

БИЗНЕС И ЭТИКА

**Антология материалов Европейского
Бизнес-Форума Бахаи
на русском языке**

© русского перевода, 2000г., Духовное Собрание Бахаи России

ЕВРОПЕЙСКИЙ БИЗНЕС-ФОРУМ БАХАИ

Европейский Бизнес-Форум Бахаи (ЕБФБ) - ассоциация мужчин и женщин, занимающихся бизнесом и управлением, которые изучают пути и средства применения социальных и этических учений Бахаи к вопросам, возникающим в связи с их предпринимательской деятельностью. Форум зарегистрирован во Франции как некоммерческая организация. В Форум входят почти 250 членов из 46 стран, в основном Европейских.

Деятельность Форума включает проведение ежегодной конференции, публикацию бюллетеня, перечня членов, а также предоставление консультаций по ориентации в области дальнейшей карьеры для членов-студентов. Кроме того, Форум публикует некоторые статьи и книги, написанные его членами по вопросам управления. Что касается внешней деятельности Форума, она направлена на содействие применению и соблюдению следующих основополагающих ценностей и принципов:

- ❖ Этичная практика ведения бизнеса
- ❖ Социальная ответственность бизнеса
- ❖ Надлежащее управление природными ресурсами планеты
- ❖ Партнерство мужчин и женщин во всех областях работы
- ❖ Необходимость новой парадигмы работы
- ❖ Принятие решений бесконфликтным методом, основанным на консультации
- ❖ Применение духовных принципов для решения экономических проблем

Форум принимает участие в проектах, которые вносят вклад в разработку значимых путей социального и экономического развития отдельных стран Восточной и Центральной Европы - таких, как Польша, Болгария, Албания, Венгрия и Россия. Эти проекты организуются совместно с другими ассоциациями и неправительственными организациями в этих странах.

Что настолько же важно, члены Форума провели ряд семинаров на форумах неправительственных организаций, проводившихся в связи с конференциями Организации Объединенных Наций: Всемирной встречи на высшем уровне по вопросам социального развития в Копенгагене, Четвертая конференция по вопросам, касающимся женщин в Пекине, а также Среда обитания - II, встреча на высшем уровне по вопросам городов в Стамбуле. ЕБФБ также активно участвовал в проведении Всемирного Бизнес-Форума в Стамбуле.

НОВЫЕ ЦЕННОСТИ ВСЕМИРНОЙ ЭКОНОМИКИ

Emerging Values for a Global Economy

Новые ценности всемирной экономики

Сегодня, как никогда прежде, перед лидерами делового мира встают задачи огромного масштаба и сложности. Во многих секторах экономики рынок, финансовое дело и конкуренция приобрели глобальный размах, бизнесом все чаще приходится заниматься в мире без границ, мире, живущем по законам коммерции и все более настоятельно требующем высоких стандартов качества, быстрого реагирования на запросы потребительского рынка и эффективного руководства в условиях постоянно меняющейся, беспокойной обстановки.

В то же время все более широкий спектр проблем встает перед обществом в целом: здесь и хроническая безработица, и отток населения из центров больших городов, вызывающий их упадок, и рост преступности, и падение уровня жизни. Совокупность всех этих факторов заставляет руководителей и служащих компаний задуматься над многими исходными положениями, пересмотреть принятые и нередко освященные временем методы деловой активности. В наши дни, когда доверие ко многим социальным институтам, таким как правительство и церковь, значительно ослабло, бизнесменам приходится брать на себя огромную ответственность по формированию нового социального и экономического порядка — такого, при котором частные предприятия, процветая, могут в то же время активно поддерживать все здоровые устремления развивающегося общества, восстанавливая таким образом здоровую жизнь на нашей планете — достойное наследие грядущим поколениям.

Предприятия не могут дальше действовать в изоляции друг от друга. Не могут они игнорировать и реальность сложившегося мирового рынка. Даже если компания пытается ограничить свою деятельность сугубо внутренним рынком, вполне вероятно, что она может столкнуться с конкурентами, ищущими любой возможности вторгнуться на ее территорию. После исчезновения основных торговых барьеров люди на планете почувствовали, насколько велика взаимосвязь между тем, что делают они сами, и тем, что происходит в других регионах. Доступ к технологической информации, до самого последнего времени бывший исключительной прерогативой правительств, университетов и крупного бизнеса, ныне открыт во всем мире для малого бизнеса и индивидов. Вследствие этого в деловых кругах сегодня все более четко осознают, что трудности бизнеса не удастся преодолеть без создания контекста более широкого сообщества.

Члены Европейского форума бизнесменов-бахай полагают — для того, чтобы выработать практическую линию поведения перед лицом тех трудностей, которые обрушились на мир в этот поворотный момент истории, бизнесменам следует обратиться к духовной и нравственной мудрости великих религий мира. Мудрость эта основывается на таких принципах, как справедливость, взаимное уважение, верность своему слову, цельность и единство; мы можем почерпнуть ее как в древних источниках — иудаизме, индуизме, христианстве, так и в сравнительно молодом откровении Бахауллы — основателя Веры Бахаи.

НОВОЕ ВИДЕНИЕ

Европейский форум бизнесменов-бахаи был основан на двух неразделимых принципах: единое человечество и единство в разнообразии. Принципы эти удивительным образом согласуются с реальностью возникающего на планете всемирного общества. В современном мире, для которого характерна постоянно усиливающаяся взаимозависимость всех его частей, они могут быть восприняты как основные действующие принципы и цели мирового сообщества, будь то на уровне местных правительственных учреждений или при выработке путей для принятия глобальных решений; они одинаково касаются всех — жителей крошечных деревушек и громадных мегаполисов, простых фермеров и транснациональных корпораций.

Принцип единого человечества дает возможность создавать новый тип отношений внутри «общечеловеческой семьи» предприятий и индивидуумов. Он ведет к перестройке общества, превращению его в единую по всем основным линиям организацию, включая политический механизм, торговлю и финансы, при бережном сохранении многообразного культурного наследия. Мы верим в то, что плодом объединения человечества станет всеобщий длительный мир. Подобное достижение позволит всем нам сосредоточиться на нравственных и духовных проблемах, а также направить нашу энергию на повышение материального благосостояния.

Мы верим в то, что преуспевающие бизнесмены и менеджеры будущего, следуя этим принципам, в процессе принятия решений будут исходить из соображений социальной ответственности и заботы об окружающей среде. Они станут приветствовать разнообразие и проявлять чуткость к местным проблемам и практическим нуждам людей, предоставляя им свою продукцию и услуги. Преследуя глобальные стратегические цели в области маркетинга, производства и исследования, они в то же время будут заботиться о том, чтобы их служащие имели реальные возможности для саморазвития и роста личности. За счет этого будет обеспечено благосостояние их предприятий и сообществ и поднимется ценность вклада каждого акционера и заинтересованного лица.

ВОЗНИКНОВЕНИЕ НОВЫХ ЦЕННОСТЕЙ

Деятельность в условиях современной бурной эпохи требует новых подходов в руководстве и менеджменте. Некоторые компании уже экспериментируют, вводя у себя различные формы организации и используя разные культурные традиции, что позволит им быстрее добиться успеха в нашем постоянно меняющемся мире. Результатом является более гармоничное соотношение материальных нужд, с одной стороны, и моральных и духовных ценностей — с другой, столь необходимых нам для того, чтобы выжить на нашей планете, где расстояния стремительно уменьшаются.

Члены Европейского форума бизнесменов-бахаи верят в то, что лидеры делового мира и предприниматели со все большим энтузиазмом будут включаться в необратимый процесс социальных и экономических преобразований, на практике

Новые ценности всемирной экономики

следуя семи основным принципам, каковыми являются деловая этика, долго-срочное развитие, деловое партнерство мужчин и женщин, новое отношение к труду, консультации, социальная ответственность и приверженность духовным ценностям. Остановимся вкратце на каждом из них в отдельности.

Деловая этика.

В основе нравственного поведения лежат несколько общечеловеческих добродетелей. О них говорится в священных писаниях всех великих религий. Среди этих добродетелей такие, как справедливость, взаимное уважение, честность, цельность, верность своему слову, беспристрастность, желание служить людям и умеренность. Общеизвестно, что нравственное поведение выгодно в деловых отношениях. Потребители предпочитают приобретать товары у продавца, который заслужил их доверие. Служащие работают лучше и подходят к делу более творчески, если к ним относятся справедливо и с уважением. Компании, которые стараются служить людям, приобретают надежную клиентуру и извлекают из этого немалую выгоду, становясь более конкурентноспособными. Мудрая, дальновидная политика скорее приводит к стабильному успеху, чем решения, направленные на достижение сиюминутных целей и быстрое извлечение прибыли. Большинство самых крупных и преуспевающих предприятий сегодня стремятся привнести нравственные критерии в межличностные отношения внутри коллектива. Нередко моральные ценности вносятся в кодексы поведения и представительный статус компании. Однако в обществе по-прежнему преобладает точка зрения, согласно которой бизнес и нравственность не в ладах друг с другом. И именно это представление превратилось в одну из самых серьезных преград на пути предпринимательства, создания новых предприятий и рабочих мест.

Поэтому иного пути нет — бизнес должен стать ответственным и высоконравственным и восприниматься в качестве такового.

Долгосрочное развитие.

Долгосрочность предполагает такой способ удовлетворения сиюминутных нужд, который не отразится негативно на грядущих поколениях и не помешает удовлетворению их потребностей. Жадность и недальновидность привели к истощению некогда богатых природных ресурсов и загрязнению некогда девственно чистой среды. Мы считаем, что любой призыв к совместным действиям, направленным на охрану среды и развитие, должен соотноситься со всеобщей системой ценностей и общепризнанными принципами. Те лидеры делового мира, которые видят новую нравственную и духовную основу человеческой деятельности, все активнее приветствуют эти ценности. В процессе своей деятельности они осознают, что контроль за средой является предпосылкой долговременного роста и во многих случаях служит важным источником развития даже для экономики, не имеющей дальнего прицела.

Партнерство между мужчинами и женщинами.

Человечество можно сравнить с птицей, а мужчин и женщин — с ее крыльями. Устойчивый полет возможен лишь тогда, когда оба крыла равномерно развиты. Так,

те организации, которые поощряют развитие и привнесение в рабочий процесс таких типично женских качеств, как заботливость, умение найти с людьми общий язык, интуиция и чуткость, постепенно приближаются к новой парадигме практики менеджмента, необходимой для успешной конкуренции в отношении качества товаров, разнообразия и своевременности услуг. Различия между полами, так же как различия расовые и этнические, лишь способствуют развитию творческой обстановки, заставляя целые компании и отдельных людей по-новому взглянуть на вещи. Для того, чтобы выжить, предприятия в развитых странах должны прибегать к постоянному введению новшеств, и поэтому для них крайне важно максимально использовать человеческий потенциал. Поощрение развития личности женщин через использование их способностей и признание их вклада в конечном итоге ведет к процветанию компании.

Новое отношение к труду.

Большую часть нашего времени и сил мы отдаем работе. Психолог Виктор Франкль считает, что нередко причиной психических расстройств является отсутствие в жизни значимой цели. Если это так, то бессмысленная работа может самым неблагоприятным образом отразиться на производительности труда, нравственном, интеллектуальном и душевном здоровье человека. Если же мы признаем, что в нашей природе присутствует два начала — материальное и духовное — и что развитие наших духовных качеств имеет первостепенное значение, то и работа должна видоизмениться так, чтобы отвечать глубинному стремлению человека к обретению смысла жизни. Мы уже не воспринимаем работу просто как средство к существованию или как средство зарабатывания денег для удовлетворения постоянно растущих потребительских запросов. Работа обретет смысл только тогда, когда откроет возможности для роста личности, станет формой служения человечеству.

Признание этих реальностей составляет самую суть практики современного менеджмента, воплотившейся в таких ходовых выражениях, как «доверительность», «обогащение труда» и «позитивные стимулы». И это тоже, в свою очередь, приводит к росту творческой активности и ответственности на всех уровнях предприятия.

Согласование решений путем консультаций.

