки молодых предпринимателей в тридцати четырех странах.

Программа «Молодежный бизнес России» была разработана в сотрудничестве российским филиалом IBLF, Британской неправительственной некоммерческой организацией OXFAM и ЗАО «Королевским банком Шотландии» (RBS). На территории Калужской области, в первом пилотном регионе России, программа реализуется с 2008 года при содействии ЗАО НДКО «Женская микрофинансовая сеть» и с 2009 года при поддержке ООО «САБ Миллер РУС». В Воронежской области программа работает с 2009 года при содействии Государственного фонда поддержки малого предпринимательства Воронежской области. Владивосток присоединился к программе в конце 2010 года при поддержке Агентства США по международному развитию (USAID), Транс-

портной группы FESCO, Морского банка и ООО «САБ Миллер РУС». В марте 2011 года программа открылась в Новосибирской области при поддержке Credit Suisse EMEA Fondation и Новосибирской торгово-промышленной палаты.

### Цели программы

Программа МБР создает условия для получения молодыми людьми доступных финансовых средств – кредитов (займов) на открытие собственного дела. В дополнение к финансовой поддержке молодым людям предлагается помощь индивидуальных наставников, консультирование и обучение по различным вопросам ведения бизнеса.

Программа МБР реализуется в партнерстве различных организаций как на федеральном, так и на региональном уровнях. В Калужской области создано партнерство из 9 организаций, в Воронежской области – из 18, во Владивостоке – из 11. Наставниками в программе могут быть только опытные предприниматели.

### Вклад партнеров финансовый и нефинансовый

#### Финансовый

- кредитный портфель;
- покрытие операционных расходов.

#### Нефинансовый

- pro bono (семинары и консультации для начинающих предпринимателей);
- содействие в разработке стратегии программы;
- участие в работе Попечительского совета;
- предоставление помещений и др.

### Роль наставничества в программе МБР

Многолетний опыт стран – участников программы показывает, что успешное взаимодействие начинающего предпринимателя с наставником повышает вероятность успеха нового бизнеса, его устойчивость и своевременный возврат займов. Наставничество мотивирует молодых предпринимателей к достижению поставленных целей, повышает их предпринимательскую грамотность.

### Говорят участники МБР

«Когда я начинал бизнес, мне очень не хватало учителя. Я наделал много ошибок, которые потом исправлял годами. Сейчас я могу помочь молодым людям, у которых нет опыта».

*Ю. Сегал, опытный предприниматель, наставник Д. Черных*

«Нам повезло, что мы попали в эту программу. Без обучающих семинаров и поддержки наставника у нас скорее всего ничего бы не вышло. Нас научили вести бизнес, организовывать продажи, искать заказы. Наставника мы каждый раз слушаем с открытым ртом».

*Д. Черных, предприниматель*

### Пример регионального межсекторного партнерства

#### Воронежская область: региональное партнерство 17 организаций

- 1 IBLF.
- 2 OXFAM.
- 3 RBS.
- 4 Российский микрофинансовый центр.
- 5 Департамент по развитию предпринимательства и потребительского рынка Воронежской области.
- 6 Департамент образования, науки и молодежной политики Воронежской области.
- 7 Управление занятости населения Воронежской области.
- 8 ГОУ ВПО «Воронежский государственный университет».
- 9 ГОУ ВПО «Воронежский государственный архитектурно-строительный университет».
- 10 Управление организации работы с молодежью администрации городского округа «Город Воронеж».
- 11 Управление по предпринимательству, потребительскому рынку и услугам администрации городского округа «Город Воронеж».
- 12 Фонд развития предпринимательства Воронежской области.
- 13 Воронежский региональный союз предпринимателей ОПОРА.

- 14 Воронежская областная общественная организация «Объединение предпринимателей».
- 15 Воронежская областная общественная организация «Предприниматель».
- 16 НОУ «Воронежский центр «Достижения молодых».
- 17 ОГУ «Воронежский региональный ресурсный центр».

### Структура партнерства

#### Наблюдательный совет

**ФУНКЦИИ:** решение стратегических вопросов развития программы в регионе.

**СОСТАВ:** представители каждого члена регионального партнерства.

#### Экспертный совет

**ФУНКЦИИ:** рассмотрение бизнес-планов и решение о выдаче средств.

**СОСТАВ:** представители IBLF, государственного фонда предпринимательства и иных фондов и предпринимательских организаций.

Финансовая структура – государственный фонд поддержки малого предпринимательства.

**ФУНКЦИИ:** консультирование по разработке бизнес-планов, выдача денежных средств и мониторинг их возврата.

#### Региональный координатор

**ФУНКЦИИ:** организация информирования о проекте, координация действий партнеров, организация консультирования, финансирования, обучения и наставничества.

### Вопросы для обсуждения:

- 1 Какая из концепций корпоративной социальной ответственности вам наиболее близка? Почему?
- 2 Есть ли в российском бизнесе яркие примеры компаний, последовательно разделяющих перечисленные концепции КСО?
- 3 Определите основные группы стейкхолдеров компаний в российском бизнесе и их интересы.
- 4 В чем суть концепции устойчивого развития?

- 5 Насколько развитие стандартов корпоративной социальной отчетности способствует развитию практики КСО в России?
- 6 Каковы основные барьеры развития КСО в России существуют, на ваш взгляд?
- 7 Какие меры государства и действия бизнеса могли бы способствовать развитию практики КСО и концепции устойчивого развития?
- 8 Как вы оцениваете концепцию Майкла Портера о стратегическом подходе к КСО? Насколько она применима в российских условиях?
- 9 Какие аспекты бизнеса вашей компании создают общие ценности для компании и общества?

### ЛИТЕРАТУРА И ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

- 1 Акимов Т.А., Мосейкин Ю.Н. Экономика устойчивого развития. М., 2009.
- 2 Благов Ю.Е. Корпоративная социальная ответственность. Эволюция концепции. М., 2011.
- 3 Брэдгард Т. Социальная ответственность бизнеса между государственной политикой и политикой предприятий (перевод М.С. Добряковой)// Сперо № 2. Зима 2005 [http://spero.socpol.ru/docs/spero\\_no2\\_zubarevich.pdf](http://spero.socpol.ru/docs/spero_no2_zubarevich.pdf).
- 4 Доклад о человеческом развитии 2011. Устойчивое развитие и равенство возможностей. Лучшее будущее для всех. М., 2011.
- 5 Зубаревич Н.В. Социальное партнерство в регионах: как учитывать интересы крупного бизнеса?// Сперо № 2. Зима 2005 [http://spero.socpol.ru/docs/spero\\_no2\\_zubarevich.pdf](http://spero.socpol.ru/docs/spero_no2_zubarevich.pdf).
- 6 Коротков Э.М. Корпоративная социальная ответственность. М., 2012.
- 7 Майкова С.Э. Устойчивое развитие современной организации и социальная ответственность. М., 2012.
- 8 Марфенин Н.Н. Устойчивое развитие человечества. М., 2006.
- 9 Туркин С. Как выгодно быть добрым. Сде-

лайте свой бизнес социально ответственным. М., 2007.

- 10 Уочман П., Форстер М. Социальная ответственность бизнеса / Международная юридическая фирма «Freshfields Bruckhaus Deringer» (перевод М.С. Добряковой)// Сперо № 2. Зима 2005 [http://spero.socpol.ru/docs/spero\\_no2\\_zubarevich.pdf](http://spero.socpol.ru/docs/spero_no2_zubarevich.pdf).
- 11 Шевчук А.В. Социальная роль бизнеса в моделях корпоративного управления// Сперо № 2. Зима 2005 [http://spero.socpol.ru/docs/spero\\_no2\\_zubarevich.pdf](http://spero.socpol.ru/docs/spero_no2_zubarevich.pdf).
- 12 Russell, Jesse & Cohn, Ronald. Корпоративная социальная ответственность. М., 2012.
- 13 Glassman, James K. The Hazard of Moral Hazard. <http://www.commentarymagazine.com/article/the-hazard-of-moral-hazard/>.
- 14 Trevino L.K., Nelson K.A. Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right. 2009.
- 15 Blewitt, John. Understanding Sustainable Development. 2008.
- 16 Rogers, Peter P., Jalal, Kazi F., Boyd, John A. An Introduction to Sustainable Development. 2007.
- 17 Kotler, Philip & Lee, Nancy. Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause. 2004.
- 18 Werther, William B., Chandler, David B. Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment. 2010.
- 19 Benn, Suzanne & Bolton, Dianne. Key Concepts in Corporate Social Responsibility (SAGE Key Concepts series). 2011.
- 20 Besley, Timothy & Ghatak, Maitreesh. Retailing public goods: The economics of corporate social responsibility <http://eprints.lse.ac.uk/5890/>.
- 21 Corporate Sustainability with Integrity: Organizational Change to Collective Action, [http://unglobalcompact.org/docs/news\\_events/2012\\_CSF/17\\_June/PM\\_0200/Sustainability\\_with\\_Integrity\\_From\\_Organizational\\_Change\\_to\\_Collective\\_Action/materials/SE79\\_Corporate\\_Sustainability\\_with\\_Integrity\\_Organizational\\_Change\\_to\\_Collective\\_Action.pdf](http://unglobalcompact.org/docs/news_events/2012_CSF/17_June/PM_0200/Sustainability_with_Integrity_From_Organizational_Change_to_Collective_Action/materials/SE79_Corporate_Sustainability_with_Integrity_Organizational_Change_to_Collective_Action.pdf).
- 22 United Nations Global Compact (2000). Global Compact: The Ten Principles. Available at: <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>.
- 23 Krugman, Paul. In Praise of Cheap Labor: Bad Jobs at Bad Wages..., [http://www.slate.com/articles/business/the\\_dismal\\_science/1997/03/in\\_praise\\_of\\_cheap\\_labor.html](http://www.slate.com/articles/business/the_dismal_science/1997/03/in_praise_of_cheap_labor.html).
- 24 International Organization for Standardization, ISO 26000:2010 – Guidance on Social Responsibility. 2010.
- 25 OECD (2011). OECD Guidelines for Multinational Enterprises: Recommendations for Responsible Business Conduct in a Global Context. <http://www.oecd.org/dataoecd/43/29/48004323.pdf>.



# МОДУЛЬ 6. УПРАВЛЕНИЕ ЭТИКОЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

Кальницкая Полина Андреевна, консультант по корпоративному управлению и этике бизнеса

## РЕГУЛИРОВАНИЕ ЭТИЧЕСКИХ ВОПРОСОВ: ОБЩЕПРИЗНАННЫЕ СТАНДАРТЫ, КОДЕКСЫ И ИНЫЕ ВНУТРЕННИЕ ДОКУМЕНТЫ КОМПАНИЙ

Этические кодексы и стандарты различных бизнес-организаций и сообществ существуют с XIX века, когда развитие мировой экономики и корпораций, в деятельность которых вовлечены десятки тысяч человек, сделали этические вопросы актуальными. В XX веке стали приниматься кодексы отдельных компаний. Кризис корпоративного управления конца 70 – начала 80-х годов прошлого века привлек к этим вопросам еще большее внимание. Усиление конкуренции и возросшие требования общества к бизнесу требовали переосмысления целей и практики деятельности компаний, выработки новых правил. Появилась необходимость формирования нового типа взаимоотношений компаний и работников, компаний и государства, компаний и общества.

Одним из важнейших шагов по укреплению бизнес-этики можно считать принятую в 1994 году в Швейцарском городе Ко (Саух) Декларацию Ко – «Принципы бизнеса». В этой Декларации предпринята попытка объединить основы восточной и западной деловых культур. Ее инициаторами были руководители крупнейших национальных и транснациональных корпораций США, Западной Европы и Японии. В преамбуле «Принципов бизнеса», в частности, говорится: «Законы и движущие силы рынка являются необходимым, но не достаточным руководством к действию. Фундаментальными принципами являются: ответственность за проводимую политику и действия в сфере бизнеса, уважение человеческого достоинства и интересов тех, кто участвует в бизнесе. Разделяемые всеми ценности, включая обязательство о содействии всеобщему процветанию, также важны для мирового сообщества, как и для общин меньшего масштаба». В качестве главных принципов международного бизнеса выделены следующие:<sup>1</sup>

- ответственность бизнеса: от блага акционера к благу его ключевых партнеров;

- экономическое и социальное влияние бизнеса на развитие прогрессивных процессов в мировом сообществе;
- уважение правовых норм;
- поддержка многосторонних торговых отношений;
- забота об окружающей среде;
- отказ от противозаконных действий.

В Декларации Ко предложены также ключевые принципы взаимоотношений между компаниями и потребителями, владельцами и персоналом, поставщиками, конкурентами.

Основополагающими документами деловой и корпоративной этики также являются Глобальный договор ООН<sup>2</sup>, Хартия Кейданрен о достойном корпоративном поведении<sup>3</sup>, документы Глобальной инициативы по составлению отчетности (GRI)<sup>4</sup>. В 1999 году под эгидой правозащитной организации «Международная социальная ответственность» (Social Accountability International – SAI) разработан Стандарт SA 8000 – для системы социального и этического менеджмента. Его требования основаны на конвенциях Международной службы труда и других организаций по защите прав человека, а независимая система верификации – на процедуре, применяемой при сертификации по стандартам ISO серий 9000 и 14000.

Наряду с официальными стандартами ISO по социальной ответственности, существуют стандарты, разработанные неправительственными организациями, которые на сегодняшний день находят все большее распространение. К их числу можно отнести:

- стандарт AA 1000:1999 «Ответственность». Разработан Институтом социальной и этической ответственности Великобритании. Стандарт предназначен для измерения результатов деятельности компаний с этических позиций и представляет набор критериев, на основе которых может быть проведен аудит деятельности предприятия в социальной сфере;
- стандарт SA 8000:2001 «Социальная ответственность». Разработан Международной

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

2 <http://www.unglobalcompact.org/languages/russian/index.html>.

3 разработана в 1991 г. «Японской федерацией предприятий», объединяющей более 100 промышленных групп Японии. Хартия определяет, что корпорации, кроме получения прибыли через участие в честной конкурентной борьбе, должны приносить пользу обществу.

4 <http://www.globalreporting.org/>

организацией по социальной ответственности. Стандарт определяет требования по социальной защите, соблюдению прав работника, регламентации детского труда, по охране труда;

- стандарт OHSAS 18001:1999 «Система оценки профессиональной безопасности и здоровья». Разработан Британской, Испанской, Норвежской, Южно-Африканской и некоторыми другими национальными организациями по стандартизации. Стандарт предусматривает установку и достижение целей в области промышленной безопасности и здоровья для каждой функциональной единицы на каждом уровне организации;
- стандарт OHSAS 18002:2000 «Системы менеджмента в области охраны труда и предупреждения профессиональных заболеваний. Руководящие указания по применению OHSAS 18001». Стандарт содержит разъяснения по внедрению стандарта OHSAS 18001:1999.

В январе 2009 года в Париже на очередном Европейском форуме по бизнес-этике (Business Ethics Forum), инициатором которого является Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), Генеральный секретарь ОЭСР Анхель Гуррия (Angel Gurría) отметил, что глобальный экономический кризис стал результатом комбинации нескольких ошибок, одной из которых является нарушение правил деловой и корпоративной этики. Он также отметил, что 2009 год станет годом пересмотра стандартов и правил. Стимулы к правильному поведению должны быть включены в новые правила. Кризис дает нам возможность заложить фундамент новой бизнес-культуры: более этической и ответственной.

ОЭСР на протяжении многих лет занимается вопросами деловой и корпоративной этики и разработала ряд документов в этой области. В первую очередь необходимо отметить Руководство для многонациональных компаний (2000 г.) как базовый инструмент, охватывающий все аспекты деловой этики<sup>5</sup>. Руководство включает общие принципы и детальные рекомендации для компаний. На сегодня указанное Руководство приняли правительства сорока одной страны, включая одиннадцать стран, не являющихся членами ОЭСР. Около 40% транснациональных корпораций используют Руководство как основу для разработки собственных этических кодексов. Руко-

водство также используется рейтинговыми агентствами и фондовыми биржами, последними в качестве основы для рекомендаций компаниям по этике и социальной ответственности.