Мы полагаем, что лучший способ высвобождения творческого потенциала человека при принятии решений есть процесс достижения консенсуса, который мы называем консультацией. При умелом использовании этого процесса можно прийти к мудрым, дальновидным решениям, а также достичь единства при их выполнении. Критерии поиска истины во время консультаций намного превосходят мерки, принятые при обычных переговорах. Ожесточенные дебаты, пропаганда и фракционность, столь характерные для совместной деятельности людей в современном мире, полностью противоречат принципам и цели консультации — достижению консенсуса в процессе поиска наиболее разумного пути поведения в данной ситуации. Консультация, с одной стороны, требует отрешения от личных амбиций, с другой — достижения единства внутри группы. Желание взять верх в силовых столкновениях должно

Новые ценности всемирной экономики

уступить место способности выслушать оппонента, чтобы затем прийти к оптимальному решению.

Мы верим в то, что в результате искренней, беспристрастной и сердечной консультации «яркая искра истины вспыхнет от столкновения противоборствующих мнений». Последние исследования подтвердили, что предприятия, прибегающие в своей деятельности к консультациям, входят в число наиболее надежных и стабильных.

Социальная ответственность.

Наиболее прогрессивные компании постепенно отходят от той исходной установки, согласно которой единственная цель бизнеса — это получение прибыли. Они понимают, что помимо этого бизнес призван оздоровить общество, в рамках которого он осуществляется. Прибыль важна для того, чтобы предприятие могло выжить, но она не должна идти вразрез интересам всех вовлеченных в процесс лиц — не только держателей акций, но и служащих, клиентов, поставщиков, жителей всей нашей планеты, ее нынешних и будущих обитателей. Ведущие бизнесмены и менеджеры все более ясно начинают осознавать, что практика социальной ответственности способствует долгосрочной рентабельности и конкурентоспособности. Если служащие чувствуют заботу о себе, они начинают лучше работать, экономия сил позволяет снизить затраты, а здоровое сообщество скорее привлекает и помогает удерживать хороших работников.

Духовные принципы.

При обычном подходе, когда валовой доход рассматривается как основное мерило благосостояния, не принимается во внимание то, что материальный комфорт отнюдь не является залогом человеческого счастья. Мы нуждаемся в иных критериях оценки уровня нашей жизни и нашего благополучия. Материальное процветание, лишённое духовной основы, — это лишь внешняя оболочка, не наполненная смыслом.

Члены Европейского форума бизнесменов-бахаи верят в необходимость применения духовных принципов к решению экономических проблем. Как личность обладает не только материальным, но и духовным измерением, так и общество имеет свое духовное предназначение, а именно: создавать условия для роста личности и способствовать развитию каждого из своих членов. Справедливость, сострадание, доверие и умеренность — вот ценности, которые должны превалировать в решении таких проблем, как неравенство в сфере распределения благ, хроническая безработица, расширение структуры выплаты пособий, быстрое развертывание технологий, разработка природных ресурсов, освоение работниками смежных специальностей и разрешение трудовых споров. Для того, чтобы эти цели были достигнуты, социальные и экономические структуры должны всячески стремиться к установлению сотрудничества и единства, ибо именно они способствуют духовному росту, и не поощрять конкуренцию, конфликты и силовые методы их разрешения, которые, в результате, приводят к доминированию одних над другими.

НАШ ДОЛГ

Человечество, считает Европейский форум бизнесменов-бахаи, движется по единому, предначертанному ему пути. Мир захлебывается в бурных волнах раскинувшегося кругом безбрежного экономического и коммерческого рынка, а новые информационные технологии в скором времени обещают превратить Землю во «всемирную деревню», по образному выражению покойного канадского исследователя коммуникативных систем Маршалла Маклюэна. Бизнес — это институт, доминирующий в нашем обществе; располагая опытом, ресурсами и кредитом доверия, он, в масштабах несопоставимых с любым другим общественным институтом, несет прямую ответственность за участие в процессе оздоровления общества. Более того, деловой мир непосредственно заинтересован в этом, ибо в больном обществе не может быть здорового бизнеса. Мы верим в то, что семь ценностей, о которых здесь рассказано, составят основу всеобщей этики XXI века.

Эрик Захраи

**КОЛЛЕКТИВНОЕ ПРИНЯТИЕ
РЕШЕНИЙ**

Консультации бахаи

**(доклад, представленный на втором
Европейском форуме бизнесменов-бахаи,
Париж, 1991)**

Eric Zahrai

Group Decision Making

Baha'i Consultation

**(Lecture presented to the Second European
Baha'i Business Forum, Paris 1991)**

Редактор И. Сенина

I. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ «РЕШЕНИЕ»

От рождения до смерти мы постоянно – вольно или невольно – сталкиваемся с ситуациями, требующими от нас принятия решений, которые определяют наши дальнейшие действия. К примеру, ребенок выбирает себе какую-то определенную игрушку и наотрез отказывается играть с остальными, подросток отправляется на каток вместо того, чтобы посидеть перед компьютером, или попросту слоняется без дела. Взрослый, собираясь на работу, может захватить с собой зонтик, а может положиться на прогноз синоптиков и по пути домой вымокнуть до нитки! Обладая свободой воли, человек выбирает для себя ту или иную линию поведения, останавливаясь на той, которая устраивает его более других.

Разумеется, существуют обстоятельства, когда законы природы оставляют нам не слишком много возможностей для выбора: так обстоит дело с необходимостью принимать пищу, следить за тем, чтобы наше тело не перегревалось и не переохлаждалось, с потребностью во сне и т. д. Впрочем, даже на таком уровне человек может сделать определенный выбор, если ему будет под силу вынести его последствия.

То же постоянно происходит и в нашей коллективной жизни, когда мы вынуждены выбирать одну из предоставленных возможностей, идет ли речь о семейных делах, политических и государственных проблемах, корпоративной стратегии или управлении в целом.

В словаре Ларусса сказано: *«...человек поставлен перед необходимостью принимать решения... Решение связано с представлением о добровольном поступке, который может быть совершен или не совершен после соответствующего индивидуального или коллективного обдумывания...»* *«...Décider c'est arrêter, déterminer ce qu' on doit...»* – т.е. *«Сделать выбор – значит на минуту остановиться, определить, как поступить дальше...»* Сходное определение дает Офстад: *«... принять решение» означает – предварительно обдумав несколько возможных вариантов поведения, вынести суждение относительно того, как поступить в дальнейшем в определенной ситуации...»*¹

Рей Киллиан пишет просто: *«Решение в своей простейшей форме – это выбор одной из нескольких возможностей»*².

Поскольку данный доклад главным образом посвящен коллективному принятию решений в современном управлении бизнесом, мы не будем касаться политических, правительственных и прочих учрежденческих проблем. Существует обширный список литературы на эту тему, который удовлетворит запросы любого исследователя, даже того, кто захочет узнать, как принимаются решения в Белом Доме.³

II. КОЛЛЕКТИВНОЕ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

1. Потребность в участии

В этом докладе мы кратко разберем концепцию коллективного принятия решений, предназначенную помочь деловой организации в достижении намеченных целей.

Действительно, всякое решение, будь то индивидуальное, коллективное, политически ориентированное, обусловленное желанием извлечь прибыль или попросту мимолетным капризом, имеет цель. «Существует феномен, – пишет доктор Карасек, – именуемый "целью" или "достижением", который не только побуждает к принятию решения, оправдывает его, но и составляет самую его суть»⁴. Еще в 1912 году, в эпоху становления научного менеджмента, Фредерик Уинслоу Тейлор указывал, что цель менеджмента заключается в том, чтобы «... обеспечить максимальное процветание предпринимателя вкупе с максимальным процветанием его служащих...»⁵

В своей работе «Принцип научного менеджмента» Тейлор пишет: «... Мы видим, как исчезают наши леса, уменьшаются водные ресурсы, как море наступает на сушу, как истощаются наши запасы угля и руды. Но куда менее очевидны, осязаемы и куда более трудны для оценки огромные потери человеческой энергии, ежедневно пропадающей втуне из-за нашей некомпетентности, неумелого и неэффективного руководства – того, что мистер Рузвельт назвал «национальной неумелостью...»⁶

Время и опыт доказали, что физическая производительность труда уже не является единственным фактором успеха корпорации, хотя по сей день имеет важное значение для прибыльности предприятий. Если для некоторых технократов линии поточной сборки по-прежнему остаются волнующим образом «гармонии человека и механизма», то для рабочих это символ безысходности.

Прежде цель организации состояла исключительно в научном подсчете того, что могут дать предпринимателю его рабочие, без учета творческого потенциала членов этой организации, а также социальных и психологических аспектов, и потому неудивительно, что при таком подходе все решения должны были приниматься только наверху и уже затем передаваться во всех подробностях на нижние уровни – рабочей силе: какого рода работу выполнить, какие инструменты использовать, время отводится на каждую операцию и т. д. ... Таким образом, именно авторитарный способ принятия решений, или, если прибегнуть к выражению Роджера Мукиелли, концепция «монархического» управления бизнесом была в те дни наиболее популярна. Существует легенда о том, как однажды Генри Форд I на слова своего секретаря: «Сэр, я думаю, что...» – мгновенно ответил: «Вы здесь не затем, чтобы думать, а затем, чтобы делать то, что вам говорят».⁷

В противовес стилю авторитарного руководства, в рамках движения «Коллективной динамики» в 1945 году в Соединенных Штатах Куртом Левиным была выдвинута новая концепция коллективного труда, потенциальные и творческие возможности которой стали предметом усиленного изучения со стороны зачинателей Организаторской психологии.

То же касалось и вопросов, связанных с тем, как сделать труд более разнообразным и в большей степени удовлетворяющим потребности человека. Специалисты обнаружили, что более высокая заработная плата и улучшенные условия труда отнюдь не делают всех рабочих счастливее. Для того, чтобы привлечь людей, требовались иные факторы.

Между тем отношение людей к работе стало меняться. Повышение уровня образования, возможность выбора профессии и стиля жизни заставили отказаться от традиционного единовластия, требовали общественных преобразований и более широкого участия людей в принятии решений на всех уровнях их индивидуального и коллективного окружения. Групповое участие в решении проблем началось как в целях развития творчества и новаторства в промышленности, так и из-за необходимости привлечения к нему более широких масс общества. Кроме того, ученые-социологи обнаружили, что в самом процессе взаимодействия групп на разных уровнях управления возникает много позитивного.

Задолго до «Коллективной динамики» Мери Паркер Фоллет предложила свою концепцию «Коллективных консультаций» как интегрирующий подход к управлению организацией. Она видела в «сознательной организации великую духовную задачу человечества», считая – для того, чтобы наступил конец войне между трудом и капиталом, *«нации должны превратиться в единый коллектив... тогда само понятие «антагонизм» – продукт статичного мира – уйдет в прошлое, и перед нами предстанут только различия, то есть то, что способно к интеграции»*⁸.

Тема противостояния коллективного и индивидуального и сегодня продолжает привлекать внимание исследователей. Как пишет один из них: *«Сравним – широкое участие против авторитарного принципа, автократия против демократии, органическое против механистичного. Термины различны, проблемы – схожи»*⁹.

Существует ряд научных работ, предостерегающих от бесполезных затрат времени и усилий на разрешение проблем, с которыми легче справиться индивидуально, чем коллективно. Но в целом рекомендации специалистов сводятся к тому, что правильно управляемая организация должна стремиться привлечь большее число участников к процессу принятия решений путем материального поощрения и повышения заинтересованности в работе. Происходящее вследствие этого улучшение обстановки – самый важный стимул для хорошей, качественной работы.

Некоторые исследователи в области коллективного менеджмента сходятся в том, что консультативный метод принятия решений перспективен для групп, в которые входят представители высоких управленческих уровней. На более низких уровнях коллективные решения не столь продуктивны. Важную роль здесь играет обучение членов группы. Роджер Мукиелли и Робер Местрио приводят четыре условия для успешного группового принятия решений.

Компетентность членов.

Их обязательность.

Ограниченное количество участников.