В качестве важнейших документов, содержащих этические принципы для корпораций, необходимо также отметить Принципы корпоративного управления ОЭСР<sup>6</sup> (разработаны в 1999 г. и обновлены в 2004 г.), а также Руководство по корпоративному управлению для компаний с государственным участием (2006 г.).

В рамках построения новой мировой финансовой системы и восстановления экономики мира, нацеленной на более мягкий рост и устойчивое развитие, ОЭСР разработала документ под названием «Стратегический ответ на финансовый и экономический кризис»<sup>7</sup>, который, в частности, направлен на совершенствование стандартов деловой и корпоративной этики.

Вторым направлением развития корпоративных этических стандартов является принятие этических кодексов отдельных компаний. Практика показывает, что кодексы компаний очень сильно отличаются друг от друга, в основе этих отличий лежат различные цели и задачи документа.

Кодекс корпоративной этики может выполнять три основных функции: *репутационную, управленческую и функцию развития корпоративной культуры*. Репутационная функция кодекса заключается в формировании доверия к компании со стороны внешних заинтересованных лиц. Управленческая функция кодекса состоит в регламентации поведения в сложных этических ситуациях. Корпоративная этика является составной частью корпоративной культуры, кодекс может транслировать ценности компании всем сотрудникам, ориентировать их на единые корпоративные цели и тем самым повышать корпоративную идентичность. В практике распространены два вида этических кодексов: краткий декларативный и развернутый.

Декларативный вариант этического кодекса используется с первой половины XX века. К таким кодексам относятся «Кредо» (декларация этических ценностей) компании «Джонсон и Джонсон» (1944 г.), кодекс «Семь духов (принципов) поведения сотрудников «Маусита электрик» (1933 г.). Эти кодексы действуют по сей день. Одной из трудностей применения данных кодексов является то, что зачастую сложно оценить этичность конкретного поступка исходя из общих принци-

<sup>5</sup> <http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/free/9705048e.pdf>.

<sup>6</sup> <http://www.oecd.org/dataoecd/57/18/32159669.pdf>.

<sup>7</sup> <http://www.oecd.org/dataoecd/33/57/42061463.pdf>.

пов. Начиная с 70-х годов, компания «Джонсон и Джонсон» внедряет практику постоянного обсуждения и критического обзора «Кредо». В кризисное для компании время, вызванное случаем отравления тайленолом<sup>8</sup>, вице-президент компании по связям с общественностью сказал, что у компании не было иного варианта поведения, кроме удаления тайленола с рынка. Не сделать этого означало бы нарушить «Кредо».

Основной задачей декларативного варианта кодекса является репутационная. При этом для решения управленческих задач или развития корпоративной культуры необходима разработка дополнительных документов.

С 80-х годов получил распространение также и развернутый вариант этического кодекса с подробной регламентацией этики поведения сотрудников (Procter&Gamble, BP). В таком кодексе регламентируется поведение сотрудников в отдельных областях, в которых высок риск возникновения сложных этических ситуаций. Регламенты описывают отношения с заказчиками, потребителями, государством, конфликт интересов и безопасность труда. Однако большой объем и сложность содержания таких кодексов не позволяют рассматривать их как общекорпоративный документ. В большинстве компаний такие кодексы разрабатываются для высшего и среднего менеджмента.

В международной практике наиболее распространенными сферами регулирования корпоративных кодексов этики являются:

- конфликт интересов, подарки и иная выгода;
- взаимоотношения с конкурентами и партнерами;
- взаимоотношения с органами государственной власти;
- соблюдение законодательства;
- защита собственности и ресурсов компании;
- инсайдерская и конфиденциальная информация;
- ведение финансовой отчетности и управленческого учета;
- охрана труда, техника безопасности, защита окружающей среды;

- политическая деятельность компании, участие сотрудников в деятельности политических, религиозных и общественных организаций.

Внедрение этических норм принятием документа не ограничивается. Невозможно просто заставить исполнять этический кодекс. Поэтому для того, чтобы он работал, еще на этапе его создания необходимо продумать процедуры, которые позволили бы включиться в процесс разработки документа всем сотрудникам компании. Только при условии принятия каждым сотрудником кодекса корпоративной этики он будет реально исполняться.

Для этого в компаниях разрабатываются программы по деловой этике. Наиболее популярные – это программы соблюдения законов и норм или соответствия законам и нормам (compliance) и программы, основанные на ценностном подходе, которые носят название «стандарты добросовестности» (integrity).

Европейские компании, как правило, реализуют не одну программу деловой и корпоративной этики, как в американских корпорациях. Параллельно осуществляется целый ряд корпоративных программ, которые на первый взгляд лишь косвенно относятся к этике, но по сути своей они имеют природу, влияющую на поведение сотрудников.

## РОССИЙСКАЯ ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ ЭТИЧЕСКИХ СТАНДАРТОВ

Российские изыскания в области деловой и корпоративной этики также идут указанными двумя путями – разработка общих принципов деловой этики различными общественными организациями и инициативы компаний по принятию собственных этических кодексов.

Одну из самых активных позиций в области разработки и применения этических стандартов занимает Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП). В 2003 году РСПП принял Хартию корпоративной и деловой этики<sup>9</sup>. Затем при РСПП была сформирована и действует Объединенная комиссия по корпоративной этике.

Еще одной инициативой в области корпоративной этики стала разработка документа под на-

<sup>8</sup> В 1982 году в Чикаго (США) умерло шесть человек от отравления тайленолом, популярным болеутоляющим и жаропонижающим средством, произведенным компанией «Джонсон и Джонсон».

<sup>9</sup> [http://www.ars-rspp.ru/obedinennaya\\_komissiya\\_po\\_korporativnoy\\_etike\\_pri\\_dokumenty/khartiya\\_korporativnoy\\_i\\_delovoy\\_etiki](http://www.ars-rspp.ru/obedinennaya_komissiya_po_korporativnoy_etike_pri_dokumenty/khartiya_korporativnoy_i_delovoy_etiki).

званием «Деловая этика. Методические рекомендации для российских компаний», проведенная Ассоциацией независимых директоров (АНД) и Российским институтом директоров (РИД) в 2004 году.

Одной из первых крупных российских компаний, принявших собственный этический кодекс, была в 2002 году Тюменская нефтяная компания. На сегодня корпоративные этические кодексы имеют большое количество как публичных, так и непубличных компаний. Большая часть кодексов российских компаний представляет собой декларативные документы небольшого объема, транслирующие принципы этического поведения и корпоративные ценности.

Процесс разработки и внедрения этических стандартов компании является сложным комплексным процессом изменений в корпоративной культуре, а весь его успех целиком заключается в том, насколько участники корпоративных отношений приняли этический кодекс, усвоили его и следуют ли ежедневно этическим стандартам. Разработка этических стандартов в виде заимствования их из этических кодексов других компаний не составляет большого труда, но путь этот, как показывает практика большинства подобных российских проектов, является тупиковым, он не ведет к действительным переменам в поведении участников корпоративных отношений. Гораздо большие усилия и более высокая степень профессионализма внешних консультантов потребуются в процессе выявления потребностей и наиболее сложных моментов в области взаимоотношений всех участников системы корпоративного управления компании и затем соотнесение предпочитаемых участниками компании стилей поведения во взаимоотношениях с общепринятыми в мировой и российской практике стандартами. Можно сказать, что это процесс «адаптации наоборот», не мировых стандартов к российским реалиям (что обычно вызывает негативную реакцию у участников процесса), а реальных потребностей участников к мировым образцам. На практике особенных расхождений во взглядах на то, какими должны быть стандарты, не наблюдается, однако когда процесс организован не извне (от мировых стандартов к стандартам компании), а изнутри (от стандартов компании к мировым), эффективность внедрения повышается во много раз.

В процессе реализации проектов по разработке и внедрению этических стандартов необходимо сбалансированное сочетание знаний извне (образцы лучшей практики) и исследование и выражение воли изнутри компании (активное вовле-

чение различных групп участников корпоративных отношений в процесс выработки и внедрения стандартов).

## ОМК

### Декларация корпоративной этики в непубличной компании

**Маркин Владимир Степанович,**  
**член Совета директоров ЗАО «ОМК»,**  
**Президент ЗАО «ОМК»**

История Объединенной металлургической компании (ОМК) – это история возрождения большой группы предприятий черной металлургии. По времени она совпадает с периодом перехода нашего государства на новый этап экономического и исторического развития. 1992 год, год создания Объединенной металлургической компании, ознаменован целым рядом крупных событий. Именно в этом году началась экономическая реформа в стране, были подписаны важные политические документы, касающиеся взаимоотношений России и стран СНГ, наконец, именно в 1992 году Россия была признана независимым государством большинством стран мира. Созидательный дух времени отразился на старте ОМК. Компания началась со строительства цеха по производству ферротитана на деньги, взятые в кредит, инвестиции окупились менее чем за год. Полученную прибыль создатели компании, в числе которых был и нынешний председатель совета директоров ОМК Анатолий Михайлович Седых, использовали для развития бизнеса. Этот принцип – инвестиции в развитие – определяет деятельность ОМК и по сегодняшний день. Только за последние семь лет компания вложила свыше 150 миллиардов рублей в строительство и реконструкцию производственных объектов. Сейчас ОМК является одним из крупнейших в мире производителей труб большого диаметра и железнодорожных колёс.

2007 год стал значимой вехой в развитии корпоративного управления ОМК. Началась широкомасштабная работа по формированию совета директоров как активно работающего органа. Для этих целей в состав совета был избран независимый директор, введена должность корпоративного секретаря. Параллельно шло формирование службы внутреннего аудита.

ЗАО «ОМК» – непубличная компания, и такие масштабные преобразования в области корпоративного управления, на первый взгляд, не яв-

ляются насущной потребностью. Но практика показывает, что создание эффективно работающей компании невозможно без совершенствования корпоративного управления. ОМК является управляющей организацией ряда предприятий металлургического отрасли, а это диктует необходимость учитывать интересы всех акционеров обществ группы, накладывает определённые обязательства и обуславливает высокий уровень требования к менеджменту. Требования и к профессиональному уровню, и к уровню морально-этическому. В июле 2007 года в группе ОМК была принята Декларация корпоративной этики.

Как сказано в документе, «Совет директоров ЗАО «ОМК» принял настоящую Декларацию корпоративной этики в целях соблюдения членами совета директоров, руководителями и иными сотрудниками компании высоких стандартов корпоративной этики, с тем, чтобы деятельность сотрудников компании в наибольшей степени отвечала интересам акционеров, инвесторов и компании в целом».

Основная цель Декларации – донести до сотрудников один из основных принципов корпоративного поведения: «избегать конфликта личных интересов и интересов компании». Декларация ориентирована главным образом на топ-менеджеров и руководителей среднего уровня – на тех, кто принимает решения, от которых может заметно зависеть результат деятельности компании в целом.

Для нас Декларация – один из документов, на котором основывается эффективная деятельность и инвестиционная привлекательность компании. Положения Декларации служат установлению доверия между всеми участниками корпоративных отношений, основанных на честности, порядочности и надёжности.

Следование этическим принципам и нормам помогает избегать неоправданных рисков, поддерживать долгосрочный экономический рост, способствует укреплению позиций на российском и международном рынках, увеличению капитализации и прибыли, а также формированию позитивных ожиданий в отношении поведения участников корпоративных отношений.

Одним из важнейших условий соблюдения интересов компании, акционеров и инвесторов является защита конфиденциальной и инсайдерской информации, защита собственности. Именно поэтому основная часть Декларации корпоративной этики посвящена вопросам избежания конфликта интересов в деятельности менеджмента, а также вопросам использования инсайдерской информации.

Никаких сверхъестественных требований Декларация не содержит. Нормы её достаточно просты для понимания и соблюдения любым работником. Например, следующие положения:

«2.2. Директора, ревизор, высшие должностные лица, иные работники компании принимают на себя обязательство работать честно и придерживаться в своей деятельности следующих принципов, лежащих в основе настоящей Декларации:

- выполнять требования действующего законодательства, правил, стандартов и положений в полном объеме;
- соответствовать высоким стандартам деловой этики и способствовать разрешению явных и неявных конфликтов интересов, возникших в результате взаимного влияния личной и профессиональной деятельности;
- быть честным и порядочным в корпоративных отношениях, воздерживаться от любых недобросовестных способов ведения дел;
- постоянно заботиться о повышении своего профессионализма, углублении знаний для выполнения своих обязанностей наиболее эффективным образом;
- при принятии решений учитывать не только экономическую целесообразность, но и решения, принимаемые другими лицами, а также интересы других заинтересованных сторон с учётом приоритета интересов компании;
- своевременно и полно раскрывать информацию, необходимую для представления в российские и иностранные государственные регулирующие органы, биржи, акционерам, инвесторам и другим заинтересованным лицам;
- соблюдать требования внутренних документов компании в отношении сохранения и использования конфиденциальной и инсайдерской информации, полученной в результате исполнения должностных обязанностей;
- не допускать использования служебного положения в личных интересах, включая использование собственности компании, избегая личной заинтересованности при принятии решений».

Очень важно отметить, что нормы Декларации не являются односторонними, они защищают не только интересы акционеров. Они также помога-

ют и работникам находить выход из сложных ситуаций, которые могут сказаться на карьере и на отношениях с коллегами и руководством. Прозрачность работы, честность в партнёрских отношениях – это и есть, с нашей точки зрения, необходимые предпосылки построения эффективного бизнеса.

Практика применения Декларации корпоративной этики периодически вызывала необходимость внесения в неё изменений. Однако никаких радикальных пересмотров не было, что свидетельствует о том, что базовые установки и принципы, заложенные в 2007 году, по-прежнему актуальны. По-другому и быть не может, учитывая наш подход к понятию «корпоративная этика» как к совокупности моральных принципов и норм корпоративных отношений.

Как уже говорилось, Декларация ориентирована на лиц, принимающих решения, влияющие на результаты деятельности компании. В 2011 году круг лиц, подпадающих под действие Декларации, был расширен за счёт включения в группу «члены семьи» помимо супругов и родственников ещё и свойственников (теща, тесть, шурины и т.п.). Т.е. в рамках базовых установок и основных принципов был усилен момент, напрямую влияющий на репутацию менеджмента.

Декларация является открытым документом. С момента утверждения советом директоров текст ее размещен на сайте и на внутреннем портале ОМК. Дополнительно работники получили электронную рассылку с текстом документа. В корпоративном издании «ОМК Команда» специалисты по корпоративному управлению компании публикуют статьи с разъяснениями по применению норм Декларации.

Учитывая важность соблюдения положений Декларации, совет директоров право принятия решений по регулируемым ею вопросам оставил в своём ведении. Работа по реализации положений и норм координируется советом директоров, а обеспечивается подчинёнными непосредственно совету лицами и подразделениями. Заявления о конфликте интересов первоначально поступают корпоративному секретарю и до момента рассмотрения советом директоров проверяются дирекцией по безопасности. Кстати, весь объём материалов до поступления членом совета директоров в обязательном порядке дополнительно направляется для предварительного рассмотрения на заседании правления. Это позволяет более тщательно изучить вопрос и обеспечить прозрачность его рассмотрения. «Обратная связь» по результатам рассмотрения заявлений и обращений также осуществляется через корпоративного секретаря.

Декларация устанавливает, что «использование служебного положения должно осуществляться исключительно в интересах компании, любая деятельность, интересы или отношения вне работы не должны оказывать влияния, наносить ущерб компании или создавать видимость такового влияния или ущерба». Поэтому естественно, что любой работник вправе информировать совет директоров об известных ему нарушениях положений, установленных декларацией, и задавать вопросы, касающиеся применения на практике положений.

Постоянный мониторинг соблюдения положений Декларации осуществляет дирекция по безопасности ЗАО «ОМК», которая в целях защиты интересов компании ведет систематическую работу по выявлению случаев заключения сделок в условиях наличия конфликта интересов, устанавливает личную заинтересованность лиц, идентифицирует выгодоприобретателей, оценивает возможные риски и размер реального и возможного ущерба для компании. Информацию о выявленных случаях нарушения интересов компании дирекция по безопасности передает в совет директоров.

## КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И ЭТИЧЕСКИЙ КЛИМАТ ОРГАНИЗАЦИИ

**Кальницкая Полина Андреевна,  
консультант по корпоративному  
управлению и этике бизнеса**

Понятие корпоративной культуры появилось в менеджменте в середине 1980-х годов. Культура организации основана на ценностях и стандартах, выраженных явно или неявно. Эти ценности возникли благодаря сильным лидерам или в результате целенаправленной работы в компании. Кто-то однажды сказал, что корпоративная культура – это внутренний компас сотрудника. Она помогает обрести чувство причастности и задает правильное направление в сложных ситуациях.

Большое внимание к вопросам корпоративной культуры было привлечено публикацией в 1985 году книги профессора Массачусетского технологического института Эдгара Шейна «Организационная культура и лидерство». Шейн считает, что корпоративную культуру нужно изучать на трех уровнях: *артефактов, провозглашаемых ценностей и базовых представлений*.

Артефакты – это видимые организационные структуры и процессы. Объекты этого уровня можно описывать. К артефактам относятся фор-

ма одежды, речевые обороты, архитектура и планировка зданий, символика, обряды и ритуалы компании. Обычно артефакты вытекают из более глубоких уровней корпоративной культуры и являются выражением ценностей, которые установились в компании за время ее существования, были привнесены основателями или руководителями и работниками.

Провозглашаемые ценности – это высказывания и действия сотрудников, которые отражают общие ценности и убеждения. Провозглашаемые ценности определяются руководством компании как часть стратегии. Ценности проходят проверку, если в компании появляются артефакты, отражающие значимость этих ценностей. Если ценности не помогают добиться успеха, они будут изменены прежним лидером или пришедшим на смену.

Ценности переходят на более глубокий уровень – уровень базовых представлений – если компания достигнет своих целей и сотрудники обретут уверенность в правильности пути. Базовые представления – глубинный уровень корпоративной культуры, основа, которую работники могут и не осознавать. Но именно они определяют поведение людей и принятие тех или иных решений. Базовые представления не выражаются открыто и не могут быть описаны. Они находятся на подсознательном уровне работников, являются для них само собой разумеющимися. Если группа придерживается какого-либо базового представления, поведение, основанное на ином представлении, будет казаться непонятным. Те, кто не следует базовым представлениям, принятым в компании, рано или поздно окажутся в опале.

Шейн считает, что корпоративная культура с большим трудом поддается изменениям. Но все-таки успешные примеры есть. В частности, Джеку Уэлчу удалось революционным образом изменить корпоративную культуру гиганта General Electric.

## HILTI

### Формирование корпоративной культуры

**Владимир Мосни, генеральный директор Hilti Россия**

Hilti – мировой производитель оборудования и расходных материалов для строительства. Компания была основана в 1941 году Мартином Хилти как небольшой семейный бизнес (механическая мастерская) со штатом пять человек. Сегодня в состав Hilti Group входят 120 дочерних

предприятий по всему миру, на которых работают более 20 000 человек.

Hilti Россия начала свою деятельность в 1993 году. Наша компания – одна из наиболее быстрорастущих в группе. Головной офис находится в Москве, но более 700 сотрудников трудятся по всей стране, от Калининграда до Дальнего Востока.

Несмотря на то, что Hilti стала крупной международной корпорацией, это по-прежнему семейный бизнес, сохранивший свои ценности и принципы. Мы работаем в строительной отрасли, в которой очень важно доверие между партнерами, но вместе с тем здесь высок уровень риска различных злоупотреблений и неэтичного поведения. Мы устанавливаем прямой тесный контакт с клиентами и строим долгосрочные отношения. Этот подход был определен основателем и не изменился за долгие годы деятельности компании.

### Отличные сотрудники – главная ценность бизнеса

Долгосрочные отношения с клиентами и партнерами невозможны без доверия к нашим сотрудникам, ведь именно от них зависит успех компании. Они, а не продукция и сервис, являются самой важной ценностью бизнеса. Поэтому мы уделяем большое внимание корпоративной культуре, соответствующей стратегическим задачам. Громкие лозунги и броские миссии давно уже стали общим местом в бизнес-среде, но зачастую практика противоречит заявленным принципам. Ядро корпоративной культуры и этики формируется основателями организации и непосредственно связано с их жизненным опытом и мировоззрением. Владелец компании и до недавнего времени председатель совета директоров Майкл Хилти взял за основу стратегического развития бизнеса принципы, перекликающиеся с изложенными в книге Джима Коллинза «От хорошего к великому»: устойчивые высокие результаты деятельности в течение длительного времени и поддержание отличной репутации компании. Вот к чему мы стремимся и чем руководствуемся.

Формирование корпоративной культуры – термин, не совсем верно отражающий действительность. В компании всегда существует какая-то корпоративная культура, есть писанные и неписанные правила, привычные модели поведения сотрудников. Другой вопрос, какой характер носит это поведение, насколько оно соответствует желаемой культуре. Опыт показывает, что писаными правилами и наказаниями желаемого поведения не установить. Необходимо работать с более тонкими материями: ценностями, принципами и внутренними установками сотрудников. Ес-

ли мы ждем от них лояльности, то должны очень хорошо понимать, чем они живут, чего ждут от компании, как хотят развиваться. Поэтому несколько лет назад руководство Hilti приняло решение о том, что на формирование корпоративной культуры надо активно влиять. На практике это означает внедрение системы формирования желаемой корпоративной культуры, регулярное информирование сотрудников о планах компании, получение обратной связи и непрерывное обучение.

Пакет внутренних политик и процедур, предписывающих или запрещающих те или иные действия, существует в компании уже давно. Это и кодекс этики, и положения о противодействии коррупции, и развитая система внутреннего контроля и аудита. Есть в Hilti и система дисциплинарной ответственности, даже практика увольнения за нарушение Базовых ценностей, что не типично для российских работодателей, которые предпочитают не связываться с возможными последствиями. Но настоящий эффект и улучшение ситуации мы ощутили в процессе внедрения обучающих и информационных программ, которые влияют не только на внешнее поведение сотрудников, но и на внутренние установки, а также помогают определиться со своим отношением к ценностям компании. Наш опыт показал, что немалые затраты – компания тратит около 10 миллионов долларов и инвестирует 35 000 рабочих дней в развивающие сессии по корпоративной культуре в год по всему миру, дают гораздо более высокие результаты, чем система наказаний за проступки.

### Четкие инструкции

Каждый новичок, приходящий на работу в Hilti, получает так называемую папку нового сотрудника, в которой находятся материалы о компании, информация о Предназначении и Базовых ценностях Hilti, а также требования и рекомендации по поведению в тех или иных ситуациях. Например, мы включили туда Краткие рекомендации по противодействию коррупции. Документ инструктирует сотрудника, как действовать в ситуации, когда не очень четко можно определить что правильно, а что нет. Мы предлагаем ответить для себя на два основных вопроса: 1) одобрит ли мои действия начальник, если ему станет о них известно? 2) если о моем решении напишут в газете, мне это понравится?

Если хотя бы один из ответов отрицательный, сотруднику не рекомендуется идти на подобные действия.

Также мы четко устанавливаем и прописываем в документах, с которыми знакомится каждый сотрудник, чего не следует делать:

- 1 давать взятки, прямые или скрытые;
- 2 делать пожертвования политическим партиям;
- 3 дарить и получать подарки, оплачивать чьи-либо расходы и позволять оплачивать свои, если это может рассматриваться как влияние не должным образом на принятие решения о закупках или других коммерческих операциях;
- 4 дарить подарки, делать приглашения и оплачивать расходы сотрудников частных заказчиков, включая государственные органы любого уровня;
- 5 нарушать перечисленные правила, используя посредников.

Выполнение внутренних правил Hilti строго контролируется. Сотрудники имеют возможность получить консультацию и помощь своих руководителей в отделе по персоналу, а также позвонив на одну из двух «горячих линий», организованных в компании. Работают центральная горячая линия для всех стран, где есть офисы Hilti, а также местная линия для русскоговорящих сотрудников. О нарушении можно также сообщить внутреннему аудиту российского подразделения. Несмотря на то, что на первый взгляд российские сотрудники негативно относятся к «доносительству» – сообщениям о фактах нарушения норм и правил, руководство компании считает это самым эффективным способом выявления нарушений. По неофициальной статистике нашего внутреннего аудитора 60% нарушений обнаружено с помощью таких сообщений.

### Непрерывное обучение

Новые сотрудники в течение первого месяца работы в компании проходят двухдневный тренинг – ориентационную сессию, на которой тренер рассказывает о компании, ее Предназначении и Базовых ценностях, стандартах поведения в Hilti. Большая часть работы на сессии направлена на осмысление себя как личности, своей роли в компании, перспектив развития и личностного роста. Мы даем необходимые знания в области таймменеджмента, лидерства, личностной типологии. Участники получают не только необходимую первичную информацию о компании, но и возможность сформировать свой собственный план личностного и карьерного развития. После ориентационной сессии специалисты проходят необходимое обучение по продукции.

Развивающие сессии по корпоративной культуре проводятся нашими сотрудниками, которые не просто являются внутренними тренерами.

Это команда специалистов по развитию корпоративной культуры, задача которых – быть проводниками для сотрудников в нашем культурном путешествии – развитии (Our Culture Journey). Они так и называются: шерпы – проводники. В Hilti широко используется альпинистская терминология, что не удивительно, ведь штаб-квартира компании расположена в сердце Альп – Лихтенштейне. После ориентационной сессии с периодичностью один-два года сотрудников ожидает участие в выездных тренингах, так называемых лагерях: Базовый лагерь, Рубикон, Пит-стоп, Момент истины. Каждый промежуточный лагерь обладает своими особенностями и рассчитан на определенную глубину погружения в проблемы командной работы и личностного развития.

### Регулярные исследования

Hilti практикует ежегодные исследования удовлетворенности сотрудников, которые проводятся сторонней организацией. По результатам определяется уровень удовлетворенности в разных аспектах (отношение к компании, оценка своего лидера, атмосфера в команде, соотношения работы и личной жизни и т.д.), а также зоны необходимого развития. Последнее исследование при 90% участии сотрудников показало, что 86% членов нашей команды во всем мире гордятся тем, что работают в Hilti.

В 2011, также как и в 2008 году, Hilti оказалась на четвертом месте в исследовании «Лучшие работодатели России», проводимом мировым лидером в области управления персоналом и аутсорсинга – компанией Hewitt Associates. В исследовании принимали участие более 90 крупнейших компаний, представленных на российском рынке. Hilti Россия стала единственным лучшим работодателем строительного сектора и лучшей европейской компанией на российском рынке труда среди победителей.

Мы также регулярно исследуем удовлетворенность наших клиентов, что помогает совершенствовать бизнес-процессы в компании и повышать качество обслуживания.

Каков в Hilti уровень текучести кадров? Этот показатель не выходит за рамки приемлемых 12% в год, причем наши сотрудники чаще уходят не от плохой жизни, а получив более выгодное предложение в плане карьерного роста. Мы стремимся следить за потребностями сотрудников в развитии и около 80% менеджерских позиций по всему миру заполняется внутренними кандидатами. В Hilti возможны не только вертикальные, но и горизонтальные перемещения.

### Соблюдение принципов

Hilti строго соблюдает внутренние политики по анти-коррупции, подаркам и представительским мероприятиям. Как однажды сказал владелец компании, мы лучше потеряем тот оборот, который основан на подарках, чем отступим от наших принципов.

Мы поддерживаем честный и открытый диалог на трудные темы. В рамках нашей ежегодной встречи для сотрудников в прошлом году была организована специальная секция по этическим вопросам. Ее вели внутренний аудитор и наш шерпа – специалист по вопросам корпоративной культуры. Честно говоря, мы не ожидали, что люди начнут прямо говорить о случаях корпоративного мошенничества. Мы гордимся тем, что сумели создать атмосферу, которая дает возможность обсуждать такие непростые вопросы.

### Коллективные действия

Hilti заботится не только о высоком уровне корпоративной культуры и нетерпимости к неэтичному поведению внутри компании, но и стремится распространять принципы этичного ведения бизнеса на рынках. Это нужно не столько для поддержания отличной репутации Hilti, сколько для создания приемлемых условий для работы. Hilti подписала принципы PACI (Партнерства против коррупции). Это инициатива Всемирного экономического форума, Transparency International, Базельского института корпоративного управления в инженерно-строительной, энергетической, горно-добывающей и металлургической отраслях. Также Hilti – участник Глобального договора ООН. Участие в коллективных действиях дает доступ к лучшим мировым практикам по этическим стандартам ведения бизнеса, возможность обмениваться опытом с другими компаниями, но и накладывает жесткие обязательства. Участие в этих инициативах заставило Hilti пересмотреть внутренние политики с целью полного соответствия требованиям. Также мы предъявляем определенные требования к нашим поставщикам, которые должны соответствовать в своей деятельности тем же принципам, что и мы. Чтобы иметь возможность работать с нами, они должны присоединиться к нашему кодексу и соблюдать его.

Соблюдение этических практик — это не единственный способ оказывать положительное влияние на общество. Фонд Hilti Foundation принимает участие в избранных инициативах и проектах по всему миру, цель которых – не только поддерживать людей в сложных ситуациях, но и помочь им начать вести достойную жизнь.

В 2011 году наша компания стала корпоративным членом Международного Форума Лидеров Бизнеса IBLF. Мы активно поддерживаем проекты этой ассоциации: два наших сотрудника, внутренний аудитор и шерпа, в течение года использовали половину своего рабочего времени на развитие программы «Повышение стандартов ведения бизнеса в России».

### Разработка, внедрение и оценка этических программ. Задание «тона сверху» и коммуникации по вопросам этики

При выборе модели поведения большинство сотрудников ориентируются на окружающих их людей: руководителей, коллег. При написании данных учебных материалов мы исходили из того, что

- 1 руководители хотят вести себя этично;
- 2 руководители хотят, чтобы их подчиненные вели себя этично;
- 3 руководители способны определить уникальные этические требования, обусловленные видом деятельности.

Менеджерам необходимо задуматься о том, что такое этика в контексте поведения. Что вы ждете от своих подчиненных и каким образом можно создать рабочую обстановку, которая будет способствовать формированию желаемого поведения. Четкое определение этического поведения позволяет уйти от абстрактных высказываний типа «здесь важна порядочность» и прийти к более конкретным формулировкам, таким как «Мне нужно, чтобы торговые представители были абсолютно честны с клиентами, рассказывая им о характеристиках нашей продукции, а также реальных сроках поставки товара». Не менее важно дать обоснование: «мы заинтересованы в формировании долгосрочных отношений со своими клиентами». Нужно не только ставить цели в области этики, но и следить за их достижением. При этом менеджмент должен своим поведением давать модель этического поведения. Обращают внимание на поступки, а не на слова.

## ТНК-ВР

### Опыт в создании культуры единых стандартов по деловой этике

**Пол Китсон, Директор департамента контроля соблюдения процедур, ОСУР и этики ОАО «ТНК-ВР Менеджмент»**

Вопросы корпоративной этики в ТНК-ВР были в центре внимания с момента основания компа-

нии в 2003 году. Сегодня ТНК-ВР уделяет все больше внимания развитию корпоративной этики, чтобы подход компании к ведению бизнеса в части соблюдения бизнес-этики отражал мировой международный опыт. Работа в этом направлении активизировалась по двум причинам.