Обучение их методам работы и коллективного принятия решений.¹⁰

2. Определение коллективного принятия решений

Несколько лет назад в замке Рейзенбург в Баварии проводился симпозиум, финансировавшийся Европейской ассоциацией экспериментальной социобиологии и аналогичной американской организацией – Экспериментальным обществом социальной физиологии, участники которого знакомили друг друга со своими открытиями и теориями в области коллективного принятия решений. За образец группы принятия решений здесь была взята организация, состоящая из ориентированных на определенную задачу людей, которые в процессе обсуждения проблемы достигают соглашения даже в том случае, если отдельные члены группы на протяжении всей дискуссии держались противоположных мнений.¹¹

Социальные физиологи в целом полагают, что группы обладают собственной индивидуальностью, вполне независимой от личностей индивидуумов, составляющих эти группы. Норман Майер отмечает, что *«группы обладают уникальным преимуществом в мышлении, поскольку возможных расхождений точек зрения здесь больше...»*¹² Похожую мысль мы находим в писаниях Бахаи, появившихся более трех четвертей века тому назад: *«яркие искры истины исторгаются лишь после столкновения противоположных мнений»*¹³.

Учение Бахаи предлагает нам уникальный способ принятия решений и разрешения конфликтов. В нем впервые была подчеркнута духовная природа труда, и труд стал рассматриваться как почетное служение обществу, а не просто как «работа». *«Все люди созданы для того, чтобы способствовать нескончаемому развитию цивилизации»*¹⁴

Утверждая, что каждый человек обязан трудиться и положительно относиться к труду, учение Бахаи предлагает коммуникативный метод, ведущий к процессу принятия решений и получивший название «консультаций». Главной целью консультации бахаи является постижение истины, при этом каждый член группы обязан свободно высказывать свое мнение.

Впервые в истории человечества основатель религии подчеркивает роль группы людей – Духовных Собраний – как органа, наделенного полномочиями принимать решения, регулирующие жизнь общины, и предлагает программу действий для подобного рода групп.

Бахаулла говорит: *«Ни благоденствия, ни процветания не достигнуть иначе как через совет»*. В другом отрывке из Его писаний читаем: *«Держите же совет сообща во всех делах, ибо совет есть светильник назидания, путь указующий и пониманием озаряющий»*.

Нам трудно в полной мере воспринять значение принципа и его далеко идущие последствия для всех сфер человеческой деятельности, однако писания Шоги Эффенди, Хранителя Веры Бахаи, проливают свет на важность его для жизни отдельного человека, общинной жизни, и, как верят бахаи, в конце времен принцип этот утвердится во всех человеческих делах. Шоги Эффенди пишет: *«... Личная инициатива, индивидуальные способности и изобретательность необходимы, однако*

они должны опираться на коллективный опыт и обогащаться за счет мудрости групп людей, и лишь в этом случае окажутся способны к столь великому свершению...»¹⁵

3. Роль индивидуума в группе по принятию решений

Для расширения «коллективного мудрого опыта группы» в писаниях Бахаи, часто прибегающих к образам и символам, рекомендуются принципы, которые по сути являются призывом к полному изменению внутреннего мира человека и его отношения к окружающему. Требования эти можно сформулировать следующим образом:

Чистота помыслов.

Просветленность духа.

Отрешенность от всего, кроме Бога.

Тяга к Его Божественному благоуханию.

Кротость и скромность перед лицом возлюбленных Его.

Безропотность и долготерпение в трудных обстоятельствах.

Служение Его возвышенному Порогу.

Абсолютная свобода в выражении собственного мнения.

Безгневное приятие противоположных взглядов.

Благочестие.

Вежливость.

Достоинство.

Осмотрительность в выражении своих мыслей.

Объективность по отношению к чужим взглядам.

Абдул-Баха говорил: «... Целью консультаций является постижение истины. Выражая свое мнение, не следует считать его полностью и окончательно справедливым, но видеть в нем лишь вклад в общее решение; ибо свет реальности становится очевиден, когда два мнения совпадают. Столкновение стали и кремня рождает искру. Человек должен взвешивать свое мнение с величайшим спокойствием, самообладанием и хладнокровием. Прежде чем выразить свою точку зрения, он должен внимательно прислушаться к высказанному до него. Если он полагает, что уже высказанное мнение более справедливо и достойно, ему следует немедленно принять его, а не придерживаться упорно своего собственного. Это наилучший способ прийти к единству и обрести истину».

Теоретики, как правило, используют другие, мирские термины, чтобы описать тот же метод и те же способы его осуществления. Бахаи с благодарностью и удовлетворением следят за тем, как исследователи в этой сфере прокладывают путь концепциям, которые постепенно сближаются с методами, которые бахаи используют на практике для принятия решений в своих местных, национальных и международных институтах. Вот несколько замечаний, которые я взял для примера из разных источников: *«Отличительной чертой демократического принятия решений является предоставляемая каждому возможность высказаться, без навязывания своего образа действий и мыслей. Инакомыслящие обычно поступают собственными взглядами и поддерживают решение группы во имя ее целей, взаимоуважения и*

Совместимы ли этика и предпринимательство?

сознавая важность сотрудничества...»¹⁶ «...противостояние идей, а не людей...»¹⁷ «способность неизменно и во всех отношениях соблюдать безупречную вежливость»¹⁸.

«...Группа должна чувствовать себя свободной и не испытывать какого бы то ни было давления извне... члены ее должны иметь равные права во всем, что касается степени их участия в деятельности группы, выражения собственного мнения и т. д. ... Цель подобных собраний – услышать все соображения, познакомиться со всеми мнениями и точками зрения на проблему и использовать все творческие способности группы в их совокупности... Часто мы ограничиваемся голосованием, определяя таким образом мнение большинства... однако действительное решение группы состоит в единодушной поддержке идеи, родившейся в процессе дискуссии»¹⁹.

Изучив различные аспекты концепции принятия решений «индивидуум – организация», исследователи подчеркивают – для того, чтобы консультация оказалась плодотворной, важна эффективность самой процедуры проведения собраний.

4. Формы коллективного принятия решений

Коллективное принятие решений может иметь различные формы и преследовать разные цели. Сегодня во многих европейских странах закон предоставляет рабочим ту или иную степень совещательного голоса в управлении предприятием. Так называемая «промышленная демократия» действует в той или иной мере эффективно в зависимости от политического и культурного фона в данной стране (рабочие советы в Германии, предпринимательские комитеты во Франции и т. д.).

Еще один пример развития групповых форм – «кружки качества». Как вам известно, они представляют собой небольшие группы служащих, занятых в какой-то одной сфере деятельности, которые добровольно организуют регулярные встречи с целью изучения новой техники и способов ее применения, выявления, анализа и решения проблем, связанных с их работой. Японский союз ученых и инженеров (СУИ) в 1962 году создал концепцию «кружков качества» и организовал первые три кружка, работающих под наблюдением руководителя.

К концу 1962 года это число увеличилось, и сегодня более десяти миллионов японцев принимают участие в деятельности «кружков качества». Подобный успех мало связан с конкретной культурой или средой. Он вызван исконной человеческой и организационной потребностью людей участвовать в принятии решений. Мы видим, что «кружки» успешно действуют и в сугубо научной среде – в качестве примера можно назвать научно-исследовательский состав по воздухоплаванию, – и в среде работников текстильных фабрик, где уровень образования персонала низок. Многие корпорации организовали «кружки качества», надеясь тем самым повысить качество и производительность. Отдельные компании добились этого, а большинство из них убедилось, что дополнительным преимуществом деятельности этих групп является более заинтересованное отношение к труду и расширение творческих способностей работников.

5. Характеристики коллективного принятия решений

Каковы бы ни были цель и масштаб коллективного принятия решений, те, кто изучал его или прибегал к нему, дают несколько вполне определенных рекомендаций, которые стоит привести здесь для сравнения с процедурой, ко-торую бахаи, и вполне успешно, практикуют на заседаниях своих собраний уже на протяжении многих лет:

1. Ясно очерченная цель.
2. Сбор информации и уточнение фактов, имеющих отношение к поставленной проблеме.
3. Единство мнения касательно политики компании или учреждения.
4. Полное и откровенное обсуждение вопроса вплоть до окончательного принятия решения.
5. Согласование решения.
6. Его оценка.
7. Не последнюю роль играет также необходимость в квалифицированном координаторе (председателе) с определенным кругом обязанностей.

Подверглось обсуждению также и количество участников собраний: некоторые исследователи предлагали расширенные собрания для «мозговой атаки», но меньшие по численности группы для принятия решений. Мукиелли и Местрио, которые своими публикациями помогли французским бизнесменам уяснить и применить на практике новый закон «согласования» (который по сути предлагает использовать различные побудительные меры для привлечения служащих корпораций к участию в принятии некоторых решений, влияющих на их работу), полагают, что оптимальное число участников группы по принятию решений должно ограничиваться десятью.

Избирательные органы Бахаи всегда включали девять членов.

6. «Кружки качества»

Когда несколько лет назад одно из подразделений корпорации Сиброн, расположенное в Рочестере, штат Нью-Йорк, разрабатывало программу «кружка качества», автор настоящего доклада присутствовал на собрании, где эта программа обсуждалась в целом. Вот несколько замечаний, которые возникли в ходе этого собрания, касающиеся роли «координатора», или, как называют его бахаи, «председателя».

«Кружки качества» являются ключевым элементом работы по коллективной динамике. Соответственно, удачные собрания обеспечивают успех кружков. Ключевыми же для обеспечения эффективности собрания служат некоторые установки относительно того, что следует и чего не следует делать в процессе дискуссии.

Чего не следует делать во время собрания

Не читайте лекций – вы можете оказаться не вполне компетентны.

Не давайте советов – цель дискуссии состоит в поиске истины и выработке новых идей.

Не преуменьшайте значения чужих идей и мнений.

Не вступайте в спор с членами группы – каждая идея важна.

Совместимы ли этика и предпринимательство?

Что следует делать для успеха собрания

Готовьтесь к собранию заранее.

Анализируйте ход дискуссии со стороны, прислушивайтесь к репликам, будьте «координатором».

Поддерживайте ход дискуссии, готовьте вопросы на случай, если обсуждение утратит остроту.

Вовлекайте в дискуссию всех и каждого; старайтесь расшевелить слишком пассивных участников.

Не позволяйте одному или нескольким членам захватывать инициативу; давайте возможность высказаться тем, кто этого хочет.

Периодически резюмируйте сказанное и разъясните группе поэтапность и направление хода дискуссии.

Выделите время для формулировки заключительного положения перед окончанием собрания.

Заканчивайте собрание в назначенное время или несколько раньше.

Не предлагайте группе готовых решений.

Не останавливайтесь на предложенных решениях слишком быстро, без должного обсуждения.

Не считайте молчание знаком согласия.

Отстаивайте точки зрения меньшинства.

Большинство этих рекомендаций совпадают с методами бахаи; особенностью консультации Бахаи является то, что в ходе обсуждения мнение председателя не более значимо, чем мнение любого другого члена группы. Однако при этом ответственность председателя очень велика, поскольку успех консультации в определенной степени зависит от его умения вести собрание.

III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По своей концепции подход бахаи и используемые ими средства, как отмечалось в данном докладе, выходят далеко за рамки простых технических навыков. Председатель и в конечном счете все участники должны относиться к своим обязанностям с любовью и смирением и действительно считать всех своих коллег источниками идей, видя в них людей, имеющих равное с ними право выражать свое мнение. Как сказал Шоги Эффенди, Хранитель Веры Бахаи: «... мы должны помнить также, что основной принцип Дела Божия не диктатура, а смирненное братство, не произвол самовластия, а дух искреннего и сердечного согласия...»²⁰

Примечания

1. Д-р Мирек Карасек. «Анатомия решения», Нью-Йорк.
2. Рей А. Киллиан. «Творческий подход к управлению – средство максимального повышения эффективности производства». Нью-Йорк, 1968.
3. Теодор К. Серенсон. «Принятие решений в Белом Доме» (с предисловием Джона Ф. Кеннеди), изд-во Колумбийского университета.
4. Д-р Мирек Карасек. «Анатомия решения», Нью-Йорк.
5. Фредерик Уинслоу Тейлор. «Принцип научного управления», Нью-Йорк, 1913.
6. Там же.
7. Роджер Мукиелли и Робер Местрио. В книге: «В направлении согласования», Париж.
8. Цит. по книге Пенелопы Грэхем Уокер «Консультации – краеугольный камень творческого администрирования», Уилметт, Иллинойс, 1976.
9. Г. Дейл Мейер. «Коллективное принятие решений, обзор и анализ», изд-во университета штата Айова, N 15, 1970.
10. Роджер Мукиелли и Робер Местрио. В книге «В направлении согласования», Париж.
11. «Коллективное принятие решений. Европейская ассоциация экспериментальной социопсихологии», Лондон, 1982.
12. Норман Р. Ф. Майер и Джон Дж. Хейс. «Творческое управление», Нью-Йорк, 1962.
13. Абдул-Баха, цит. по книге Шоги Эффенди «Администрация Бахаи».
14. Бахаулла. «Крупницы из Писаний», с. 215.
15. Шоги Эффенди.
16. Мартин и Хейс. «Творческое управление».
17. Ричард Андерсон. «Стратегия менеджмента», Нью-Йорк.
18. Джон В. Келтнер. «Процесс коллективного принятия решений». Нью-Йорк, 1957.
19. Роджер Мукиелли и Робер Местрио. «В направлении согласования». Париж.
20. Шоги Эффенди. «Принцип администрации Бахаи».