В настоящее время многие государства, в том числе и Россия, идут по пути ужесточения законов о противодействии коррупции и взяточничеству и усиления правоприменительной практики. Одним из последних важных факторов, оказавших влияние на совершенствование деловой этики компании, стало введение в действие Закона Великобритании «О противодействии взяточничеству» (Bribery Act) с 1 июля 2011 года.

В ТНК-ВР не обсуждают, подпадает ли компания под действие этого закона. Скорее, данный юридический документ служит неким ориентиром, устанавливающим новые стандарты деловой этики, который побуждает компанию двигаться в направлении предотвращения коррупции в собственной бизнес-среде.

Кроме того, компания именно сейчас, приобретая активы за рубежом: в Венесуэле, Вьетнаме и Бразилии, становится по-настоящему международной и стремится к дальнейшей международной диверсификации. Для этого необходимо соблюдать единые принципы в области деловой этики в масштабах всей компании. ТНК-ВР ориентируется на требования британского закона о противодействии взяточничеству и планирует применять самые жесткие правила к ведению бизнеса.

Этика – это в первую очередь свод моральных норм. Значительная их часть кодифицирована в законодательстве, часть норм не нашла отражения в законах. Подобно тому как моральные нормы, которые мы перенимали от родителей и близких, наших учителей и наставников, влияют на наше поведение и взаимоотношения с окружающим миром, этические нормы компаний, устанавливаемые в первую очередь законодательством, акционерами и высшим руководством, определяют подход компаний к ведению бизнеса.

У ТНК-ВР есть Кодекс деловой практики, определяющий принципы и ценности, которые исповедуют компания и ее сотрудники при ведении дел, что позволяет нам формировать хорошую репутацию. Потребители и поставщики знают, что ТНК-ВР держит слово. Формируется репутация компании, которой можно доверять. Такая репутация составляет основу всех деловых связей, взаимоотношений с государством и другими заинтересованными лицами.

Вопросы деловой этики касаются, прежде всего, подхода ТНК-ВР к управлению конфликта-

ми интересов. Такие ситуации или обстоятельства могут ограничить объективность и беспристрастность при принятии решений от имени компании. К конфликту интересов могут привести: получение дорогих подарков от поставщика, инвестиции в конкурирующий бизнес или в компанию-поставщика, работа над личными проектами в рабочее время или такая загруженность личными проектами, что сотрудник оказывается не в состоянии надлежащим образом выполнять свою работу для компании.

Компания должна принимать меры, чтобы не оказаться непреднамеренно вовлеченной в незаконную деятельность. Например, следует убедиться, что деньги, которые ТНК-ВР получает за реализуемые товары или активы, не криминального происхождения, что ни один из контрагентов не дает взятки при оказании услуг компании или выступая от ее имени.

Сейчас в ТНК-ВР идет работа по обновлению внутренних нормативных документов, которые регламентируют вопросы деловой этики. Сотрудники компании получают в результате единый Стандарт деловой этики, включающий основные обязательные для всех правила. Этот Стандарт объединит три существующих в Компании стандарта, посвященные подаркам и проявлению гостеприимства, конфликтам интересов и принципам хозяйственной деятельности, сделает их положения более понятными. В Стандарт войдут новые правила и нормы, которые раньше не были в явном виде отражены в нормативных документах компании.

На вершине документальной «пирамиды» находится Кодекс деловой практики, в котором изложены ценности компании и основополагающие принципы ведения бизнеса. Следующий уровень – это единый Стандарт деловой этики. После утверждения Стандарта компания должна будет убедиться, что все сотрудники хорошо понимают его положения и постоянно им пользуются. На уровень ниже находятся Процедуры, которые содержат описания процессов и позволяют обеспечить соблюдение изложенных в Стандарте правил.

Необходимо подчеркнуть: действие Стандарта и Процедур будет распространяться на всех – директоров, высших руководителей, всех работающих по трудовым, гражданским или агентским договорам. ТНК-ВР также принимает меры, чтобы агенты и консультанты – все, кто ее представляет, – также следовали этим правилам.

Этика – это частное дело каждого. Для кого-то это вопрос соблюдения личных принципов, для кого-то – вопрос религиозных убеждений.

Каждый сотрудник компании волен следовать своим личным убеждениям, например, политическим или религиозным. Компания лишь требует от сотрудников не заниматься агитацией или пропагандой своих личных взглядов на работе, не использовать для такой пропаганды ресурсы компании и не выдавать свою личную позицию за позицию компании. Компания находится вне политики.

Этичная компания в понимании ТНК-ВР – это компания, в которой приверженность высшему руководству этическим нормам и принципам очевидна, поведение высших руководителей не вызывает вопросов, они задают тон личным примером. Этим определяется отношение к вопросам этики во всей организации. И еще – только добросовестные сотрудники делают карьеру.

Этичный сотрудник знает границы этического поведения и никогда не переступает их, умеет открыто обсуждать этические проблемы. Если сотрудник ТНК-ВР стал свидетелем действий, которые, по его мнению, выходят за рамки допустимого, он должен об этом сказать. Он даже может воспользоваться круглосуточной «Горячей линией безопасности».

В ТНК-ВР никто не столкнется с предвзятостью и не подвергнется преследованиям за сообщение информации, конфиденциальность гарантируется. В первую очередь нужно обратиться к непосредственному руководителю. Если это сложно сделать, то сотрудник может связаться с экспертом по деловой этике или другим сотрудником, которому доверяет. Эксперты по деловой этике, как следует из названия, – это сотрудники, которые хорошо знают этические нормы Компании и готовы решать вопросы в области этики. Они также помогают координировать ежегодную этическую аттестацию.

ТНК-ВР не случайно разрабатывает единые этические стандарты, которые можно применять повсеместно и единообразно. Использование разных стандартов на разных рынках вредит репутации.

Основной бизнес-процесс в компании, позволяющий предотвращать влияние конфликтов интересов на ее деятельность, – это проведение тендеров при закупках. Таким образом ТНК-ВР получает наиболее выгодные цены.

Вторым элементом управления конфликтами интересов является контроль над инсайдерской информацией – конфиденциальной информацией, которая при ее обнародовании способна привести к изменению стоимости акций или облигаций компании либо цен энергоносителей. В июле 2011 года в России вступило в силу зако-

нодательство, регулирующее эту сферу, и ТНК-ВР разрабатывает регламент работы с инсайдерской информацией в компании.

Рейтинг наименее коррумпированных стран возглавляет Дания (Россия находится на 154-м месте из 178). В Великобритании, где действует один из наиболее жестких законов о противодействии коррупции, правительство попыталось измерить уровень счастья населения. Выяснилось, что люди в Дании в целом счастливее. Одна из причин – в высоком уровне доверия между людьми. В ТНК-ВР в рамках проводимых изменений активизируется делегирование полномочий, предоставление большей автономии подразделением. И этого доверия ТНК-ВР намерена добиться, повсеместно применяя высокие стандарты деловой этики.

## КОНТРОЛЬ ЗА СОБЛЮДЕНИЕМ ЭТИЧЕСКИХ СТАНДАРТОВ

**Кальницкая Полина Андреевна,**  
консультант по корпоративному  
управлению и этике бизнеса

### Функции омбудсмена

Омбудсмен – шведское слово, означающее «представитель», а по сути – уполномоченный по правам человека. Это термин, относящийся к способам внесудебного разрешения конфликтов. Первые современные классические омбудсмены появились в Швеции в начале XIX века. Это были независимые специалисты, которые были призваны на условиях строгой конфиденциальности способствовать разрешению конфликтов в государственной или частной организации.

Концепция корпоративных омбудсменов появилась в США и начала активно развиваться в 80-х годах XX века. Сейчас в США более пятисот компаний имеют омбудс-офисы. Универсального определения функционала корпоративного омбудсмена не существует, компании самостоятельно определяют место и роль омбудсмена в организации. Корпоративным омбудсменом можно назвать нейтрального и независимого менеджера высшего звена, который находится вне формальной структуры подчинения в компании и оказывает на условиях конфиденциальности помощь руководителям и иным сотрудникам компании в разрешении конфликтных ситуаций любого уровня. Он также выступает в роли медиатора как при разрешении споров внутри компании, так и споров компании с третьими лицами.

По сути омбудсмена можно назвать неким адвокатом справедливости, принципов объективности, конфиденциальности и независимости.

Показательным примером применения внутренних систем контроля и омбудсмена является кодекс поведения сотрудников General Electric. Согласно этому кодексу работники GE обладают рядом специфических прав и обязанностей. Они могут обратиться к омбудсмену в случае нарушения норм деловой этики. Кодекс GE направлен на соблюдение правил международной торговли, предотвращения отмывания денег, защиту частных интересов заказчиков, защиту окружающей среды, борьбу с трудовой дискриминацией и т.п. В документе говорится, что нарушение указанных норм может грозить потерей доверия к компании. Текст кодекса на русском языке можно найти по адресу [http://files.gecompany.com/gecom/citizenship/pdfs/Spirit\\_Letter\\_Russian.pdf](http://files.gecompany.com/gecom/citizenship/pdfs/Spirit_Letter_Russian.pdf).

Омбудсмены имеют свой профессиональный кодекс этики. Кодекс этики международной ассоциации омбудсменов отмечает четыре этических принципа:

- 1 Независимость. Омбудсмен независим в структуре, функциях и в самом высшем проявлении внутри организации.
- 2 Нейтральность и беспристрастность. Омбудсмен сохраняет беспристрастность и не вовлечен в ситуации, которые могут создать конфликт интересов.
- 3 Конфиденциальность. Омбудсмен держит все коммуникации в жесткой конфиденциальности и не раскрывает, если на то не дано разрешение. Есть только одно исключение из этого правила, когда неизбежен риск серьезного вреда.
- 4 Неформальность. Омбудсмен не принимает участия в каких бы то ни было формальных судебных или административных процедурах, связанных с жалобами, доведенными до его сведения<sup>11</sup>.

Существует несколько моделей организации функции омбудсмена. Классическая модель омбудсмена – после обсуждения вопроса с сотрудником омбудсмен спрашивает разрешение контактировать с ключевыми людьми, разрабатывает план получения информации без указания на источник жалобы, расследует жалобу вне рамок регулярного подчинения, достигает заключения (выводов) и поддержки внедрения соответствующих изменений. Омбудсмен-медиатор, в свою

11 [www.ombudsassociation.org](http://www.ombudsassociation.org).

очередь, поддерживает нейтральность, предлагает опции спорящим сторонам и фокусируется на достижении приемлемого для всех решения. Применение решения становится ответственностью кого-то другого, в этом и есть эффективность модели омбудсмена-медиатора. Омбудсмен-адвокат осуществляет рассмотрение спора от имени лица, подавшего жалобу.

### Функция комплаенс

Сегодня функция *комплаенс* (от англ. *compliance* – согласие, соответствие) приобретает все большую актуальность во всем мире. Во внедрении ее заинтересованы как собственники, так и топ-менеджеры. Любое нарушение закона влечет за собой юридическую ответственность, а несоблюдение общепризнанных этических стандартов негативно влияет на репутацию. Все это может повлечь за собой финансовые потери. Усилия по формированию положительного имиджа компании могут быть сведены на нет одним негативным происшествием.

Идея комплаенс – это внедрение комплексных мер по минимизации рисков, которые могут обернуться потерей доверия регуляторов, инвесторов, партнеров, акционеров. Идеология комплаенс обязывает соответствовать внутренним политикам и процедурам компании и реализуется созданием условий, при которых лица, действующие от имени компании, будут вести себя в соответствии с высокими профессиональными и этическими стандартами.

Функция комплаенс существует в финансовых организациях, на производственных предприятиях, в медицине, торговле и т.п. В России она больше распространена в крупных компаниях, но уже сформировано профессиональное сообщество специалистов, прошедших международную сертификацию.

Комплаенс начинается с разработки и внедрения стандартов. Вот несколько политик, применяемых в большинстве организаций:

- кодекс корпоративной этики;
- политика по противодействию отмыванию доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма;
- политика в отношении подарков и гостеприимства;
- политика сообщений о нарушении этических стандартов;
- политика взаимодействия с регулирующими органами.

Безусловно, одного лишь наличия политик недостаточно. Необходимо выстроить организационную структуру так, чтобы на каждом ее уровне были сконцентрированы соответствующие полномочия и ответственность за соблюдение стандартов. Важна независимость функции комплаенс. Комплаенс-контролеры не должны быть встроены в основные бизнес-процессы компании, но вместе с тем у них должен быть доступ ко всей необходимой информации.

Налаженный *комплаенс-контроль* – это не только снижение репутационных и юридических рисков, но и необходимое условие успешной работы на международных рынках, где в числе требований при установлении партнерских отношений все чаще встречается наличие политики и организации процесса комплаенс.

### Сообщения о нарушениях законодательства и этических стандартов (*whistleblowing*)

В России нет устоявшегося термина, относящегося к сообщениям о нарушениях законодательства и этических норм, такого как *whistleblowing* (дословно – «свистеть в свисток»). Кто-то называет это доносом, кто-то – сигнализированием. На Западе это явление распространено и пользуется поддержкой государства. В США, например, существует специальное законодательство, в частности, *Whistleblower Protection Act* – Закон о защите осведомителей, который запрещает увольнение, дискриминацию и иное преследование в отношении работника, который сообщил о свершившемся или предполагаемом нарушении закона своему работодателю или представителю власти. Работники также имеют право не выполнять указания своего работодателя, если они считают, что указания противоречат закону. В свою очередь работодатели защищены от злоупотреблений работниками своим правом на сообщения.

С 2002 года в США действует Закон Сарбейнса-Оксли, который поощряет сообщения и считает это эффективным внутренним механизмом профилактики, контроля и выявления нарушений в публичных компаниях. Закон обеспечивает защиту сотрудников, деловых партнеров, членов советов директоров и топ-менеджеров компаний, сообщивших о нарушении закона. Осведомителям компенсируются расходы на адвоката в случае необходимости защиты их прав. Но если сообщение ложное, эти расходы они должны возместить. Активную роль в применении Закона Сарбейнса-Оксли играет Министерство труда США, которое приняло документ о применении закона, предусматривающий, в частности, конфиденциальные личные встречи государственных чиновников и желающих сделать сообщение.

Помимо юридической защиты осведомители имеют и материальную заинтересованность. Так, в соответствии с Законом об иностранной коррупции (Foreign Corrupt Practices Act – FCPA), сообщивший о факте коррупции может получить до 30% от суммы, взысканной с компании в виде штрафа.

Процедуры whistleblowing также применяются в компаниях за рубежом как внутреннее средство контроля за соблюдением правовых и этических стандартов. Мотивация сотрудников сообщать о фактах нарушения зависит от многих факторов. В первую очередь это доверие к руководству и уверенность в их приверженности корпоративным ценностям. Важно и то, что будет соблюдена конфиденциальность, и сотрудников не будут преследовать за сообщения. В любом случае, эта практика основана на уверенности в том, что сообщения помогут улучшить деятельность компании.

В России отношение к «доносительству» неоднозначное, но при этом западный опыт whistleblowing перенимается нашим бизнесом. По результатам исследования международной компании Grant Thornton 22% российских компаний стремятся создать условия для сообщений о нарушениях<sup>12</sup>. Вообще в мире 45% частных компаний используют whistleblowing. Больше всего таких организаций находится в Латинской Америке (68%), меньше всего – в Восточной Азии (29%), за исключением Китая, где исследование не проводилось. Всего были опрошены представители 7800 предприятий в тридцати четырех странах.

В российском исследовании приняли участие двести пятьдесят компаний. На вопрос «Создаются ли в вашей компании условия для работы потенциальных осведомителей?» ответили положительно 40% компаний Нижнего Новгорода, по 20% компаний Самары и Екатеринбурга, по 18% компаний Санкт-Петербурга и Перми и 16% московских компаний.

## ТОЛЬКО ЧИСТЫЙ БИЗНЕС ЯВЛЯЕТСЯ УСТОЙЧИВЫМ

### «Сименс»: опыт внедрения культуры Compliance<sup>13</sup>

Компания «Сименс» – один из лидеров в области производства электротехники и электроники. Концерн работает в таких областях как индустрия, энергетика и здравоохранение, а также предоставляет инфраструктурные решения, главным образом, для городов и крупных город-

ских агломераций. «Сименс» ведет свою деятельность более чем в 190 странах мира. В России компания представлена уже около 160 лет.

В 2007 году компания «Сименс» была признана виновной в нарушении положений Закона об иностранной коррупции (Foreign Corrupt Practices Act – FCPA, принят в США в 1977 году). Существующая на тот момент система внутреннего контроля в компании, а также практика бухгалтерского учета позволяли осуществлять платежи третьим лицам с целью получения особых привилегий в бизнесе и поддержания деловых отношений по всему миру. Общая сумма санкций в отношении компании превысила один миллиард долларов США.

Перед компанией «Сименс» была поставлена задача полностью изменить корпоративную культуру, нормы ведения бизнеса и внедрить систему Compliance (соблюдение правовых и этических норм) высочайшего уровня.

Также «Сименс» принял на себя обязательства финансировать международную антикоррупционную инициативу (Siemens Integrity Initiative – SII), направленную на формирование и развитие прозрачных и свободных от коррупции рынков. Первые проекты стартовали в 2010 году, в том числе и в России, где программу реализует Международный форум лидеров бизнеса (IBLF). Всего действует около 30 проектов более чем в 20 странах.

В рамках реализации проекта в течение ближайших трех лет IBLF будет стремиться к тому, чтобы внедрить на российском рынке лучшие образцы международной корпоративной практики в области соблюдения правовых и этических норм, поднять уровень информированности о рисках и возможных реальных последствиях коррупции для бизнеса, а также о преимуществах подавления коррупции в деловой практике. Наряду с этим будут внедряться инновационные системы менеджмента для глобальных и локальных компаний, работающих в России. Предусматривается проведение целого ряда мероприятий для менеджеров разного уровня по обмену опытом практического внедрения антикоррупционных стандартов.

Борьба с коррупцией прочно вошла в число безусловных приоритетов «Сименс» в России. Именно поэтому в марте 2010 года «Сименс» стал одним из первых участников Российской Инициативы по соблюдению принципов корпо-

<sup>12</sup> РБК Daily. 02.07.08. Доносы на поток. Марина Селина.

<sup>13</sup> Авторские права принадлежат компании Siemens. Публикуется с разрешения компании.

ративной этики при ведении коммерческой деятельности на территории Российской Федерации (подписанной в рамках Российско-Германской Внешнеторговой Палаты), к которой сейчас уже присоединились более 100 компаний.

### Процесс изменений

Формирование культуры Compliance стало краеугольным камнем развития нашего бизнеса. Принцип, который лежит в основе деятельности «Сименс»: только чистый бизнес является устойчивым. Только чистый бизнес может быть бизнесом компании «Сименс». Изменения, произошедшие в компании, были направлены на развитие понимания сотрудниками корпоративных ценностей «Сименс» и следование им в повседневной работе, что в свою очередь способствовало снижению рисков при ведении бизнеса и формированию приоритета долгосрочной стабильности перед сиюминутной выгодой.

Начиная процесс внедрения системы Compliance, мы ставили перед собой несколько задач, с которыми успешно справились. Безусловно, процесс развития и совершенствования бесконечен, но сегодня мы можем сказать, что в компании выстроена четкая и независимая система Compliance, которая сочетает в себе профилактику и выявление нарушений, а также своевременную реакцию на них.

В 2007 году произошла смена управленческой команды концерна «Сименс» на глобальном уровне, и антикоррупционные стандарты были провозглашены новым руководством для всех уровней менеджмента (Tone from the Top). Сегодня в компании проводятся регулярные тренинги для сотрудников, и работает служба поддержки (Compliance Helpdesk). Компания «Сименс» дала старт деятельности по организации коллективных действий в области противодействия коррупции.

За четыре года существования принятая в компании система Compliance (система соблюдения правовых и этических норм) действительно стала частью нашей корпоративной культуры. Если в начале процесса изменений и внедрения Compliance культуры, опросы мнения сотрудников показывали некий уровень недовольства «бюрократизацией» процессов в компании, то сейчас всё говорит о том, что принципы и правила Compliance успешно интегрированы и воспринимаются сотрудниками надлежащим образом.

Результатом усилий, направленных на стабильное развитие, стало то, что «Сименс» четвертый раз подряд среди компаний своей отрасли занимает первое место в области устойчивого разви-

тия. По индексу устойчивости Доу-Джонса (The Dow Jones Sustainability Index) в этом году мы заняли первое место в категории диверсифицированных компаний, в эту категорию также входят 3M, General Electric, Toshiba и Thyssen Krupp.

### Структура службы Compliance

Структура службы Compliance построена на основе вертикальных и горизонтальных взаимодействий и характеризуется четким разделением полномочий и системой отчетности.

Глава службы Compliance является членом правления компании «Сименс» на глобальном уровне.

Служба Compliance охватывает шесть разделов или аспектов деятельности:

- 1 Compliance в секторах бизнеса;
- 2 корпоративный Compliance – межсекторная функция, которую реализуют уполномоченные по соблюдению правовых и этических норм, отвечающие за решение корпоративных задач, а также за центральные департаменты компании «Сименс»;
- 3 кластерная функция – региональный Compliance. Кластерная функция Compliance реализуется уполномоченными по соблюдению правовых и этических норм в Кластере (Кластер – организационное объединение нескольких стран);
- 4 внешняя коммуникация по теме Compliance (тренинги, обучающие программы, коллективные действия);
- 5 команда, управляющая проектом внедрения и развития Compliance в штаб-квартире «Сименс АГ»;
- 6 внутри службы Compliance есть несколько подразделений, подчиняющихся главе службы Compliance: служба поддержки (Compliance Helpdesk) и мониторинга, юридическая служба Compliance, отдел Compliance исследований и отдел дисциплинарных санкций.

Соблюдение правовых и этических норм является одной из четырех функций внутреннего контроля в организации помимо стратегической, операционной и финансовой. Compliance входит в систему внутреннего контроля компании «Сименс», но отличается от всех остальных систем контроля независимой подотчетностью.

В компании установлен четкий процесс выявления и расследования нарушений. Решение

о применении санкций, которое, прежде всего, базируется на местном трудовом законодательстве, принимается корпоративным дисциплинарным комитетом.

Залогом успешного внедрения системы является использование триединой формулы Compliance:

- 1 Предупреждение – это четкие руководства и правила деловой практики «Сименс», программа тренингов и справочная служба Compliance поддержки «Спросите нас».
- 2 Обнаружение – система контроля и система оповещения о нарушениях «Сообщите нам».
- 3 Реакция – ясные результаты расследования и четкая реакция на нарушения.

### Корпоративные стандарты

В компании установлены правила для различных аспектов деятельности, которые соблюдаются работниками всех уровней. Это правила участия в государственных тендерах, правила заключения контрактов в различных проектах, правила взаимодействия с бизнес-партнерами, регулирование процедуры предоставления материальных преимуществ третьим лицам, включая процедуру дарения подарков, ведение финансового и бухгалтерского учета и другие.

Compliance стандарты одинаковы во всех странах присутствия компании: мы используем глобальный подход, и региональные отклонения минимальны. При учете особенностей регионального законодательства и деловой практики применяется следующий принцип – отклонения от общих стандартов не должны снижать степень контроля над потенциальными Compliance рисками.

В компании сведены к минимуму возможности наличных платежей и контролируются представительские расходы на встречах и переговорах. Любые подобные платежи лимитированы и должны быть согласованы со службой Compliance.

Удивительно, но такая система не снижает предпринимательскую активность компании и ее сотрудников. Compliance выполняет двойную функцию: помимо контроля она помогает предотвратить возможные риски, связанные с нарушением норм и правил Compliance. Коллеги знают, что в службу всегда можно обратиться за советом и это поможет избежать проблем. Изменился угол зрения: это не бюрократия, это помощь. Сотрудники компании «Сименс» надежно защищены системой Compliance.

В случае возникновения сомнения в правильности того или иного действия сотрудники имеют несколько возможностей их разрешить. Для начала мы рекомендуем задать следующие вопросы:

- В интересах ли компании это действие?
- Соответствует ли это нашим корпоративным ценностям?
- Законно ли оно?
- Готов ли я нести за это действие ответственность?

Если все ответы утвердительны, можно действовать. Если возникли сомнения, можно проконсультироваться у своего руководителя, сотрудника службы Compliance или воспользоваться справочной службой Compliance поддержки «Спросите нас».

### Взаимодействие с бизнес-партнерами

Взаимодействие с бизнес-партнерами всегда было особым аспектом Compliance, поскольку «Антикоррупционные законы» (FCPA) не делают различий между поступками, совершенными лично вами и другими лицами от вашего имени. Таким образом, компания «Сименс» может в определенных случаях нести ответственность за действия своих деловых партнеров.

В наших соглашениях о сотрудничестве с деловыми партнерами один из обязательных пунктов – расторжение договора в случае, если действия партнеров противоречат антикоррупционному законодательству. Четкие правила по взаимодействию с деловыми партнерами также установлены на всех наших совместных предприятиях.

Всех деловых партнеров, которые попадают под определение деловых партнеров в понимании Compliance, мы разделили на категории в зависимости от уровня риска. Взаимоотношения с теми партнерами, которым присвоен высокий уровень риска, мы контролируем особенно тщательно. Часто в такую категорию попадают контрагенты, являющиеся посредниками между «Сименс» и государственными органами. В первую очередь мы проверяем их деятельность, насколько она соответствует интересам «Сименс» и нашей Compliance культуре, историю ведения бизнеса данным партнером, деловые контакты с государством и государственными служащими.

Мы также контролируем назначение и суммы платежей высокорисковым контрагентам. Обязательно включаем в договоры специальные положения, предусматривающие соблюдение осо-

бых правил поведения при взаимодействии с государственными органами, то есть запрет на любые коррупционные действия.

По итогам взаимодействия с деловыми партнерами проводится мониторинг: как выполнены обязательства, не было ли каких-либо нарушений со стороны партнера. Если что-то может негативно повлиять на репутацию «Сименс», мы разрываем партнерские отношения. Практика показала, что цена краткосрочной выгоды, нанесшей ущерб репутации, гораздо выше, чем потери от разрыва отношений с неблагонадежным партнером.

### Тренинги и поддержка

Не последнюю роль в интеграции культуры Compliance сыграли регулярные Compliance тренинги. Сотрудники, приходящие в компанию, первый раз узнают о Compliance на вводном семинаре. Для всех остальных сотрудников проводится специальный четырехчасовой тренинг по противодействию коррупции. Сотрудники проходят обучение, в соответствии с исполняемыми обязанностями в компании и зоной ответственности. Есть два вида тренингов: очные (in-person) и дистанционные (web-based). Очные предназначены в первую очередь для руководства компании, менеджеров, взаимодействующих с представителями государственных органов, а также персонала, вовлеченного в продажи, процесс закупок и управление проектами. Дистанционные тренинги рассчитаны на определенные группы сотрудников в зависимости от уровня занимаемой позиции в организации и исполняемых обязанностей.

Соблюдение норм Compliance учитывается также в системе вознаграждения сотрудников. Премия по итогам года связана с индексом Compliance Performance, который определяется штаб-квартирой в отношении каждого региона. В системе вознаграждения менеджмента компании ключевые показатели по Compliance составляют до 17%.

Функционирование нашей системы Compliance поддерживается также через Интернет. Работа службы поддержки обеспечивается самой компанией «Сименс». Веб-страница, горячая линия, с помощью которых можно сообщить о нарушениях, а также база данных, в которой хранятся персональные данные и полученная информация о нарушениях – независимой компанией в США. На сайте «Сименс» размещены правила делового поведения компании, а также работают пять инструментов поддержки Compliance.

**1** «Спросите нас» (Ask Us) – справочная служба Compliance поддержки позволяет сотрудникам получить ответы на их вопросы о си-

стеме Compliance, порядке действий в определенных ситуациях.

- 2** «Найдите это» (Find It) – подборка информации, связанной с вопросами Compliance, ответы на часто задаваемые вопросы, политики и руководства, материалы для тренингов, видеообращения президента компании по разным вопросам.
- 3** «Улучшите это» (Improve It) – инструмент, с помощью которого сотрудники могут подавать свои предложения по совершенствованию системы Compliance.
- 4** «Одобрите это» (Approve It) – платформа для получения одобрения на запросы по подаркам и гостеприимству.
- 5** «Сообщите нам» (Tell Us) – инструмент, который позволяет всем сотрудникам компании, равно как и покупателям, поставщикам и бизнес-партнерам сообщать о нарушении правил деловой этики компании в любое время из любого уголка мира – безопасно и конфиденциально. Сообщения принимаются также и на русском языке.

В последнее время все большее внимание, как в российских, так и зарубежных компаниях уделяется построению системы Compliance. Компания «Сименс» успешно справилась с этой задачей. Однако в построении эффективно функционирующей системы Compliance мы не стоим на месте, постоянно совершенствуя наши механизмы управления данной системой и инструменты Compliance, которые призваны быть не только элементами внутреннего контроля, но и поддерживать эффективное развитие бизнеса в компании.

### Вопросы для обсуждения:

- 1** Чем идеология комплаенс отличается от классического управления рисками?
- 2** Нужна ли функция комплаенс в непубличной компании?
- 3** Каковы расходы и выгоды от внедрения функции комплаенс?
- 4** Собственник средней по величине российской производственной компании всерьез задумался над формированием корпоративной культуры. Какие первые шаги необходимо сделать? Предложите укрупненный план действий.
- 5** Каково на ваш взгляд значение практики whistleblowing в управлении рисками и ее перспективы в России? Нужно ли что-то менять?