Дополнительная литература

- Адейр, Джон. «Эффективное принятие решений». Лондон, 1985.
- Браун, Марк. «Трагедия динозавров». Дорсет, 1988.
- Дейниш, Х. «Единство – творческая основа мира». Торонто, Исследовательская ассоциация бахаи.
- Дейч, Мартен. «Разрешение конфликта: созидательные и деструктивные процессы», изд-во Йельского университета, 1973.
- Кеннеди, Гейвин. «Предметы обсуждения».
- Кеннеди, Бенсон и Макмиллан. «Управленческие переговоры», Лондон.
- Киндлер, Герберт С. «Конструктивное разрешение противоречий менеджмента». Лондон.
- Колстоу, Джон. «Консультации – светоч на пути человечества». Оксфорд, 1985.
- Колстоу, Джон. «Коллективный гений» (рабочее название), Оксфорд, готовится к изданию.
- Морган, Гарет. «Образцы организации». Сейдж пабликейшнз, 1986.
- Петерс, Том. «Процветание в хаосе». Лондон, 1989.
- Петерс и Уотерман. «В погоне за превосходством». Нью-Йорк.
- Петерс и Уотерман. «В поисках превосходства». Нью-Йорк, 1982.
- Плант, Роджер. «Перемены в менеджменте – стержень прогресса». Лондон, 1987.
- Покрас, Сэнди. «Систематическое разрешение проблем и принятие решений». Лондон.

Диана Чемберлен Старчер

**ЖЕНЩИНЫ-
ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ**
ДВИЖУЩАЯ СИЛА ПРЕОБРАЗОВАНИЯ

ВВЕДЕНИЕ

Повсюду — от Бангладеш до Парижа, от Найроби до Нью-Йорка — женщины сегодня становятся предпринимателями. Происходящие в экономике развитых стран глубокие структурные изменения открывают перед женщинами новые возможности. Поточно-массовое производство в наши дни находится на спаде, в то время как быстро развивающаяся сфера услуг и информатика переживают пору расцвета. В быстро меняющейся, подчас хаотичной обстановке, обусловленной всеохватностью рынка и конкуренции, освоением новых технологий и средств связи, традиционные методы зачастую оказываются неэффективными. В результате новый способ мышления в бизнесе все громче заявляет о себе. При таком стечении обстоятельств женский стиль руководства и присущие женщинам особые способности и качества приобретают особенную ценность.

Помимо структурных преобразований происходит также и переоценка ценностей. Как отмечают Нейсбит и Эбердин в своей работе о корпоративных изменениях, *«значительные изменения происходят тогда, когда переоценка ценностей совпадает с экономической необходимостью»*.¹ Авторы полагают, что женщины смогут полностью изменить атмосферу рабочих мест, если воспользуются предоставившейся возможностью выражать свою, женскую систему ценностей, а не подавлять ее, как это было прежде.

Меняющиеся социологические факторы также побуждают женщин все смелее вступать в сферу трудовой деятельности. Начиная со второй мировой войны, в западных странах отмечается растущий приток женщин на рынки труда, отчасти вызванный тем, что женщины осознали необходимость в финансовой самостоятельности и самообеспечении. К другим факторам можно отнести недостаточность одного платежного чека для удовлетворения финансовых потребностей сегодняшнего дня во многих семьях среднего класса, рост уровня разводов и увеличение числа женщин, выступающих в качестве главы семейства. Кроме того, переоценка ценностей и перемена отношения к наемному труду также побуждают некоторых материально обеспеченных женщин искать самоутверждения вне дома и семьи.

Складывающемуся на Западе образцу начинают следовать и развивающиеся страны. Согласно данным различных организаций по развитию, во все большем числе стран становится очевидной важность вклада женщин в местную экономику и их способность играть ключевую роль в процессе, содействующем подъему широких слоев населения.

Однако идет ли речь о Западе или о развивающихся странах, женщины отнюдь не всегда довольствуются ролью простых служащих. Растет армия женщин-предпринимателей. Это, прежде всего, люди, которые на свой страх и риск берутся за организацию ресурсов своей страны и управление ими и принимают на себя финансовую ответственность, связанную с подобной деятельностью, в надежде на

приобретение конечной прибыли. Для женщин с низким заработком главным побудительным мотивом является стремление увеличить свой доход. Однако для многих женщин-предпринимателей не менее важны и другие факторы, такие как самоутверждение или сознание того, что ты занимаешься чем-то заслуживающим внимания и уважения. В одних случаях предприятия их могут быть небольшими — пропорционально времени, которое они им уделяют. В других — вырастать в такие крупные предприятия, как фирма «Води Шоп» — международная сеть магазинов, торгующих натуральной косметикой, которая была основана Анитой Роддик и годовой объем продаж которой превышает 500 миллионов фунтов.

В данной брошюре рассматривается вклад предпринимателей — и мужчин, и женщин — в общественную жизнь, анализируются ключевые факторы их успеха. Поскольку для женщин развивающихся стран прежде всего важен доступ к кредитам, мы остановимся на одном примере мужской помощи в решении этой проблемы, затем постараемся определить основные характеристики женщин-предпринимателей и их фирм в более или менее обеспеченных странах. В этом стремительно меняющемся мире некоторые наиболее динамичные фирмы, руководимые мужчинами, стремятся преобразовать свою структуру и деятельность. Одним из результатов является сближение новой модели менеджмента и присущего женщинам стиля руководства. И, наконец, мы проанализируем отдельные специфические препятствия и трудности, с которыми непосредственно приходится сталкиваться женщинам.

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Предприниматели, как мужчины, так и женщины, играют жизненно важную роль в создании рабочих мест и повышения благосостояния общества. Перед лицом всеохватной конкуренции крупные производители «сокращаются» путем реорганизации и беспрецедентного по своим масштабам увольнения рабочих. Возникающий в результате высокий уровень безработицы становится серьезной политической, социальной и экономической проблемой. И все же, даже в таком нестабильном экономическом окружении, предпринимательские компании оказываются создателями рабочих мест. Фирмы, в которых занято менее двадцати служащих, обеспечивают четвертую часть от общего числа рабочих мест. И все большим количеством этих небольших, недавно организованных компаний руководят женщины. Так, в Соединенных Штатах фирмы, которыми владеют женщины, дают 12 миллионов рабочих мест, тогда как 500 самых крупных фирм, так называемые «Форчн 500», предоставляют несколько меньше — 11,7 миллиона. Более того, фирмы, входящие в «Форчн 500», ежегодно увольняют от 200—300 тысяч служащих².

Предприниматели вводят новшества; новшества эти, в свою очередь, стимулируют экономический рост в целом Города, некогда зависевшие от одного крупного производителя, сегодня самым разумным считают привлечение небольших предпринимательских фирм. Достигаемые за счет этого разнообразие и мно-

Совместимы ли этика и предпринимательство?

жественность способствуют устойчивости и прочности местной экономики. Увеличение числа местных владельцев также приводит к укреплению стабильности, поскольку люди, которые живут и работают в рамках тесного сообщества и служат своим соседям, лично заинтересованы в благосостоянии этого сообщества. Кроме того, предпринимательство открывает экономические перспективы перед такими поставленными в невыгодные условия группами, как женщины, низкооплачиваемые работники и всякого рода меньшинства.

Женщины-предприниматели вносят еще один важный вклад в развитие экономики, увеличивая не только число рабочих мест, но и благосостояние. За восьмилетний период с 1980 по 1988 год количество предпринимателей в США возросло на 56%, в то время как число женщин-предпринимателей среди них — на 82%. За тот же самый период уровень роста дохода предприятий, принадлежащих женщинам, более чем вдвое превысил этот же показатель по предпринимательскому сектору в целом.³ (Однако следует отметить, что большинство предпринимателей-мужчин получает гораздо больший доход, чем предприниматели-женщины).

КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО УСПЕХА

Успеху в бизнесе прежде всего способствует благоприятствующая предпринимательской деятельности культурная среда. В некоторых странах предприниматели сталкиваются с враждебностью общества, которое отождествляет предпринимательство с мошенничеством и приписывает предпринимателям «мафиозный» менталитет; в других же регионах энергия и новаторство предпринимателей вносят значительный вклад в экономическое развитие.

В создании благоприятных условий для предпринимательства важную роль играет правительство. Оно может позаботиться о создании устойчивой макроэкономической среды, способствовать устранению таких препятствий, как произвольные ограничения, налагаемые вездесущей бюрократией, обеспечить необходимую инфраструктуру, включающую связь, транспорт, энергетические поставки и технологию, а также прямо содействовать возникновению новых предприятий.⁴

Отдельные предприниматели могут оказывать незначительное влияние на культурную и деловую среду, в которой они действуют, однако они вольны по своему усмотрению выбирать ту или иную нравственно-этическую позицию. Этика рассматривает поступки сообразно правилам морали; она исходит из общечеловеческих ценностей, лежащих в основе великих религиозных учений мира. Этические, нравственные ценности, имеющие отношение не к отдельному предпринимателю, а к бизнесу в целом, включают такие качества, как честность, правдивость, равно как и чувство ответственности, уважение к окружающим, справедливость, а также отношение к работе как к служению.

Поведение, основанное на соблюдении этических норм, постепенно признается правильным деловым поведением. Для того, чтобы сочетать этику и бизнес,

необходимо в деловых отношениях следовать личным нравственным нормам. Деловую этику можно подразделить на три категории: позиция относительно закона, позиция по экономическим и социальным вопросам, не оговоренным в законе, и позиция во всем- что касается собственных интересов. Мудрые и этически правильные деловые решения основаны на деловых обязательствах, которые берет на себя тот или иной предприниматель, и отражают понимание человеком моральных и общечеловеческих ценностей.⁵ В своей деятельности предприниматели зависят не столько от постоянной покупательской клиентуры, сколько от сотрудничества с банкирами, поставщиками, деловыми партнерами и служащими. А следовательно, жизнеспособность их предприятий и шансы на успех будут лишь увеличиваться, если это сотрудничество основано на честности, справедливости, надежности и серьезном отношении к качеству и работе.

ПОЯВЛЕНИЕ ЖЕНЩИН-ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

Развитые страны

В наиболее благополучных странах мира женщины, занимающиеся предпринимательством или пытающиеся развить собственную экономическую деятельность, представляют собой весьма неоднородную по своему составу группу. Некоторые из них — уже состоявшиеся профессионалы или высокообразованные люди с разносторонним опытом менеджмента. Другие приобрели опыт, работая без оплаты, то есть ведя домашнее хозяйство или воспитывая детей. Третьи живут в «четвертом мире» — среди городской бедноты обеспеченных стран — и почти не имеют ни образования, ни опыта работы.

Женщины-предприниматели стали появляться сравнительно недавно. Еще четверть века назад, до 1970 года, они были редким явлением. Однако затем число их стало резко возрастать. В одной из статей, опубликованной под эгидой Организации за экономическое сотрудничество и развитие, штаб-квартира которой находится в Париже, этот феномен назван «одним из самых значительных проявлений экономического и социального развития в мире».⁶

Количество новых предприятий, создаваемых мужчинами и женщинами, в разных странах различно. Женщины Соединенных Штатов создают новые предприятия в полтора раза чаще, чем мужчины. Начиная с 1990 года женщины Восточной Германии создали треть всех новых предприятий, давших один миллион новых рабочих мест и ежегодно вносящие в валовой продукт страны 15 миллиардов долларов. В Магрибе, на территории Марокко, Алжира и Туниса, мусульманские женщины создают одно из каждых десяти новых предприятий.⁷

Согласно отчету ОЭСР за 1986 год на долю предприятий, владельцами которых в 25 странах-участницах⁸ являются женщины, приходится 28% всей предпринимательской деятельности. По странам этот уровень составил: от сравнительно низкого, 15%, в Дании до высокого — 39% в Канаде. Причем цифры эти — уже почти десятилетней

Совместимы ли этика и предпринимательство?

давности. Администрация малого бизнеса США сегодня прогнозирует, что к 2000 году половину всей предпринимательской активности в стране возглавят женщины.

Развивающиеся страны

Несмотря на то, что женщинам-предпринимателям как развитых, так и развивающихся стран присуще множество общих черт, женщины развивающихся стран, даже те, которые обладают острым умом, опытом и мудрым взглядом на жизнь, в большинстве своем необразованны и живут в бедных сельских общинах.

Тем не менее женщины всегда принимали активное участие в развитии экономики на местах. Так, в Африке женщины производят 80% продовольственных продуктов. В Азии эта цифра составляет 60%, в Латинской Америке — 40%. Во многих случаях женщины не только производят продовольственные продукты, но и продают их, что позволяет им хорошо ориентироваться в особенностях местного рынка и клиентуры.

Большинство неимущих в мире составляют женщины и дети. Основанные женщинами небольшие предприятия дают им возможность улучшить свою жизнь и жизнь своих семей. Эти «микропредприятия» начинают привлекать все большее внимание Благотворительные и бесприбыльные организации, действующие среди широких масс населения, пришли к выводу, что вложение денег в женскую часть населения той или иной страны является самым эффективным средством повысить уровень здоровья, питания, гигиены и образования. Фонд международной общественной помощи (ФМОП) пишет о женщинах, как о «самых надежных, деятельных и творческих членах обнищавших обществ».⁹

ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ МИКРОКРЕДИТОВ

Богатые становятся богаче, бедные — беднее. Можно ли разорвать этот порочный круг. В последнее время появился ответ на этот, вопрос, помогающий бедным изменить свою судьбу к лучшему, обрести чувство достоинства и уверенности в себе. Таким ответом стали «микрокредиты», которые многие рассматривают как путь к самому широкому прогрессу на низовом уровне общества.

Возьмем случай с жительницей Бангладеш Хассеной Бава. После того как от укуса ядовитой змеи умер ее муж, Хассена Бава осталась с малолетним сыном на руках и практически без средств к существованию. Получая за работу в поле всего 5 долларов в неделю, она могла накормить ребенка два раза в день, но у нее почти не оставалось денег на себя. Ссуда в 50 долларов позволила ей купить швейную машинку. По-прежнему работая в поле днем, по ночам она шила одежду для соседей, и доход ее увеличился вдвое. Второй небольшой заем дал ей возможность развести свой огород. Сегодня Хассена Бава — владелица двухкомнатного дома, сын ее закончил школу.

Хассена Бава стала «микропредпринимателем». Ей удалось преодолеть личную трагедию, связанную с потерей мужа, благодаря «микрокредитам» Грэмин-банка.¹⁰

Организации, предоставляющие беднякам небольшие кредиты, в последние десять лет переживают пору расцвета Вдали от

←- Page 11 →

социального и экономического развития приносят ощутимые результаты в отношении здоровья населения, его питания, гигиены и образования.

Успех Грэммин-банка вдохновил на создание других «банков бедноты» в городах и сельской местности, в развитых и развивающихся странах, банков, которые основаны на сходных принципах и методологии. В качестве примера можно привести банк «Аксон» в Латинской Америке, «Женский проект по трудоустройству» в Чикаго, а также «Организацию сельского развития» в Индии.¹²

Потенциал для расширения организаций, специализирующихся на предоставлении кредитов беднякам, огромен. По прогнозам специалистов мировой рыночной экономики сумма микрокредитов может составить от трех до двадцати миллиардов долларов. Спрос на них очевидно велик. Такими кредитами пользуются уже 500 миллионов микропредпринимателей, большинство из которых составляют женщины. К сожалению, только десять миллионов из них имеют доступ к финансовым услугам банков, а остальные вынуждены прибегать к помощи собственных семей и местных работодателей. Чтобы разрешить эту проблему, Грэммин-банк создал «Народный фронт микрокредитных программ» с целью собрать 100 миллионов долларов на поддержку программ международной помощи, используя вклады одного миллиона человек.¹³

Для бедняков дотации являются подтверждением общественной солидарности, а доступ к кредитам позволяет им обрести чувство уверенности и собственного достоинства, одновременно давая им возможность повысить свой уровень жизни за счет своих личных усилий. Результаты, достигнутые Грэммин-банком благодаря взаимному доверию и ответственности, служат моделью решения многих проблем, связанных с бедностью.

Существуют и другие модели микрокредитования. Диапазон их деятельности широк: от специальных социоэкономических групп, расположенных в одном городе, до организаций регионального, национального и международного масштаба как в развитых, так и в развивающихся странах. Некоторые предпочитают

←13 →

щим и работодателем. В некоторых странах ведущим фактором является безработица. До падения Берлинской стены 94% женщин бывшей Германской Демократической Республики работали. Сегодня безработица, уровень которой на территории Восточной Германии составляет 29%, привела к возникновению женского предпринимательства, начиная с 1990 года в стране появилось 150 тысяч новых предприятий, возглавляемых женщинами.

Среди позитивных факторов, привлекающих женщин к предпринимательству, такие, как открывающиеся рыночные возможности, заинтересованность в определенной сфере деятельности, необходимость в более свободном расписании, более высокие

Совместимы ли этика и предпринимательство?

доходы и обусловленная этим финансовая самостоятельность, естественная потребность в деятельности вне дома, а также стремление к автономности, к самореализации и к работе, приносящей удовлетворение. В отличие от большинства мужчин, у которых выгода при создании собственных компаний стоит на первом месте, немецкие женщины ставят ее лишь на четвертое или пятое место вслед за своим стремлением к независимости и воплощению в жизнь собственных идей.¹⁴

Рынок предоставляет работающим женщинам целый спектр услуг, облегчающих груз их забот и помогающих им справиться со своими обязанностями по дому и вне его. Существуют и другие благоприятные возможности. Так, одна дипломированная женщина-искусствовед обратила внимание на то, что узоры на коврах, продававшихся в магазине по соседству, скучные, и предложила свои разработки для создания новых, более привлекательных. После нескольких лет успешного сотрудничества она основала собственную компанию.

ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ-МУЖЧИНЫ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ-ЖЕНЩИНЫ

В 1994 году Национальная организация женщин-бизнесменов США представила на рассмотрение исследовательский проект по изучению различий между женским и мужским подходом к бизнесу и управлению им. В результате было установлено, что взгляды женщин и мужчин во многом схожи, но стиль руководства у них разный.¹⁵

Анализ стиля мышления исходит из шести различных способов мышления и восприятия: понятийное-восприимчивое, логическое-чувственное, внутреннее (размышление)-внешнее (действие). Наиболее значительным результатом исследования явилось следующее — предприниматели как социальная группа обнаруживают между собой больше сходства в стиле мышления; чем каждый из них по отношению к прочему работающему населению. Предприниматели, будь то мужчины или женщины, подчеркивают важность понятийного мышления при сборе информации. Больше всего различий обнаруживается в сфере принятия решений: мужчины делают упор на логическое, или «левостороннее» мышление, в то время как женщины сочетают логику с «правосторонним» мышлением, то есть с чувствами, интуицией, восприимчивостью и системой ценностей.¹⁶ В своем отношении к внешнему и внутреннему (размышлению — действию) мужчины и женщины также проявляют сходство, с той разницей, что женщины были более склонны к размышлению, а мужчины предпочитают установку на действие.

Четкие различия выявляются в стиле руководства. Характерные черты каждого из стилей отражают разницу в развитии между взрослыми мужчинами и женщинами. Характерные черты мужской ориентации — самостоятельность, независимость и конкуренция; женской — связи, взаимозависимость и сотрудничество.¹⁷

Традиционная структура предприятий, возглавляемых мужчинами, напоминает пирамиду; она иерархична. Наиболее часто встречающийся метод руководства внутри такой структуры — будь то военная, церковная или корпоративная — «командно-кон-

трольный» Авторитет человека зависит от его положения в данной иерархии. Наиболее важным здесь является цель, а не процесс или атмосфера, в которой эта цель достигается. Отношения между людьми — отношения конкурентов, а власть зависит от контроля над информацией. Соответственно информацию стремятся утаивать, а не делиться ею.

ЖЕНЩИНЫ КАК ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ

К чертам, отличающим женщин-предпринимателей, можно отнести их разносторонность и применение в работе «материнских» навыков. Исследования, проводившиеся в развитых странах, показали, что единого типа женщин-предпринимателей не существует. Многие из них — бывшие домохозяйки, которые используют в работе знания и навыки, приобретенные ими в этой роли. Другие — опытные профессионалы или работали менеджерами, прежде чем стать таковыми в собственном бизнесе. Они различаются по своему социальному происхождению, уровню образования, опыту и возрасту.

Женщины склонны привносить в работу опыт межличностного общения. Они умеют сопереживать, способны поставить себя на место другого, увидеть ситуацию со стороны. В не меньшей степени они умеют общаться, сочувственно и внимательно выслушать человека и понять то, что осталось недосказанным. Они хорошо сотрудничают и любят поделиться советом, наделены интуицией и способностью рассуждать здраво. Женщины предпочитают не отдавать приказы, а действовать путем убеждения, наставлять и вести за собой. Женщины в роли предпринимателей воспринимают дело как «единый организм», они склонны видеть вещи в контексте целого. Неся ответственность за домашнее хозяйство и за работу, они способны представлять различные аспекты своей жизни в перспективе и проявляют одни и те же качества как дома, так и на работе. Они не колеблясь прибегают к помощи и просят поделиться информацией.

Материнские навыки приобретают особую ценность в руководстве при постоянно меняющихся условиях. Навыки, приобретенные в процессе социализации, а также традиционное умение общаться они переносят на рабочий процесс. Сюда входит и стимулирование развития окружающих через личный пример, наставление, совет и предоставление информации. Женщины хорошо разбираются в ситуациях, когда требуется что-либо согласовать, организовать или уладить тот или иной конфликт. Семейный опыт учит женщин жить в меняющейся нестабильной обстановке, исполнять различные роли.

Женщины особенно хорошо сведущи в умении вести переговоры. Как метко заметила Барбара Гроган, предприниматель и основатель Общества по подписанию промышленных договоров, «если вы способны разобратся с четырехлетним или шестилетним ребенком, то вы сможете подписать любой договор».¹⁸ Если говорить серьезно, то можно сослаться на пример Леонарда Гринхо-ла, преподавателя колледжа делового администрирования при Дартмутском университете, который, изучая качества, необходимые для успешного проведения переговоров, установил, что

Совместимы ли этика и предпринимательство?

мужчины и женщины отличаются друг от друга по стилю ведения переговоров. Воспитанные в духе соперничества в играх и спорте, мужчины подходят к переговорам таким образом, чтобы показать себя с наилучшей стороны и в итоге выйти победителем. Гринхол полагает, что характерные для мужского менталитета черты, стремление мужчин к тому, чтобы одерживать победы, являются причиной многих проблем как в бизнесе, так и в мире в целом. Что касается женщин, то они смотрят на переговоры как на то, что способно заложить основу длительного и взаимовыгодного сотрудничества. Именно поэтому Гринхол приветствует участие женщин в подписании международных договоров.¹⁹

ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ЧЕРТЫ ПРЕДПРИЯТИЙ, ВОЗГЛАВЛЯЕМЫХ ЖЕНЩИНАМИ

Получив свободу и возможность по-своему организовывать собственный бизнес, женщины-предприниматели, как правило, отказываются следовать традиционной модели, выработанной предпринимателями-мужчинами. Типичная структура возглавляемых женщинами предприятий — «паутина», в рамках которой каждый тесно связан с окружающими, каждый потенциальный помощник другого. Руководители женского бизнеса чувствуют себя лучше, когда находятся в гуще событий, а не тогда, когда они в одиночестве пребывают на вершине пирамиды.