## ЛИТЕРАТУРА И ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

- 1 Анисимов, Евгений. Помогают ли доносы бороться с коррупцией. Forbes. 27 ноября 2009. <http://www.forbes.ru/column/13942-pomogayut-li-donosy-borotsya-s-korrupsiiei>.
- 2 Данилин О., Пустовалова Е. COMPLAINT-функция в современной организации: создание, структурирование и оценка. // Внутренний контроль в кредитной организации №3(07), 2010. <http://www.int-comp.org/attachments/Danilin-Pustovalova-Compliance-Function.pdf>.
- 3 Деловая этика. Методические рекомендации для российских компаний Разработчики: Ассоциация независимых директоров и Российский институт директоров. [http://www.business-standards.ru/upload/iblock/125/PDF%204%20fglkbopyqwlzsup\\_fhawdgicsw\\_webzdqojygstgnuskdgxer\\_eiznygwndisbpbkd\\_xrlmznm.pdf](http://www.business-standards.ru/upload/iblock/125/PDF%204%20fglkbopyqwlzsup_fhawdgicsw_webzdqojygstgnuskdgxer_eiznygwndisbpbkd_xrlmznm.pdf).
- 4 Настольная книга комплаенс-менеджера: Россия, 2012. <http://becompliant.ru/pdf/Compliance%20Manager%20Handbook.pdf>.
- 5 Примерное положение о порядке обращения работников по вопросу возможных нарушений» Института аудиторских комитетов, созданного при поддержке КПМГ. [http://www.kpmg.com/RU/ru/WhatWeDo/Special-Interests/Audit-Committee-Institute/Publications/Documents/toolkit/App%2015\\_Example%20whistle%20blowing%20policy\\_rus.pdf](http://www.kpmg.com/RU/ru/WhatWeDo/Special-Interests/Audit-Committee-Institute/Publications/Documents/toolkit/App%2015_Example%20whistle%20blowing%20policy_rus.pdf).
- 6 Черкаев, Дмитрий. Создание систем сигнализирования в российских компаний. Журнал «Акционерное общество» 1 апреля 2006. <http://www.ao-journal.ru/tabid/78/newsid413/184/Default.aspx>.
- 7 Шалабаева, Айжан. Ищейки для предателей. «Эксперт-Казахстан» № 17 (308). <http://expert.ru/kazakhstan/2011/17/schejki-dlya-predatelej/>.
- 8 Berenbeim, Kaplan. The Convergence of Principle- and Rule-Based Ethics Programs: An Emerging Global Trend? [www.adr-ny.com/articles/HedgeFundDisputes.pdf](http://www.adr-ny.com/articles/HedgeFundDisputes.pdf).
- 9 Samadi F., Effective compliance programmes to earn reductions in fines. <http://www.globalcompetitionreview.com/news/article/30769/effective-compliance-programmes-earn-reductions-fines/>.
- 10 Trevino L.K., Nelson K.A. Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right. 2009.
- 11 Blowing the Whistle on Workplace Misconduct. Ethics Resource Center. <http://www.business-standards.ru/analytics/a3.pdf>.
- 12 Internal Audit 2012\* A study examining the future of internal auditing and the potential decline of a controls-centric approach. PwC <http://www.business-standards.ru/analytics/a2.pdf>.
- 13 Global Integrity Report: 2011 <http://www.business-standards.ru/GIRes2011.pdf>.
- 14 Inside the Mind of a Whistleblower. A Supplemental Report of the 2011 National Business Ethics Survey. The Ethics Resource Center (ERC) <http://www.business-standards.ru/reportingFinal.pdf>.
- 15 De Kluyver, C. A Primer on Corporate Governance 6: Oversight, Compliance And Risk Management. Harvard Business Publishing, 2009, BEP024. <http://hbr.org/product/a-primer-on-corporate-governance-6-oversight-compl/an/BEP024-PDF-ENG>.
- 16 Biegelman, Martin T. Building a World-class Compliance Program, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, USA, 2008.
- 17 Snyderman, M. (2010). The Care and Feeding of an Effective Anti-Corruption Compliance Program. <http://www.corporatecompliance.org/Portals/1/PDF/Resources/PastConferenceHandouts/ComplianceEthicsInstitute/2009/401supp-1.pdf>.
- 18 Kleinhempel, M., 2009. Business Ethics and Corporate Ethics Programs - Before or after a scandal? Effective Executive, August 2009. [www.iae.edu.ar/iaehoy/Documents/CO\\_20090801\\_EffectiveExecutive\\_Kleinhempel\\_Ethics\\_article.pdf](http://www.iae.edu.ar/iaehoy/Documents/CO_20090801_EffectiveExecutive_Kleinhempel_Ethics_article.pdf).

# УЧЕБНЫЕ КЕЙСЫ

## КЕЙС 1.

### Дочь главного бухгалтера

**Джеральд Дж. Розен, профессор**

Представьте, что два года назад вы окончили один из российских университетов и теперь работаете бухгалтером в консалтинговой компании, входящей в знаменитую «Большую четверку». За последние два года вы получили хорошую подготовку в сфере бухгалтерского учета и аудита и теперь записались на курсы обучения по программе ACCA (Association of Chartered Certified Accountants – Ассоциация сертифицированных бухгалтеров-аудиторов), чтобы получить соответствующую квалификацию.

В текущем году вас включили в аудиторскую группу, ответственную за проведение аудита очень благополучной российской компании, которая недавно разместила свои акции на Лондонской фондовой бирже. Она стала одной из немногих компаний, успешно прошедших листинг. Глава компании сделал несколько публичных заявлений о том, насколько устойчив рост рентабельности компании и надежны прогнозы на будущее для всей отрасли и как она выгодно отличается от других российских компаний, не столь удачливых в попытках вывести акции на Лондонскую биржу. Вы очень довольны, что участвуете в работе команды для такого выдающегося клиента.

В состав аудиторской команды входят несколько человек, отвечающих за разные направления работы. Ваша задача – проверить журнал кредиторской задолженности и дать оценку сделкам компании со связанными сторонами. Поскольку ваша фирма уже много лет занимается аудитом указанной компании, задание представляется рутинным.

В ходе работы вы обращаете внимание на то, что компания платит одной консалтинговой фирме десять тысяч долларов США в месяц за консультационные услуги. Хотя в общей картине данная сумма выглядит незначительной, за год все-таки набирается более сотни тысяч долларов США. Поэтому вы решаете получить подробную информацию о фирме и ее услугах. Вы просматриваете документы за предыдущий год и не находите никаких платежей в адрес данного консультанта. Тогда вы обращаетесь к заместителю главного бухгалтера за разъяснениями – что это за фирма и чем она занимается? Заместитель главного бухгалтера говорит, что его начальница наняла эту фирму, так как она является экспертом в переводе российской отчетности в систему международных стандартов (МСФО – Между-

народная система финансовой отчетности). Фирма так и называется ООО «Трансформ». Теперь, когда компания зарегистрирована на Лондонской бирже, цель главного бухгалтера – качественная проверка отчетности. Ваша фирма не может осуществлять такую проверку, поскольку на бирже, да и в бухгалтерском деле вообще действует правило независимости сторон. Вы соглашаетесь с тем, что ваша фирма не могла бы оказывать такую услугу.

После этого разговора у вас возникает несколько вопросов. Во-первых, вы никогда ничего не слышали об ООО «Трансформ». Во-вторых, компания (ваш клиент) составляет отчетность по международным стандартам уже нескольких лет, и у нее должны быть финансовые отчеты по стандартам МФСО, прошедшие аудиторскую проверку, по крайней мере, за три года. До сих пор никогда не вставал вопрос о качестве отчетности по МФСО, почему же он возник сейчас?

Вы наводите справки об ООО «Трансформ» и ничего не обнаруживаете, что кажется странным, так как вряд ли у данной фирмы всего один клиент. Вы расспрашиваете своих коллег, но они также ничего не слышали о такой консалтинговой фирме. Никто из ваших клиентов не пользуется консультационными услугами ООО «Трансформ».

Из чистого любопытства и для завершения своей части работы вы просите о встрече с главным бухгалтером для выяснения технического вопроса.

При встрече вы выражаете свое удовольствие тем, что вместе с коллегами проводите аудит такой успешной компании. Для завершения своей части аудиторской процедуры вам хотелось бы кое-что выяснить. Вы просите показать договор с ООО «Трансформ» и объяснить, в чем заключается необходимость работы с ним.

Главный бухгалтер начинает краснеть и нервничать. Ясно, что ваши слова чем-то обеспокоили ее. Взглянув на вас, она вдруг начинает плакать. «Моя дочь, – говорит она, – очень больна. У нее очень серьезное заболевание почек. Ей необходима трансплантация». Дальше она объясняет, что ни она сама, ни ее муж не подходят для того, чтобы их почки могли использоваться для пересадки.

Для поддержания жизнедеятельности дочь находится в больнице, где ей постоянно проводят диализ в ожидании подходящего донора. Она лежит в дорогой частной клинике. Стоимость диализа и пребывания в стационаре составляет двадцать тысяч долларов США в месяц. Они с мужем могут оплачивать только десять тысяч долларов США. Остальную сумму

она «одалживает» у компании. Она планирует вернуть деньги компании после завершения трансплантации. Единственный способ сохранить жизнь ее дочери – это создать консалтинговую фирму и организовать ежемесячные выплаты. Между тем, новая система бухучета, которую внедрила главный бухгалтер, экономит компании более миллиона долларов США в месяц.

У дочери уже подходит очередь на трансплантацию, и операция произойдет максимум через два-три месяца. Все это время она никому не рассказывала о своей сложной ситуации, так как не хотела, чтобы сотрудники жалели ее по такому личному поводу. Женщина очень расстроена. Вы благодарите ее за честное объяснение и уходите.

Поскольку вы – молодой отец (молодая мать), вы глубоко сочувствуете главному бухгалтеру и ее мужу в их горе. С другой стороны, вы несете ответственность за свою часть работы в аудиторской проверке, и вы обнаружили обман.

Вы идете к столу, чтобы написать протокол своей встречи с главным бухгалтером.

Как вам следует поступить?

### Информация для преподавателя:

В данном случае существует сразу несколько проблем, относящихся к деловой этике. Первая реакция многих студентов заключается в поддержке действий главного бухгалтера, оказавшейся в такой сложной ситуации. Поскольку обман вызван не стремлением к личной выгоде, а желанием спасти жизнь дочери, сочувствие подталкивает студентов оставить все, как есть, и дать женщине возможность вернуть деньги в положенный срок.

Предлагаем следующие вопросы для обсуждения:

- 1 Совершает ли главный бухгалтер преступление?
- 2 В чем заключается обязанность и ответственность аудитора?
- 3 Станет ли аудитор сообщником, если не расскажет о случившемся?
- 4 Был ли у главного бухгалтера выбор и возможность действовать по-другому?
- 5 Оправдывает ли цель средства?

Главный бухгалтер совершает преступление. Она крадет деньги у своей компании. За эмоциональной окраской ситуации скрывается реальный факт, то есть обман.

У внешнего аудитора есть профессиональный долг – сообщить о случившемся своему начальнику. Начальник должен затем обсудить вопрос с партнером по аудиторской фирме. Тот, в свою очередь, должен уведомить Комитет аудиторской фирмы.

Аудитор в первую очередь несет ответственность перед владельцами компании (акционерами). Теория агентских отношений показывает, почему у Принципала (акционеров) и у Агентов (менеджмента компании) возникают противоположные интересы. Задача внешнего независимого аудитора — защищать интересы акционеров.

В «Большой четверке» имеются аудиторские стандарты, которыми аудитор должен руководствоваться в своей деятельности.

## КЕЙС 2.

### Компания «Гар» в Индии<sup>1</sup>

**Джеральд Дж. Розен, профессор**

Компания «GAP» или «The Gap», как она изначально называлась, учрежденная в Сан-Франциско в 1969 году, основана семьей предпринимателей Дорис и Доном Фишер. Существует легенда, согласно которой Фишеры решили производить и продавать джинсы, потому что Дон не мог подобрать джинсы, которые бы хорошо на нем сидели. Они предприняли смелый шаг, основав новый бизнес по производству и продаже джинсов в городе, который является родиной и головным офисом компании «Леви Штраус», всемирно известного производителя и розничного продавца джинсов.

Оригинальный формат магазина был инновационным для своего времени и привлекал покупателей, которым нравился такой формат магазина, где есть уникальные возможности для шопинга, и не только вещи на продажу. Сотрудников поощряли помогать покупателям в подборе вещей, которые соответствовали их вкусу и подходили по стилю. Настроение в каждом магазине усиливалось музыкой разных стилей в зависимости от местоположения магазина. Например, в магазине играет джаз, рок-н-ролл, R&B или другие музыкальные стили. Музыкальный фон стал настолько популярным, что вскоре компания «Gap» стала также ритейлером музыки.

Так как тенденции и потребности ее клиентов изменились, компания «Gap» изменила свой формат и ассортимент, стала продавать одежду для беременных и затем одежду для детей в дополнение к основной одежде для мужчин и женщин. Был основан новый бренд — «Gap Kids». С течением времени Gap Kids, который предлагает одежду для детей младшего возраста (до двух лет), детей до пяти лет и тинэйджеров, стал важной частью бренда «Gap».

По мере роста Gap Inc компания была разделена на несколько дивизионов, которые предоставляли клиентам широкий выбор одежды в магазинах разных форматов, так Gap сегодня состоит из Gap, Old Navy и Banana Republic.

В дополнение к диверсификации брендов, компания «Gap» также увеличила количество магазинов по всему миру до трех тысяч двухсот. Ма-

газины в России расположены в Москве в ТЦ «Мега», ТРЦ «Европейский» и некоторых других магазинах. Ассортимент в магазинах включает одежду для мужчин, женщин или детей в зависимости от размера и местоположения.

Поскольку розничная сеть компании «Gap» разрасталась, разрастался и объем производства, и компания теперь производит одежду во многих странах, включая Индонезию и Индию, где производство осуществляется подрядчиками, которые производят одежду для компании как часть глобальной сети поставок.

Чтобы обеспечить соблюдение всеми подрядчиками в разных странах деловой этики и соответствие качества продукции, Gap разработала Кодекс поведения производителя, который затрагивает ряд положений, которые должен принять подрядчик, чтобы стать авторизованным производителем или продолжить работу в этом качестве. Одно из положений Кодекса поведения производителя содержит строгий запрет на использование детского труда: это означает, что любой ребенок, не достигший определенного законом трудоспособного возраста (обычно, шестнадцати лет) не допускается к работе на любого из подрядчиков в любой стране. Политика компании заключается в том, что в случае установления факта использования детского труда подрядчиком, подрядчик должен освободить ребенка от работы, отправить ребенка на обучение в школу, выплачивать заработную плату и предложить ему работу по достижении определенного законом трудоспособного возраста. (См. Вопрос 1)

В октябре 2007 года журналист, проводивший расследование для британской газеты «Обсервер» (*Observer*), связался с представителем компании и сообщил ей, что собирается опубликовать материал о том, как он обнаружил предприятие в Нью-Дели, на котором используют детский труд: дети нашивают пайетки на одежду для Gap Kids. Статья должна была быть опубликована через два дня. «У компании есть комментарии?» — спросил репортер. Ответ заключался в том, что компания не знала о произошедшем инциденте, но такое поведение нарушает Кодекс производителя. Компания пообещала расследовать инцидент немедленно. Статья была опубликована в воскресенье, 28 октября 2007 года<sup>2</sup>. (См. Вопрос 2)

Компания «Gap» не была осведомлена о предполагаемом инциденте использования детского

<sup>1</sup> Кейс основан на событиях, связанных с инцидентом, произошедшим в Индии в октябре 2007 года. <sup>13</sup> Авторские права принадлежат компании Siemens. Публикуется с разрешения компании.

<sup>2</sup> Текст статьи полностью на сайте <http://www.guardian.co.uk/business/2007/oct/28/ethicalbusiness.india>.

## Некоторые финансовые показатели компании «Gap»

Доход до выплаты налогов и процентов, тыс. долларов	2010 г.	2009 г.	2008 г.	2007 г.	2006 г.
Чистый объем продаж	\$14 664	\$14 197	\$14 526	\$15 763	\$15 923
Чистая прибыль	\$1 204	\$1 102	\$967	\$897	\$809
Валовая прибыль	40,2%	40,4%	37,5%	36,1%	35,5%
Маржа операционной прибыли	13,4%	12,8%	10,7%	8,3%	7,7%
Запасы товаров	\$1 620	\$1 477	\$1 506	\$1 575	\$1 796
Сумма баланса	\$7 065	\$7 985	\$7 564	\$7 838	\$8 544

**Источник:** Ежегодный отчет компании за 2010 год. Во время подготовки данной ситуации окончательный отчет за 2011 год еще не был готов. Полная финансовая информация и пояснения на сайте [http://www.gapinc.com/content/gapinc/html/investors/fin\\_news\\_events.html](http://www.gapinc.com/content/gapinc/html/investors/fin_news_events.html).

труда, поэтому не могла ни опровергнуть, ни согласиться с утверждением газеты. Однако, когда статья была опубликована, компании стало понятно, что это может нанести значительный ущерб брендам, в особенности Gap Kids. Сама идея того, что детский труд использовался для изготовления одежды для детей, могла вызвать скандал, особенно принимая во внимание, что основные покупатели Gap Kids — матери, которых крайне оскорбила бы идея детского труда. Эти же женщины являются покупателями одежды для женщин. Таким образом, компании следовало повлиять на ситуацию, чтобы предотвратить негативное воздействие опубликованной информации на такую важную группу потребителей, сохранив целостность компании и не нанеся ущерб ее бренду. (См. Вопрос 3); (См. Вопрос 4).

Компания собрала команду, которая отправилась на фабрику в Нью-Дели, где произошел инцидент, о котором написали в газете. Действительно, там они нашли «фабрику», где нашивали пайетки и подобные им элементы на одежду Gap

Kids. В ходе расследования выяснилось, что «фабрика» не является уполномоченным подрядчиком компании «Gap». Подрядчик компании нанял в качестве субподрядчика другую организацию для выполнения швейных работ, и эта организация не являлась уполномоченным подрядчиком, обязанным соблюдать Кодекс производителя. (См. Вопрос 5); (См. Вопрос 6).

Компания признала, что Кодекс поведения производителя был нарушен подрядчиком, который использовал неавторизованного производителя для отделочных работ, то есть для нашивания пайеток. Теперь у Gap возник вопрос: что делать? Фактически компания в данной ситуации использовала Кодекс поведения производителя в отношении самой себя. Прежде всего, работы неавторизованного производителя были прекращены немедленно. Во-вторых, дети были отправлены домой, определены в школу и будут получать выплаты во время обучения в школе. Когда дети достигнут трудоспособного возраста, им предложит работу авторизованный подрядчик.

Подрядчик, который использовал услуги неавторизованного субподрядчика, получил строгое замечание и ему был установлен испытательный срок. Если подобный инцидент произойдет снова, подрядчик потеряет место в сети поставок компании. Чтобы не нарушить принципа — никогда не производить или продавать одежду, для создания которой использовался детский труд, вся одежда была собрана и сожжена.

Во время расследования выяснилось, что некоторых детей субподрядчику «продали» родители. Это противоречит законам Индии, как и использование детского труда. (См. Вопрос 7); (См. Вопрос 8); (См. Вопрос 9)

В результате предпринятых мер и раскрытия результатов расследования, компания получила общественное признание и одобрение за соблюдение этических стандартов и обеспечение их соблюдения всеми производителями в сети поставок. (См. Вопрос 10)

### Информация для преподавателя:

Преподавателю: Вы можете разбирать кейс по секциям, чтобы задавать вопросы, если они возникают, или же вы можете попросить студентов прочитать весь кейс до конца и затем ответить на вопросы.

- 1 Почему Гар считает, что имеет право или обязанность диктовать свои стандарты относительно детского труда своим подрядчикам, независимо от страны? Как можно определить поведение Гар: как высокомерное или ответственное?
- 2 Статья будет напечатана через два дня.
  - a Что должна сделать компания?
  - b Какие заявления она должна или не должна делать?
  - c Как отреагируют на новость покупатели?
  - d Какой части покупателей компании коснется газетная статья?
- 3 Почему в компании уверены, что матери бурно отреагируют на такую новость, что Gar Kids по неподтвержденной информации использует детский труд для производства одежды?
- 4 Обсудите, как идея универсальности Канта может объяснить ожидания всех покупателей компании «Gar».
- 5 В такой ситуации не лучше ли было компании «Gar» завершить расследование и сообщить, что было установлено, что работа осуществлялась неавторизованным производителем. Таким образом, компания «Gar» не несла бы ответственности за инцидент и не могла быть обвинена в использовании детского труда?
- 6 Что следует сделать компании?
- 7 Если использование детского труда незаконно, почему о данном инциденте сообщила газета, а не местные жители?
- 8 Что бы вы сделали, если бы узнали, что подобный инцидент произошел рядом с вашим домом или местом работы?
- 9 Что вы думаете о том, как компания поступила с одеждой, правильно ли уничтожать одежду или лучше использовать ее иначе? Обоснуйте ваше мнение.
- 10 Как, по вашему мнению, открытая коммуникация в продолжение этого инцидента дала покупателям уверенность в том, что компания «Gar» поступит правильно?

### КЕЙС 3.

#### Когда информация налагает обязательства?

**Джеральд Дж. Розн, профессор**

«Спутник Интернэйшнл» – ведущий российский производитель электронных устройств, применяемых по всей России. Основные направления деятельности – электроника для автомобилей, бытовая техника и системы управления оборудованием.

Из-за внешнеторговых барьеров большая часть продукции «Спутник Интернэйшнл» реализуется на внутреннем рынке. Однако вскоре ситуация должна измениться. 16 декабря 2011 года Всемирная торговая организация (ВТО) обратилась к России с официальным предложением стать ее членом. Большая делегация российских официальных лиц, включая Президента и министров правительства, прибыла в Женеву (Швейцария) для участия в официальной церемонии.

Поскольку Договор о вступлении в ВТО должен быть оформлен законодательно, в Государственной Думе идет обсуждение данного соглашения и тех поправок, которые потребуются внести в федеральные законы, чтобы они соответствовали положениям договора. Ожидается, что Россия официально станет членом ВТО в июле или августе 2012 года.

Иван Иванович Иванов руководит снабжением в отделе потребительской электроники компании «Спутник Интернэйшнл». Он с нетерпением ожидает понижения стоимости импортных комплектующих, которые используются для сборки конечной продукции на заводе в Подмоскowie.

Более половины электронных комплектующих, импортируемых отделом г-на Иванова из-за границы, поступают от ведущего китайского производителя электроники Foxconn. Foxconn является также поставщиком таких крупных компаний, как Apple и других гигантов отрасли.

В США широко обсуждались проблемы, связанные с этической стороной деятельности компании Foxconn, так как есть подозрение, что успех приборов iPhone, iPad и другой продукции марки Apple обусловлен тем, что можно назвать преимуществом «цепочки поставок». До недавнего времени Apple неохотно раскрывала информа-

цию о своих поставщиках, стремясь сохранить коммерческую тайну. Однако под давлением заинтересованных лиц компания была вынуждена признать, что Apple является ее основным поставщиком. Последней каплей стало сообщение в новостных программах о нескольких случаях самоубийства на заводе Foxconn, производящем комплектующие для Apple.

Возмущение общественности заставило руководство Apple раскрыть сведения о своих поставщиках в Китае. Кроме того, стало известно, что Ассоциация справедливого труда (Fair Labor Association) намерена провести независимое расследование<sup>3</sup>.

Вполне возможно, что достоянием гласности станет тот факт, что «Спутник Интернэйшнл» также является клиентом компании Foxconn. Хотя заказы российского производителя занимают менее 3% в общем обороте Foxconn и, следовательно, не так уж существенны, однако в отделе снабжения, которым руководит г-н Иванов, договоры с Foxconn составляют более 50% бюджета.

У него заключен основной договор о поставках с компаний Foxconn. В договоре не упоминается Кодекс этики. Там говорится лишь о ценах, качестве и сроках поставок.

Претензии к деятельности Foxconn весьма серьезны, и ряд компаний, включая Apple, сделали публичные заявления о своей приверженности к соблюдению Кодекса этики и принципам социальной ответственности. Компания «Спутник Интернэйшнл» не делала таких заявлений и не признавалась в том, что закупает у Foxconn комплектующие.

В настоящее время «Спутник Интернэйшнл» является закрытым акционерным обществом, но планирует выйти на биржу к концу года. Специалисты инвестиционных банков и финансовых консультационных фирм начали подготовку к этой серьезной операции.

Ивану Ивановичу приходится задуматься о том, следует ли его компании выступить с публичным заявлением и последовать примеру других компаний, внедрив собственный кодекс этики. Поскольку у «Спутник Интернэйшнл» пока нет ни того, ни другого, работа над их созданием должна начаться немедленно.

С другой стороны, можно признать, что, покупая у Foxconn комплектующие, «Спутник Интер-

<sup>1</sup> См. статью на эту тему: Electronic Giant Vowing Reforms in China Plants by CHARLES DUHIGG and STEVEN GREENHOUSE <http://www.nytimes.com/2012/03/30/business/apple-supplier-in-china-pledges-changes-in-working-conditions.html?pagewanted=all>.

нэйшнл» не нарушала никаких российских законов. Поэтому она всегда сможет оправдать себя – ведь по закону не требуется, чтобы поставщики подписывали какой-либо кодекс корпоративной этики.

Тем не менее, Иван Иванович прекрасно знает, что «Спутник Интернэйшнл» намерена наращивать объем своих продаж в Европе и Северной Америке, и его тревожит реакция потребителей на известие о том, насколько сильно компания зависит от продукции Foxconn.

В понедельник утром состоится еженедельное совещание у руководства. Весь вечер воскресенья наш герой готовит дома доклад для указанного совещания. Следует ли ему поднять вопрос о том, что его беспокоит? Следует ли поговорить с руководителем компании лично? Следует ли обратиться к консультантам? Или нужно просто держать свои мысли и тревоги при себе? А может быть есть еще какой-то вариант действий?

Как следует поступить г-ну Иванову?

### Информация для преподавателя:

В данном случае мы сталкиваемся с несколькими проблемами, относящимися к деловой этике – добровольное раскрытие информации, обмен информацией между заинтересованными лицами и вопросы корпоративной социальной ответственности. Сценарий предстоящего совещания используется для того, чтобы подтолкнуть г-на Иванова к быстрому принятию решения. Однако изменения, которые необходимо осуществить в компании, имеют немаловажное значение с точки зрения деловой этики.

- Обязана ли компания «Спутник Интернэйшнл» сделать публичное заявление о своих отношениях с Foxconn?

- Если да, то почему ей следует это сделать и что именно необходимо сообщить?
- Если нет, то будет ли такое молчание означать согласие? Значит ли это, что у компании «Спутник Интернэйшнл» нет никаких проблем, связанных с правами человека и трудовыми отношениями, аналогичных тем, которые обнаружила Ассоциация справедливого труда?

- Нужно ли довести информацию о взаимоотношениях с Foxconn до сведения финансовых консультантов? Должны ли они отразить это в документе, подготавливаемом для регистрации на фондовой бирже?
- Как отразится на цене акций тот факт, что
  - информация о Foxconn стала известна?
  - информация о Foxconn осталась неизвестна?
- Следует ли компании «Спутник Интернэйшнл» действительно волноваться по поводу этической поведения своих поставщиков, особенно зарубежных, работающих по собственным законам и правилам?
- Г-н Иванов беспокоится из-за возможной реакции руководства в том случае, если он поднимет свой вопрос на совещании. Какие аргументы ему необходимо продумать для того, чтобы донести всю важность своего вопроса?
- Узнав то, что он знает сейчас, чувствует ли он, что это налагает на него определенные этические обязательства? Может быть, таких обязательств не возникает?
- Промолчать – это активный вариант выбора?



## КЕЙС 4.

### Валютный курс может поменяться

#### Джеральд Дж. Розн, профессор

Дмитрий Попов – финансовый менеджер, отвечающий за кассовые операции в компании «Нектары природы». Это небольшая, но растущая компания по производству прохладительных напитков – очищенной воды, фруктовых и овощных соков. В последние годы компания демонстрировала стабильный рост и сейчас стоит на пороге очередного расширения производства.

В настоящее время компания ведет переговоры с одним из европейских производителей упаковочного оборудования, который согласился внести коррективы в свой производственный процесс с целью выполнения заказа «Нектара природы» в том случае, если будет подписан соответствующий контракт и внесена предоплата до первого числа следующего месяца.

Хотя стороны согласовали все условия сделки, правила корпоративного управления компании требуют, чтобы контракт был окончательно подписан лишь после того, как его одобрит совет директоров. Совет директоров оперативно рассматривает проект и утверждает суммы расходов, включая предоплату в размере одного миллиона евро.

К сожалению, некоторая задержка с организацией заседания совета директоров ставит компанию в затруднительное положение, поскольку срок сделки уже близок. Если предоплата не будет сделана вовремя, график поставки оборудования может быть задержан на три-четыре месяца (производитель оборудования закрывается на месячный отпуск и в последний перед отпуском месяц не принимает новых заказов). Поэтому компании нужно действовать быстро, и срочно найти способ передать деньги производителю для того, чтобы гарантировать поставку оборудования до начала перерыва в его работе.

Г-н Попов связывается с банком, чтобы организовать перевод денег, и вдруг узнает, что банк его компании и банк европейского производителя не имеют системы прямого обмена, и им необходим банк-корреспондент. На это потребуется не меньше недели. Задержка может привести к нарушению сроков внесения предоплаты.

Руководство компании созывает срочное совещание, чтобы найти решение проблемы. Г-н Попов объясняет, что, поскольку сейчас пятница, а последний срок платежа – понедельник после обеда, единственный выход – организовать передачу денег наличными. Компания рассматривает все имеющиеся варианты и соглашается направить г-на Попова в командировку для передачи денег. У компании имеется счет в долларах США, поэтому принимается решение снять со счета 1 278 700,00 долларов, что будет соответствовать необходимой сумме по текущему курсу обмена долларов на евро. Банк оформляет все документы, необходимые г-ну Попову для прохождения таможни и соблюдения правил Российской Федерации по проведению валютных операций. Эти документы необходимы для предъявления в аэропортах Москвы и того европейского города, куда направляется г-н Попов.

Сотрудники службы безопасности сопровождают нашего командировочного в банк, а затем в аэропорт. Европейская компания согласилась организовать эскорт до отеля, где деньги будут храниться до понедельника в сейфе.

В понедельник утром в новостях объявляют, что в пятницу вечером Европейский центральный банк сообщил о дефолте очередной страны и о необходимости экстренной помощи этой стране ради спасения евро. Кроме того, в США подтвердилось открытие крупного нефтяного месторождения вблизи побережья Флориды. Разведочное бурение показало, что уже через полгода на месторождении будут добывать большое количество нефти, до двух миллионов баррелей в день. В результате цена на нефть за выходные упала почти на 20%.

Сочетание этих двух событий приводит к падению курса евро по отношению к доллару США до отметки 1,1990 евро за доллар.

Придя в банк, г-н Попов с удивлением узнает, что для получения нужной суммы в один миллион евро ему потребуется всего 1 199 000,00 долларов. Образуется остаток в 79 700,00 долларов.

После завершения банковской операции банковский менеджер спрашивает г-на Попова, следует ли перевести оставшиеся деньги в банк его российской компании или выдать ему наличные, чтобы он сам передал их.

Так как г-н Попов привозил наличные, он говорит, что предпочел бы получить деньги, и покидает банк с 79 700 долларами. Он возвращается в аэропорт, чтобы переночевать там и утром вылететь в Москву.

Придя в гостиницу, г-н Попов звонит генеральному директору компании и сообщает, что предоплата была успешно передана и заказ на новое оборудование будет выполнен до начала отпуска завода. Генеральный директор поздравляет его и рассказывает, что дома все празднуют победу российской команды на чемпионате мира. Все выходные он сам и вся его команда смотрели полуфинальный и финальный матчи на московском стадионе.

Г-н Попов вешает трубку и думает о том, что руководители его компании очень довольны успешным началом сделки и тем, что оборудование будет поставлено в срок. А поскольку все они были поглощены спортивными событиями, то, скорее всего, не знают о финансовых новостях. Кроме того, изменения валютного курса затронули только евро и доллар, и падение курса евро вряд ли стало предметом новостей в Москве.

Так как предоплата в миллион евро получена поставщиками вовремя, а об изменении обменного курса в России наверняка не знают, г-н Попов понимает, что никто, по-видимому, не заметит пропажи 79 700 долларов. Он начинает размышлять о том, сколько всего можно было бы сделать, имея почти 80 000 долларов. Следует ли ему оставить деньги себе, или их нужно все-таки вернуть компании? В конце концов, он ведь заплатил требуемый миллион евро.