Манера, в котором осуществляется работа, также отражает женскую привычку к повторяемости и цикличности ее занятий, и, в отличие от большинства видов мужской деятельности, лишь в редких случаях подразумевает конечную цель. Будь то африканская женщина, которая из года в год рыхлит землю, выращивает, а затем хранит урожай, или западная, которая день за днем выполняет работу по дому и заботится о детях, — для той и другой в равной степени важна не только цель, но и сам процесс. В результате женщины-предприниматели стараются предложить людям работу, исполненную смысла, наладить отношения, которые приносят удовлетворение, создать атмосферу, способствующую индивидуальному росту и развитию личности.

В рабочей обстановке на предприятиях, возглавляемых женщинами, отражается женская система ценностей и характерные качества женщин — умение наладить отношения, взаимопомощь и сотрудничество. Так, женщина всегда более склонна к работе в команде и даже к тому, чтобы меняться обязанностями. По мнению Эдварда Мольтца, преподавателя Уортонского колледжа финансов и менеджмента, женщины скоро будут играть большую роль в бизнесе, приносящем ежегодный доход от 50 до 100 миллионов долларов, поскольку их стиль руководства при организации команды и выработке согласия лучше приспособлен к руководству компанией в процессе роста, чем стратегия, типичная для руководителей-мужчин.²⁰ Модели руководства, выдвигаемые женщинами, характеризуются традиционной заботой об окружающих. Вместо того, чтобы утаивать информацию с целью властвовать над другими, женщины-предприниматели предпочитают делиться ею, поскольку это ведет к установлению взаимного доверия и сотрудничества.

Хотя в многочисленных книгах, написанных мужчинами и посвященных способам достижения делового успеха, настойчиво проводится мысль о том, что люди работают лучше, если работодатель поддерживает в них ощущение нестабильности и стремление конкурировать, издательница одного из женских журналов утверждает, что ее служащие-женщины отвергают подобные методы и что, напротив, их работоспособность падает в таких условиях. Наиболее плодотворным подходом для нее является такое положение вещей, когда она выступает в роли садовника, способствующего росту растений. Она установила, что, ощущая поддержку на словах и на деле, ее служащие в буквальном смысле слова расцветают.²¹

В подобной атмосфере особенно ценятся инициатива, творческий подход к делу и вносимые каждым предложения, что, в свою очередь, порождает энтузиазм. Уделяя внимание качеству взаимоотношений, женщины-предприниматели сохраняют самое важное — своих людей. Фирмы, которые по достоинству ценят знания, навыки, опыт, идеи и энтузиазм своих сотрудников, обладают громадным преимуществом и способны успешно противостоять проблемам бурной экономической эпохи, когда промышленный век уступает место на сцене веку информатики.

СТИЛЬ ЖЕНСКОГО РУКОВОДСТВА И МЕНЕДЖМЕНТА

Сталкиваясь с неослабевающей во всем мире конкуренцией, учитывая современные средства связи и бурные сдвиги, происходящие в экономической среде, наиболее динамичные фирмы, возглавляемые мужчинами, приспособливают к ним свою структуру и рабочий процесс. Возникновение так называемой новой парадигмы, или модели, менеджмента, имеет определенное сходство с характерными чертами женского стиля руководства. Пирамида, или иерархия, оказалась чересчур громоздкой и обременительной, неспособной быстро реагировать на меняющуюся обстановку, что заставило многие компании сократить целые управленческие звенья. Традиционные способы обособленной организации, предполагающей наличие «отделов», уступают место разносторонним по профилю командам, которые собираются для претворения в жизнь особых проектов. Так, дизайн новых авто-

← 20 →

преграды, которые им приходится преодолевать. Среди них преобладающее в социокультурной среде отрицательное отношение к женщинам-предпринимателям, внешние практические трудности и проблемы личного порядка.

Негативное отношение зачастую основано на дискриминации женщин, так называемой родовой предубежденности. Имея дело с поставщиками, банкирами и потребителями, женщина постоянно сталкивается с недоверием и предвзятым отношением к себе. Некоторые мужчины не воспринимают женщину как серьезного делового партнера; они склонны рассматривать женский бизнес как хобби. Более того, права женщин иногда оказываются ущемлены правительственными законами и политикой государства, отражающими подобное отношение. На Западе нередки

Совместимы ли этика и предпринимательство?

случаи, когда перспективные предприниматели-женщины подвергаются унижению при заключении договора о кредитовании — они вынуждены просить супругов также поставить свою подпись на договоре.

Трудности усугубляются такими внешними препятствиями, как ограниченный доступ к информации и технической экспертизе, а также к информационным сетям, которые для женщин закрыты, тогда как для мужчин служат важным источником консультативной помощи. Поскольку значительный рост числа женщин-предпринимателей начался сравнительно недавно, женщины пока не располагают большим количеством поведенческих моделей и весьма редко имеют возможность прибегнуть к помощи женщины-наставника.

Одна из наиболее серьезных проблем для женщин — ограниченный доступ к деловому кредитованию из традиционных банковских источников. Женщины, которые хотят открыть свое предприятие, часто не отвечают критериям, предъявляемым коммерческими банками: они, как правило, не имеют положительного опыта банковских контактов и не располагают собственностью, которая могла бы выступить гарантией обеспечения займа. Кроме того, занимаемые ими суммы обычно слишком незначительны с точки зрения банка, поскольку стоимость предоставления ссуды одинакова при займе в десять и сто тысяч долларов

Пред-

21

ставленсис, бытующее среди некоторых банковских служащих-мужчин, о том, что женщины не умеют распоряжаться деньгами, делает финансирование еще более затруднительным, несмотря на то, что многие женщины ведут финансовые дела в семье и доказали свою обязательность и бережливость. Немалому числу женщин приходилось погашать кредит с помощью своей кредитной карточки.

Женщины-предприниматели сталкиваются на своем пути и с препятствиями личного характера. Вынужденные в первую очередь заботиться о детях, домашнем хозяйстве и престарелых членах семьи, женщины, как правило, не могут посвящать все свое время и энергию бизнесу. Несмотря на это, большинство женщин способно организовать свою жизнь так, чтобы эффективно справляться со всеми своими обязанностями. Однако для некоторых женщин, в прошлом преимущественно занимавшихся домашним хозяйством, серьезным препятствием становится отсутствие опыта в области менеджмента и элементарного знания бизнеса. Многим, если не подавляющему большинству женщин, не хватает уверенности в себе, быть может потому, что им более привычна роль помощника, а не руководителя. Кроме того, женщины, как правило, не любят рисковать. Хотя многие женские предприятия располагают возможностями для развития, часть женщин все же предпочитает вести малый бизнес, не рискуя идти на расширение. Иные отказываются от расширения своих компаний, несмотря даже на большой спрос, которым пользуется их продукция, так как не хотят отнимать время у семьи.

Американский журнал «Деловая женщина» предписывает значительную часть неудач женских предприятий ограниченному доступу к источникам финансирования, недостаточной профессиональной подготовке, а также отсутствию психологической поддержки.²²

← 23 →

венных дотаций и банковских ссуд Американское министерство малого бизнеса гарантирует 90% банковских займов малым предприятиям.²³

Расположенная в американской столице организация «Форум межкультурных связей» издает информационный бюллетень «Женщины мира». Благотворительный фонд в Бирмингеме даст женщинам рекомендации и помогает приобрести профессиональную квалификацию. Национальный образовательный центр для женщин-бизнесмен, учрежденный в 1993 году при колледже в Сетон-Хилл, Пенсильвания, действует как информационная банковская палата для женщин-предпринимателей, а также проводит исследования и разрабатывает образовательные программы. И это лишь несколько примеров среди постоянно растущего числа общественных и частных организаций, посвятивших себя помощи женщинам, стремящимся к созданию новых предприятий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основываясь на вышесказанном, можно сделать несколько выводов. Один из них состоит в том, что женщины-предприниматели подтвердили свое умение руководить и показали, что могут внести значительный вклад в благосостояние человечества. Женщины-предприниматели развитых стран сегодня играют важную роль при создании предприятий, новых рабочих мест, укреплении здоровья общества. В развивающихся странах с ними связывают большие надежды в плане повышения уровня жизни отдельных семей и ликвидации бедности среди сельского населения.

По мере того как женщины набираются опыта и знаний, а искусственные преграды, препятствующие их полноценному участию в экономической жизни, рушатся одна за другой, привнесение женских ценностей в организацию работы неизбежно ведет к созданию более теплой, человечной и гармоничной атмосферы на рабочих местах. Присущий женщинам управленческий стиль, отражающий женскую систему ценностей и их природные качества, позволяет создавать на женских предприятиях обстановку

← 25 →

Примечания

1. John Naisbitt and Patricia Aburdne, *Reinvesting the Corporation* (New York: Warner Books. 1986), p. 51.

Совместимы ли этика и предпринимательство?

2. Patricia Aburdene and John Naisbitt. *Megatrends for Women: From Liberation to Leadership* (New York: Fawcett Columbine, 1992), p. 70.
3. *Ibid.*, p. 71.
4. Джордж Старчер. «Совместимы ли этика и предпринимательство?» СПб., Издательский Фонд Бахаи «Единение», 1996, с. 11.
5. Там же, с. 15.
6. Candida Brush, «Women and Enterprise Creation» in *Enterprising Women: Local Initiatives for Job Creation*, eds. Sara K. Gould and Julia Parzen (Paris: OECD, 1990), p. 37.
7. OECD and the Commission of the European Community, «L'Irresistible Montee des Fenunes Entrepreneurs» [The Irresistible Rise of Women Entrepreneurs], *Innovation and Emploi [Innovation and Employment]*, № 14, December 1993, p. 3; David Woodruff, «A Woman's Place is in Her Own Business», *Business Week*, 18 March 1996, p. 25.
8. В ОЭСР входят следующие страны. Австралия, Австрия, Бельгия, Канада, Дания, Финляндия, Франция, ФРГ, Греция, Исландия, Ирландия, Италия, Япония, Люксембург, Мехико, Голландия, Новая Зеландия. Норвегия, Португалия, Испания. Швеция, Швейцария, Турция, Великобритания и Соединенные Штаты. Следует отметить, что практически все участники ОЭСР — развитые страны.
9. Aburdene and Naisbitt, *Megatrends for Women*, p. 314.
10. David Butts, «The Next Frontier. Emerging-Market Investment is Taking Form in the World's Poorest Countries», *Grameen Dialogue* № 24, October 1995, p. 1.
11. Rushworth M. Kidder, *Shared Values for a Troubled World: Conversations with Men and Women of Conscience* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994), p. 145
12. *Grameen Dialogue*, p. 7; Shahidur R. Khandker, Baqui Khalilly, Zahed Khan, *Grameen Bank. Performance and Sustainability*. World Bank Discussion Papers, № 306 (Washington, DC: The International Bank for Reconstruction and Development/World Bank, 1995), p. 138.
13. За информацией об этой организации обращаться в Grameen Trust, Grameen Bank Bhaban, Mirpur Two, Dhaka 1216, Bangladesh
14. Woodruff, *Business Week*, p. 23.
15. Описано в исследовательском отчете *Styles of Success: The Thinking and Management Styles of Women and Men Entrepreneurs*. (Washington, DC: The National Foundation for Women Business Owners, 1994).
16. Разница между более активной деятельностью правого и левого полушарий у мужчин и женщин была недавно подтверждена научными исследованиями. Используя технику магнитного резонанса, ученые Йельского университета обнаружили, что центр активности расположен в левой лобной доле мозга у мужчин, в то время как у женщин зоны активности расположены как в левом, так и в правом полушарии.
17. Вопрос о том, какие качества, включая женскую и мужскую систему ценностей, являются врожденными для того и другого' пола, а какие приобретены в процессе социального общения, до сих пор не решен. Около пятидесяти лет назад ученые-мужчины проводили исследование развития взрослого человека, привлекая к эксперименту только мужчин. Проводившиеся после этого исследования женской психологии показали, что между мужчинами и женщинами существуют

- в этом плане значительные различия. Ниже перечислены некоторые наиболее известные книги по женскому развитию.
- Jean Baker Miller, MD, *Toward a New Psychology of Women*, 2nd edition (Boston: Beacon Press, 1986).
- Carol Gilligan. *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development* (Cambridge: Harvard University Press, 1982).
- Mary Field Belenky et al. *Women's Ways of Knowing: the Development of Self, Voice, and Mind* (USA: Basic Books, 1986).
18. Sally Helgesen, *The Female Advantage: Women's Ways of Leading* (New York: Doubleday Currency, 1990), 32.
 19. *ibid.*, p. 247—49.
 20. Aburdene and Naisbitt, *Megatrends for Women*, p. 71
 21. Helgesen, *The Female Advantage*, pp.xiii—xiv.
 22. *Working Woman*. July, 1993, p. 67.
 23. Organization for Economic Cooperation and Development and the Commission of the European Community, «*Irresistible Montce des Feittimes Entrepreneurs*» [The Irresistible Rise of Women Entrepreneurs] in *Innovation and Employment* (Paris: OECD and the Commission of the European Community, December 1993, № 14) *passim*.
 24. 'Abdul'l-Baha, *Star of the West*, Vol 3, № 3 (Chicago: Baha'i News Service, April 28, 1912), p. 4, quoted in J. E. Esslemont, *Baha'u'llah and the New Era* (Wilmette, Illinois: Baha'i Publishing Trust, 190), p.149.

Appendix

EU Local Employment Initiatives
Programme (LEI)

Avenue de la Joyeuse, entree 1
B-1040 Brussels, Belgium

Tel: (32-2) 280 00 54 or 280 09 92
Fax: (32-2) 280 09 01

Innovation and Emploi [Innovation
and Employment], quarterly informa-
tion letter published by OECD and
the Commission of die European
Community, published in French,
English, Spanish, and Italian.

OECD-LEI programme,
Paul Paradis
2, rue Andre Pascal
75775 Paris Cedex 16,
France

Tel: (33) 1 45 24 90 99
Fax: (33) 1 45 24 90 98

Comite de Liaison des Boutiques de
Gestion (CLBG)

Marc Mery
14, rue Delambre
75682 Paris Cedex 1,
France

Tel: (33) 1 43 20 54 87
Fax: (33) 1 43 20 58 34

Mama Cash
IEHelmerstraat 17
P.O. Box 15686
NL-1001 ND Amsterdam,
The Netherlands

Tel: (31) 20 689 36 34
Fax: (31) 20 683 46 47

Accion International;
130 Prospect Street,
Cambridge,
MA 02139,
USA

Tel: (617) 492 4930
Fax:(617)8759509

U.S. Small Business Administration
Office of Women's Business
Ownership
Betsy Myers,
Director,
409, Third Street. SW
Washington, D. C.
20416, USA

Tel: (202) 205 6673
Fax: (202) 205 7287

Women's World Banking
Nancy Barry,
President
8 West 40th Street
New York, NY 10018,
USA

Tel (212)7688513
Fax (212)7688519

National Association of Women
Business Owners (NAWBO),
1377 K Street, NW,
Suite 637,
Washington, DC 20005,
USA

Tel (301) 495 49 75
Fax (301)4954979

Alexandria, VA 22314,
USA

National Education Center for
Women in Business Seton Hill
College
Greensburg,
PA 15061-1599,
USA

Tel (703) 836 55 16
Fax (703) 836 53 66

Tel (412)8304625
Fax (412) 834 7131

(membership \$49 newsletter, journal,
discounts on education programs)
information clearing house for
women entrepreneurs, research,
educational programs

Global Woman newsletter
Forum for Intercultural
Communication (F/IC)
2400 Virginia Avenue, NW, Suite C-
102
Washington, D C , 20037, USA
Tel (202) 775 72 34
Fax (202)223 1699

Grameen Bank
Khalid Shams,
Deputy Director
Mirpour Two
Dhaka 1216
Bangladesh

Tel (880-2)801 691
Fax (880-2) 801 691

FINCA International, Inc (Foundation
for International Community
Assistance)
901 King Street, #400

Марчелло Палацци и Джорж Старчер

**КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И УСПЕХ В
БИЗНЕСЕ**

Совместимы ли этика и предпринимательство?

Одно из основных убеждений Европейского бизнес-форума бахаи - бизнес не только наделен экономической миссией, но и несет социальную ответственность. Это предположение не ново - Петер Дракер доказывал, что у компаний есть не только экономическая цель, но и социальная сторона, в своей второй книге "Будущее промышленно развитого человека" в 1942 г. В конце 60-х и в 70-х годах социальная ответственность возникла как один из основных вопросов для высших руководящих лиц как в Соединенных штатах Америки, так и в Европе - только для того, чтобы, казалось бы, "увянуть на корню" в 80-х годах. Сегодня этот вопрос вернулся на повестку дня многих руководителей компаний. Кроме того, теперь этот вопрос стоит перед органами государственного управления, как национальными, так и местными, а также неправительственными организациями, союзами потребителей, инвесторами, и иными действующими лицами гражданского сообщества. В данной статье мы стремимся к тому, чтобы четко сформулировать и передать читателям, что такое социальная ответственность и почему было бы оправдано, с точки зрения здравого смысла бизнеса, включить ее в деловую стратегию и практику. Мы указываем на это через:

Описание некоторых силы в действии, а также тенденций, под влиянием которых оказываются корпорации.

Объяснение шести основных аспектов корпоративной социальной ответственности.

Приведение аргументации в пользу включения КСО в устойчивые варианты стратегии работы.

Описание того, каким образом КСО может быть внедрена в практику руководства.

Рассмотрение вопросов, выходящих за пределы социальной ответственности.

I. СИЛЫ В ДЕЙСТВИИ

Большинство руководителей в бизнесе согласятся с тем, что им приходится осуществлять процесс управления во время нестабильности и происходящих все быстрее изменений. Они пришли бы к единому мнению и в отношении тенденций и сил, бросающих вызов их традиционным мнениям о конкурентности и факторов, необходимых для выживания и прибыльной работы. Среди этих сил можно назвать следующие: Глобализация рынков, предпочтений потребителей, цепочек поставок и финансовых потоков. Некоторые лидеры бизнеса считают глобализацию революцией, а не просто тенденцией, поскольку она оказывает значительное влияние на экономики всех стран и на корпорации в большинстве отраслей.

Возрастающая интенсивность конкуренции. Петер Вейл использовал выражение "Управление на речных порогах", чтобы выразить условия ответа на вызов бурно меняющейся и нестабильной ситуации, вызванных глобальной конкуренцией. Не наблюдается почти никаких признаков того, что мы когда-либо вернемся к комфортным 70-м годам.

Быстрое изменение технологий трансформирует рынки, облегчает тяжелые работы, дает возможность более индивидуального подхода к производству, и вносит вклад в высокий уровень вытеснения рабочей силы. Современные информационные

технологии дают возможность децентрализации принятия решений без утраты "контроля" и введения в действие более гибких и менее иерархических структур.

Переход от промышленной экономики к экономике, основанной на знаниях и информации. Человеческие ресурсы начинают заменять финансовый капитал как основной вид стратегических ресурсов. Традиционные понятия работы, рабочего места, а также мотивации ставятся под сомнение.

Демографические изменения не только угрожают устойчивости развития нашей планеты, но и создают несоответствие между рабочими местами и работниками, обладающими соответствующей квалификацией, а также между существующей системой образования и нуждами экономики, основанной на знаниях и информации.

Сложности в области окружающей среды, вызванные ее загрязнением и истощением ресурсов являются испытанием в отношении устойчивости нашей планеты Земля. Лидеры бизнеса призваны играть важную роль в работе с этими трудностями.

Меняющиеся системы ценностей находят свое выражение в различных стилях жизни и ожиданиях сотрудников, клиентов, и сообществ людей в целом. "Компания завтрашнего дня" (Tomorrow's Company) описала это явление как "смерть уважения".

С изменением среды мирового бизнеса меняются и требования, которым необходимо соответствовать для достижения успеха и конкурентоспособности. Ввиду действующих сил, построение более глубоких и имеющих большее стратегическое значение отношений с потребителями, поставщиками, сообществами людей и иными заинтересованными сторонами (т.н. корпоративная экосистема) может приобрести ключевое значение для конкурентоспособности и даже выживания. Построение таких отношений может послужить основой для новой, прогрессивной и ориентированной на людей корпоративной стратегии, которая борется с источниками, а не с симптомами трудностей, с которыми предприниматели сталкиваются сегодня.

Это подводит нас к возросшей значимости корпоративной социальной ответственности (КСО).

II. ШЕСТЬ ОСНОВНЫХ АСПЕКТОВ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ.

В Западной Европе, Японии и Северной Америке все возрастающее число компаний обнаруживают, что это оправдано, с точки зрения здравого смысла бизнеса - интегрировать интересы и нужды потребителей, сотрудников, поставщиков, сообществ людей и нашей планеты - а также интересы и нужды иных заинтересованных сторон - при разработке корпоративной стратегии. В долгосрочной перспективе такой подход может дать более значительные прибыли и рост. Иногда это называют "концепцией заинтересованных сторон", подразумевая, что задача руководства - поиск оптимального баланса в ответ на разнообразные нужды групп,

Совместимы ли этика и предпринимательство?

представляющих различные интересы, а также групп клиентов, на которые влияют решения руководства, и которые в силу этого имеют "долевое участие" в бизнесе. С помощью включения действующих лиц общества - а не только учета финансовых интересов - модель заинтересованных сторон предполагает, что предприятие несет социальную ответственность.

Что мы наблюдаем в отношении концепции социальной ответственности?

Общего определения не существует. Каждая компания реагирует по-своему, уникальным образом, в зависимости от ее основных областей работы и интересов участников. На реакцию компаний влияют также национальные и культурные традиции.

Социальная ответственность представляет собой, в своей основе, философию или видение отношений между предпринимательскими кругами и обществом, причем эти отношения требуют руководства для их реализации и устойчивости в течение длительного периода времени.

Наиболее эффективно было бы относить КСО к капиталовложениям, а не к расходам - так же как затраты на высококачественное управление.

Это процесс постоянного совершенствования, а не временное поветрие; тенденция, которая начинается с малого и со временем растет и расширяется. Ее называли "заботливым капитализмом" в противоположность "финансовому капитализму" или "ковбойскому капитализму", а также иным более агрессивным формам свободного предпринимательства.

Она неразделимо связана с рентабельностью, поскольку не может быть никакой социальной ответственности если нет прибылей. Как отмечает Джоэль Макоуэр "Одна из наиболее социально ответственных поступков, которые может совершить большинство компаний - это работать с прибылью". Прибыль необходима не только чтобы вознаградить инвесторов, но также чтобы обеспечивать постоянные рабочие места, выплачивать справедливую заработную плату, платить налоги, разрабатывать новую продукцию, вкладывать средства в услуги, а также вносить вклад в благосостояние сообществ, в пределах или на территории которых работает компания. Это - основные шесть элементов ответственности, или грани корпоративной социальной ответственности. Приведенные ниже пункты описывают эти аспекты, приводят лучшие примеры практических действий и указывают, как внимание руководителей к этим элементам может способствовать росту и повышению прибыльности. КСО, в сущности, наука о том, как управлять этими шестью элементами ответственности.

1. Клиенты

По словам Розабет Мосс Кантер, глобализация запустила в движение процесс, который отбирает власть у производителей, которые изготавливают товары, и передает эту власть клиентам, которые их покупают и используют. Результатом "Холодной Войны" явилась не столько победа капитализма над коммунизмом, сколько победа метода принятия решений на основе рыночных принципов над централизованно

планируемой экономикой. В рыночной экономике, если и есть какой-то один фактор, отличающий добивающиеся успеха компании, то это -- обычай думать в первую очередь о клиенте. Успешно работающие компании строят длительные отношения с клиентами за счет концентрации внимания всей своей организации на понимании того, что требуется покупателям и обеспечения высшего уровня качества, надежности, и услуг. Том Петерс называет это "страстной любовью к покупателям". Это означает учет взгляда на вещи с точки зрения клиента во всех видах деятельности, в том числе исследовательской, инженерной, производственной и финансовой, а также работы по продаже и маркетингу. Требуются серьезные культурные преобразования для развития такого взгляда глазами клиента, в особенности в компаниях Центральной и Восточной Европы и приватизируемых в данное время предприятиях в Западной Европе.