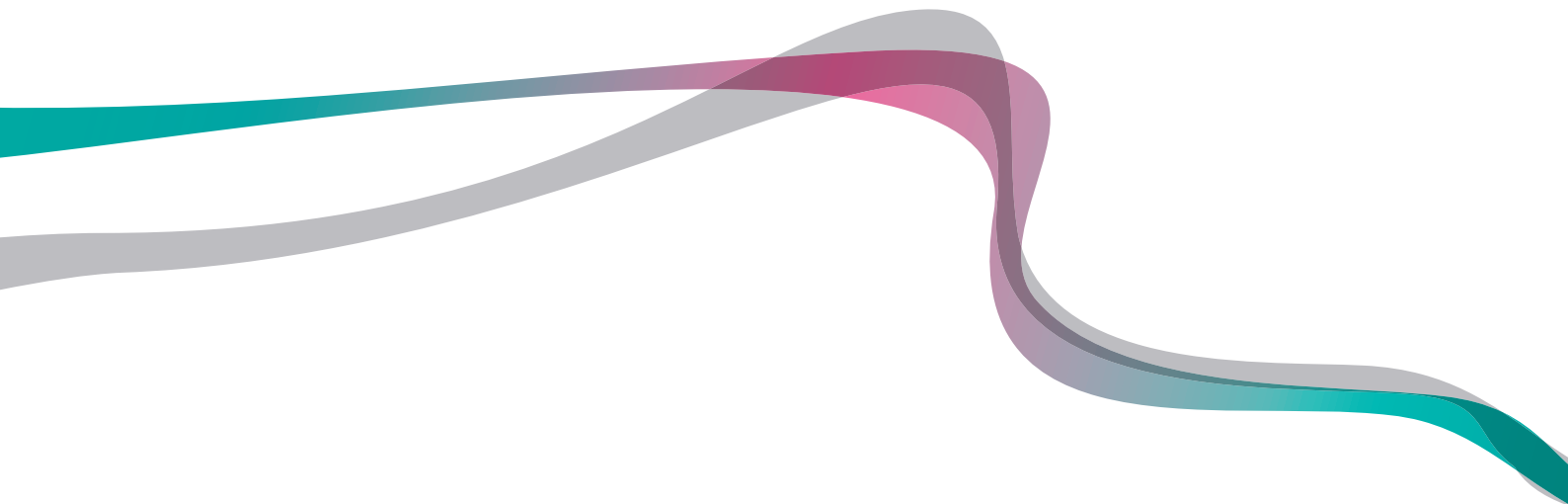
Что делать г-ну Попову?

### Информация для преподавателя:

Этот пример основан на реальной ситуации, когда валютный курс действительно менялся в течение выходных, и это привело к образованию большого остатка после совершения операции.

Используя теорию Лоуренса Колберга о ступенях нравственного развития, разделите слушателей на шесть групп. Каждая группа будет оценивать вопросы, которые г-н Попов задает себе, с точки зрения одной из ступеней нравственного развития. Во время презентации каждой группы другие пять групп могут комментировать или оспаривать обоснования принятого решения.

Кроме того, вы можете спросить слушателей, как они поступили бы в данной ситуации и почему, и таким образом помочь им определить, на какой ступени нравственного развития, по теории Колберга, находятся они сами. Главной целью занятия является не столько сам ответ, сколько ход рассуждений, который приводит слушателей к этому ответу.



## КЕЙС 5.

### Конец вечеринки

#### Джеральд Дж. Розн, профессор

Мария Петрова работает системным администратором в крупной российской компании. Два последних года она занималась внедрением системы «Планирование ресурсов предприятия» (Enterprise Resource Planning – ERP) вместе со своим коллегой Евгением Лебедевым.

Два месяца назад последние испытания системы завершились, и весь последний месяц она успешно работает. В честь завершения внедренческих работ директор ИТ и финансовый директор компании дали добро на проведение нескольких приемов и вечеринок. Одно из запланированных мероприятий — спокойный ужин с представителями поставщика системы ERP; обед организуется для того, чтобы отметить успешное внедрение и оценить его результаты.

Секретарь Евгения заказывает на вечер пятницы столик в симпатичном ресторане в центре Москвы. Мария и Евгений приезжают к семи часам вечера и встречают четырех представителей фирмы-поставщика, которых они хорошо узнали за прошедшие два года.

Ужин проходит в приятной обстановке, еда и напитки превосходны. Беседа также протекает хорошо. Кроме тостов за успех проекта озвучиваются идеи о его работе и возможностях усовершенствования процесса в будущем, когда для ERP появятся новые модули и компания их внедрит.

По окончании ужина к столику подходит официант и дает счет Евгению, который готов его оплатить. Однако руководитель группы фирмы-поставщика настаивает на том, чтобы ужин был оплачен его предприятием, поскольку их четверо, а со стороны компании присутствовали лишь двое. Мария считает, что это вполне справедливо, и вместе с Евгением благодарит гостей за приятный сюрприз.

На следующей неделе у Марии совещание с директором ИТ по бюджету ее отдела на следующий год. Они просматривают пункты сметы, и директор соглашается и со статьями, и с суммами расходов. В самом конце совещания он говорит, что если намечается еще какие-то ужины с поставщиками, то он может удвоить бюджет таких мероприятий. Мария смеется и спрашивает, не шутит ли он. Директор ИТ отвечает, что Евгений перерасходовал бюджет на развлечение гостей в пятницу. Все еще смеясь, директор

интересуется, хорошо ли она провела время. Мария выходит из кабинета.

Она сразу направляется в кабинет Евгения и выкладывает ему то, что узнала от директора. Евгений признается, что он подал заявление о погашении перерасхода на ужин, и добавляет, что она должна понимать, что значит «развлекать гостей».

Поскольку за ужин заплатили поставщики, Евгений предложил им после выхода из ресторана пойти развлечься в мужской клуб. Особый характер развлечения не позволил ему пригласить Марию.

Мария благодарит за эту заботу, но высказывает соображение, что развлечение такого рода совершенно не подходит для встреч с деловыми партнерами. Она подчеркивает, что директор ИТ выделил средства на ужин, а не на последующие развлечения. Евгений соглашается, но добавляет, что поскольку за ужин заплатили гости, а у него были деньги именно на ужин, он решил, что может потратить их на такое последующее «развлечение». Услужливый официант дал ему дубликат счета, и Евгений не увидел ничего плохого в том, чтобы отнести расходы на развлечение на счет ужина.

Мария расстраивается еще больше, когда узнает, что ее имя будет, вероятно, фигурировать в фиктивном заявлении о перерасходе бюджета, поданном Евгением. Становится ли она соучастником этого нарушения корпоративной политики и этических норм? Или так и нужно поступать, когда подворачивается случай?

Выйдя из кабинета Евгения, она начинает понимать, что у этой ситуации есть несколько аспектов. Он понимает, что если бы Евгений действительно заплатил за ужин, поставщики могли бы сами пригласить его развлечься. В таком случае заявление об оплате расходов было бы вполне законным, однако она по-прежнему считает, что последующее развлечение носит неподходящий характер, особенно учитывая, что она сама при этом исключалась. Она чувствовала, что такое поведение выглядит дискриминационным и ущемляет ее как женщину.

Но как бы рассержена она ни была, она понимает, что протесты ни к чему не приведут. Другое дело — это фальшивое заявление о погашении перерасхода. Она может считаться соучастником, поскольку не сообщила о мошенничестве Евгения, который солгал, сказав, что заплатил за ее ужин. Кроме того, он нарушил политику компании. Следует ли ей встретиться с директором ИТ и рассказать обо всем или лучше связаться

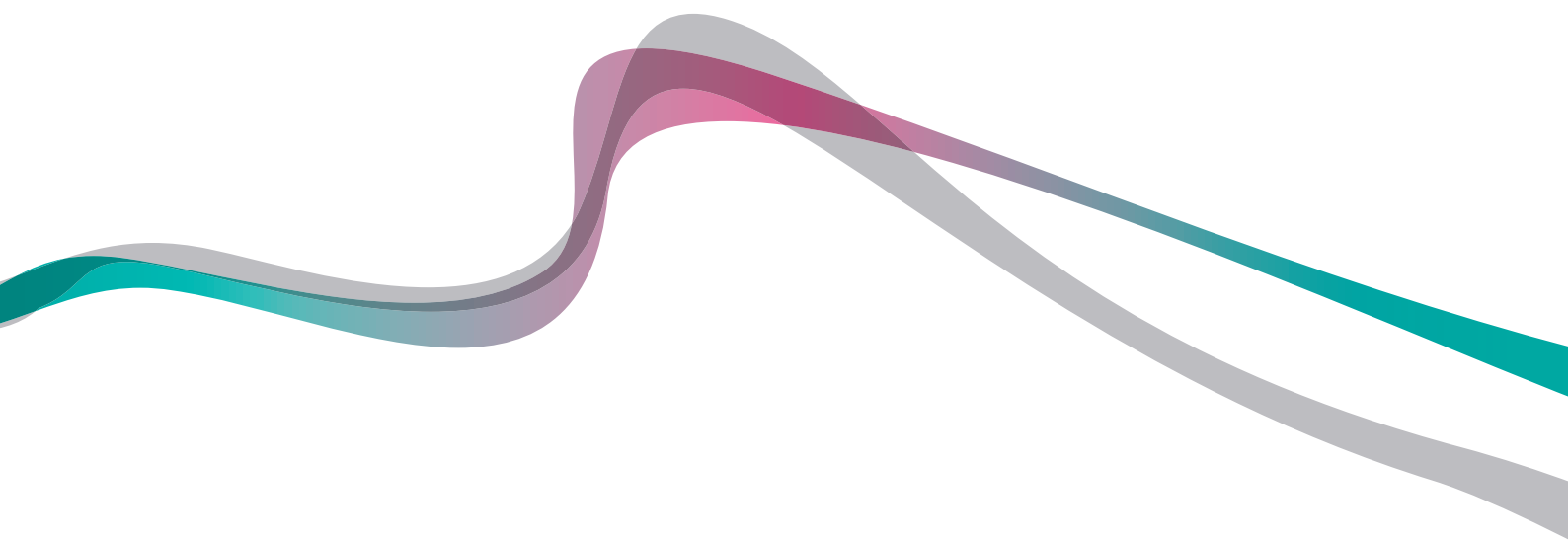
с отделом внутреннего аудита? Эти встречи могут иметь различные последствия для нее и ее отдела.

Что бы вы посоветовали Марии?

### Информация для преподавателя:

При организации обсуждения вы можете построить его по следующему сценарию:

- 1 **Уважение.** Заслуживала ли Мария уважения Евгения? Проявил ли он к ней уважение? (фальшивое заявление и посещение мужского клуба демонстрируют, что нет).
- 2 **Профессионализм.** Действовал ли Евгений профессионально, поступая так, как это было в пятницу вечером, не сообщив Марии заранее, что он подает заявление на погашение перерасхода?
- 3 **Этика.** Какие этические аспекты присутствуют в данной ситуации?
  - a. Фальшивое заявление.
  - b. Непрофессиональное поведение.
  - c. Дискриминация по половому признаку.
  - d. Мошенничество.
  - e. Злоупотребление доверием.
- 4 Как вы посоветуете Марии абстрагироваться от эмоционального отношения и сосредоточиться на фактической стороне дела?
- 5 Если поведение Евгения противоречит политике компании, но с ним до сих пор мирятся, как это может повлиять на решение Марии?



## КЕЙС 6.

### ГМО или Что делать Елене?

**Кальницкая Полина Андреевна,  
консультант по корпоративному  
управлению и этике бизнеса**

Два дня назад Елена была уверена, что ее новая работа приносит только радость: еще бы, почти месяц как она стала руководителем отдела закупок крупной компании, владеющей сетью супермаркетов в Москве. В ее команде пять человек, хороший коллектив, в компании не новички, ее приход восприняли благосклонно. Конечно, как и в любой работе, не без проблем. Есть пробелы в отношениях с поставщиками, особенно мясной продукции. Предыдущий начальник отдела уволился при каких-то неприятных обстоятельствах, Елена в детали не вникала. Но на прошлой неделе один из менеджеров ее отдела принес радостную весть: он вышел на крупный мясокомбинат, компания на рынке известная, с ней многие хотят работать. Но как поставщики они довольно капризны, диктуют магазинам свои условия. Заключение контракта с ними было бы отличным стартом для Елены на новом месте.

В субботу Елену с мужем пригласили на вечеринку по случаю дня рождения коллеги мужа. Там она познакомилась с его женой, Светланой, которая работает юристом как раз на том мясокомбинате, с которым они собирались подписать контракт. Но знакомство не пошло на пользу делу, даже, можно сказать, наоборот. За столом разговорились о здоровом питании, у большинства гостей маленькие дети, у Елены с мужем пятилетний сын, так что тема нашла отклик у всех. Работая с продуктами, Елена не только заботилась о здоровом питании для своей семьи, но и считала, что каждый покупатель имеет право на полную и достоверную информацию о товаре на полке. Речь зашла о генномодифицированных продуктах. Елена была их противником, и была бы ее власть, она вообще бы запретила закупать такую продукцию у поставщиков, а все товары предварительно бы тестировала. Но это, как она говорила, «из области фантастики русского бизнеса»: все, что она могла сделать на своем месте – это следить за тем, чтобы в магазине появлялись товары, на этикетках которых была полная информация о продукте. Светлана же считала, что борьба с ГМО бесполезна, поскольку распространение генноизмененных растений в природе уже давно вышло из-под контроля. На поля, где растут «чистые» растения, попадают семена модифицированных, этот процесс не остановить. Компания, в которой она работает, ставит на своей продукции клеймо «не содержит ГМО», но это скорее маркетинговый

ход, потому что соя, которую они используют в большинстве видов сосисок, поставляется из Аргентины, и поставщик до сих пор не предоставил подтверждение того, что продукция «чистая» («да и как он сам может быть в этом уверен?»). Но контракт с поставщиком сои очень выгодный, так что руководство компании этот вопрос не поднимает.

В воскресенье Елена целый день просидела за компьютером, прочитала, кажется, все, что было в Интернете про ГМО. Сегодня понедельник, коллега уже подходил с вопросом о заключении контракта с мясокомбинатом, надо решать, но решить она пока не могла.

### Материалы для чтения

- 1 И.В. Ермакова. ГМО – новая угроза существованию человечества. О ситуации с ГМО в России и мире. <http://www.irina-ermakova.ru/content/view/118/2/>.
- 2 Политика в отношении генномодифицированных продуктов в России и в мире. [http://www15.rian.ru/img/92304291\\_free.html](http://www15.rian.ru/img/92304291_free.html).
- 3 Елена Кудрявцева. Сдача норм ГМО. «Огонек» №44 (30 октября—5 ноября 2006 года). <http://www.ogoniok.com/4969/21/>.
- 4 Статья о сое в Википедии <http://ru.wikipedia.org/wiki/Соя>.

### Вопросы для обсуждения:

- 1 Как бы вы назвали ситуацию, в которую попала Елена? Какой эмоциональный отклик она вызывает?
- 2 Как вы сами относитесь к продуктам, содержащим ГМО?
- 3 Как вы оцениваете действия мясокомбината, который ставит клеймо об отсутствии генномодифицированных продуктов? Что об этом говорится в российском законодательстве?
- 4 Проанализируйте ситуацию с точки зрения деонтологического и телеологического подходов. Какое решение является лучшим для того и другого?

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

**Полина Кальницкая,  
Мери Джентайл,  
Джеральд Розн**

## **ЭТИКА БИЗНЕСА.**

### **УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ ДЛЯ ВУЗОВ И БИЗНЕС-ШКОЛ**

**Редактор-корректор** Александра Петрова

**Дизайнер-верстальщик** Мария Ратинова

**Верстальщик** Амина Кольцова

**Выпускающий редактор** Михаил Ледовский