Таким образом, неудивительно, что многим компаниям Центральной и Восточной Европы оказывается трудно переориентировать свое основное внимание на клиентов. Наверное, в качестве основной причины, по которой западные компании захватывают рынки в странах, где в прошлом экономика была основана на централизованном планировании - это первоочередное значение, которое они придают развитию тесных, построенных на основе диалога, отношений со своими клиентами.

Но действительно ли это окупается - тратить столько времени и денег на клиентов? Опыт показывает, что компании, которые тратят время и деньги на определение того, что хотят покупатели, а также на обеспечение качества, надежности и услуг, работают со значительно большей выгодой. Арманд Фейгенбаум, один из пионеров высококачественного управления, говорит, что компании с успешными программами по обеспечению высокого качества, располагают 10-процентным преимуществом перед конкурентами в отношении затрат: "меньшее количество дефектов означает меньше переделок и зря потраченного времени руководителей, меньший уровень затрат и более высокое число клиентов, которые становятся постоянными." "Моторола" оценивает, что прогресс в отношении качества, достигнутый компанией с 1982 по 1992 г. дал экономию в 700 миллионов долларов только на производственных расходах. Компании, являющиеся лидерами качественного управления, имеют также более высокие темпы роста по сравнению с компаниями, придающими меньшее значение этому аспекту своего бизнеса. Более высокое качество тесно соотносится с долей рынка, занимаемой компанией, а также с окупаемостью инвестиций. Это подразумевает высококачественные отношения с клиентами.

Тогда как пять лет назад обследование, проведенное фирмой "МакКинзи и Компания", для выяснения причин успеха в машиностроительной промышленности, показал, что такие факторы как бригады с совмещенными функциями, использование единого источника поставок, и работа на основе групп отличали компании с наилучшими результатами от более слабых, обследование, проведенное позднее, приводит к заключению о том, что черта, отличающая лидеров от отстающих - это их отношения с клиентами и поставщиками компании. Сегодня лидеры уделяют основное внимание пониманию нужд своих клиентов с целью совершенствования и предложения большей ценности со стороны компании и выявления новых рынков сбыта. Они проводят больше времени с клиентами (для основных клиентов - в три с

Совместимы ли этика и предпринимательство?

половиной раза больше) и тщательно изучают причины в тех случаях, когда заказ не состоялся. Результаты работы по маркетингу помогают сконцентрировать внимание на первоочередных задачах и сферах деятельности в опытно-исследовательской работе.

Еще одна причина уделения основного внимания клиентам - это возрастающий объем свидетельств в пользу того, что этическое поведение и принятие компаниями во внимание экологических и социальных факторов оказывают влияние на решение клиентов о совершении покупки. Эти данные поддерживаются исследованиями, проведенными Советом по экономическим приоритетам (СЭП) - некоммерческой, находящейся в США, организацией - общественной службой, занимающейся исследовательской работой. Эта организация была основана в 1969 г. для проведения точного и беспристрастного анализа социальной и экологической документации корпораций. Информация СЭП более чем по 700 компаниям и доступность этих данных дает возможность потребителям, инвесторам и активистам совершить акт "экономического голосования" с учетом знаний о работе корпорации в отношении таких факторов как защита окружающей среды, работа с обществом, условия труда на рабочем месте, обнаружение информации, и работы для продвижения женщин и различных меньшинств. Репутация компаний в отношении этических и других сфер действительно оказывает влияние на выбор потребителями тех или иных торговых марок или производителей, и часто ведет к переходу на покупку товаров другой марки, даже если это связано с разницей в цене. Подобные организации, ведущие наблюдение за работой компаний в отношении окружающей среды и социальной сферы, существуют в Германии, Великобритании, Швейцарии, Швеции, Индии и Японии. Была сформирована Рабочая группа по глобальному партнерству - для распространения информации о компаниях и подходах к осуществлению наблюдения, а также обмена этими данными.

Эту интенсивную концентрацию внимания на клиентах называют также "концепцией маркетинга" что означает, проще говоря, что цель работы компании - обслуживание клиентов и удовлетворение их нужд и пожеланий. В рамках этой концепции, прибыль - побочный продукт, вознаграждение за качественное обслуживание покупателей. Для того, чтобы этого достичь, все аспекты деятельности компании должны ставить себе целью обслуживание клиентов. Эта концепция, которая обсуждается в литературе по вопросам управления на протяжении почти пятидесяти лет, сегодня превращается в реальное преимущество в конкурентной борьбе. В этой концепции, сосредоточенной на служении и организационных последствиях ее практического применения есть даже что-то духовное. Очевидно, что она подразумевает иной уровень этического поведения, честности в соблюдении спецификаций, описании товаров и услуг, рекламе и вообще всех видов работы с клиентами.

2. Сотрудники

Значительную часть того времени, что мы бодрствуем, мы проводим на работе. Наш опыт работы оказывает значительное влияние на черты нашего характера, наше чувство собственной значимости, и ту степень, в которой мы можем вносить вклад в жизнь общества. Условия труда на рабочем месте и в ходе выполнения работы

влиять на все аспекты нашей жизни, а также жизни наших семей. Социально ответственные компании уделяют больше внимания тому, чтобы предоставить такую работу, которая была бы значима и помогала бы сотрудникам развить и реализовать свой потенциал. Они стремятся обеспечить справедливый уровень заработной платы, здоровые и безопасные условия труда, а также атмосферу взаимоуважения. Практика управления и кадровая политика часто включают расширение полномочий руководителей среднего звена и рядовых сотрудников; обеспечение большей доступности информации внутри компании; достижение более равномерного распределения между работой, семейной жизнью и отдыхом; большего разнообразия в кадровом составе; постоянного обучения и повышения квалификации; а также озабоченность в отношении дальнейшей возможности устройства служащих на работу и обеспечения постоянства рабочих мест. Компании обнаруживают также, что участие служащих в прибыли компании и продажа акций в собственность сотрудникам могут повысить мотивированность труда и его производительность, а также снизить текучесть кадров.

Накапливаются свидетельства в пользу того, что такая практика, при которой обеспечивается более высокий уровень значимости работы и более высокий уровень "жизни на рабочем месте" оказывает непосредственное влияние на объемы прибыли через повышение производительности труда, повышение числа предложений, более высокий уровень качества и надежности, и наличие более умелых и преданных компании сотрудников на всех уровнях работы. Более того, многие компании обнаруживают, что забота о сотрудниках приводит к повышению процента удовлетворения клиентов. Одно исследование, проведенное в Великобритании, показывает, что преданность сотрудников компании способствует постоянству клиентов.

В некоторых исследованиях изучалась взаимосвязь между хорошей кадровой политикой и практикой и финансовыми результатами деятельности компании. Одно из наиболее интересных - исследование, проведенное Группой по изучению влияния рыночной стратегии на прибыль. За годы своей работы Группа собрала данные по 3000 так называемых "стратегических единиц бизнеса", половина которых находится в Европе. Эти единицы были поделены на тех, кого можно было классифицировать как хорошо или плохо управляющих своими кадрами. Среди критериев были следующие параметры: ощущения принадлежности к компании; справедливое вознаграждение, отсутствие конфликтов; чувство достижения результатов; участие в принятии решений; распространение информации; а также готовность изменить себя. Сравнение финансовых результатов деятельности этих двух групп - получивших высокие и низкие оценки проведения кадровой политики -- было весьма показательным. Для предприятий, работающих в сложных и нестабильных условиях разница в окупаемости инвестиций в осуществление хорошей практики составляла 16,7 процента - огромная разница с любой точки зрения. Интересно также, что разница была гораздо менее значительной -- + 3,5 процента - для компаний, работавших в стабильных условиях. Но с возрастающей глобализацией, приватизацией и снижающейся степенью регулирования стабильные условия исчезают.

Совместимы ли этика и предпринимательство?

Еще одно исследование высокоэффективной практики работы было основано на обзоре 700 акционерных корпораций (в Соединенных штатах Америки). Изучаемые аспекты работы включали отбор персонала, структуру задач на рабочем месте, открытость информации, оценку качества работы, систему продвижения по службе, оценку отношения к работе, систему стимулов, и участие в управлении кадровой политикой. Получившая наиболее высокие оценки четверть фирм - те, кто использовали наилучшие практические методы - добивалась окупаемости капитала на уровне 11 процентов, то есть более чем вдвое выше, чем остальные фирмы.

Система пенсионного обеспечения государственных служащих Калифорнии недавно решила принять во внимание различия в практике труда на рабочем месте при вложении своего пенсионного фонда в объеме 108 млн. долларов США. Их опыт показал, что компании, которые наделяли ответственностью сотрудников более низких должностей, сглаживали иерархическое строение компаний, давали полномочия принятия решений рядовым сотрудникам, обучали и тренировали их, раскрывали информационные данные и обращались с сотрудниками как с партнерами, получали более высокий индекс на фондовом рынке. На протяжении пяти лет, с 1990 по 1994 г., показатели этих компаний были лучше, чем у 500 первых компаний по индексу S&P примерно на 16 процентов, то есть около 3 процентов в ежегодном выражении.

Участие служащих в прибыли компании -- практика, получающая все более широкое распространение. Степень ее распространенности в мире варьируется: от 6 до 27 процентов рабочих в промышленно развитых странах. Франция, где каждый четвертый рабочий пользуется преимуществами участия в прибыли, является лидером по включению работников в этот процесс, поскольку по существующему законодательству каждая фирма, в которой 50 или более рабочих мест, обязана распределять часть прибыли через использование плана участия в прибыли. В большинстве других стран, входящих в Организацию экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), в том числе в Соединенных Штатах и в Японии, лишь каждый восьмой рабочий пользуется преимуществами от участия в прибыли. Многие экономисты указывают на три положительных эффекта: это повышает производительность, это стабилизирует занятость за счет большей гибкости в заработной плате, и это может повысить общий уровень занятости до такой степени, что снизятся предельные затраты по найму одного дополнительного работника. Исследование Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), выводы которого сделаны на основе девятнадцати различных обзоров во Франции, Германии, Италии, Великобритании и США, приводит к заключению о том, что участие служащих в прибыли компании значительно повышает производительность труда. Опросы служащих показывают, что сотрудники, пользующиеся такими планами лучше реагируют на изменения. Другие потенциальные преимущества, описанные выше, могут быть столь же реальны, но отсутствуют столь же убедительные аргументы в их поддержку. В Писаниях Бахаи участие служащих в прибыли компании энергично поддерживается для улучшения стимуляции работников и отношений между сотрудниками и работодателями, а также для создания более справедливой системы вознаграждения.

Существует бесконечное множество примеров того, что делают компании для повышения уровня и качества условий труда. Один из членов Европейского Бизнес-Форума Бахаи управляет сетью отелей в Соединенных Штатах; недавно он прошел сам и направил всех управляющих и служащих на интенсивную программу повышения квалификации для укрепления тенденции работы в команде за счет лучшего понимания разнообразия культурных традиций среди служащих. Вслед за этим был внедрен план участия сотрудников в прибыли одновременно с кампанией по обучению служащих тому, как нужно читать и понимать финансовые отчеты. Он утверждает, что эти усилия способствовали развитию более ярко выраженного духа сотрудничества между работниками, улучшили качество условий труда, и повысили рентабельность его отелей.

Еще один из членов Европейского Бизнес-Форума Бахаи был ответственным за разработку неосвоенного участка (то есть полностью целинного участка земли, отведенного под промышленные нужды) предназначенного для многоцелевого развития в рамках ряда заводов, принадлежавших его компании на севере Испании. Он разработал высокоэффективную систему работы на основе автономных групп, незначительной иерархичности структуры, широкого использования метода принятия решений на основе консультаций, отсутствия должностных званий и льгот для руководителей, открытого метода управленческой работы, а также планом продажи акций для всех сотрудников и руководителей. В настоящее время отмечено, что на данном заводе самая высокая производительность труда и самые низкие показатели по текучести кадров и числу прогулов из всех восемнадцати заводов этой группы в Европе.

Поскольку женщины сейчас представляют собой имеющий большое значение компонент рабочей силы, компании во все большем масштабе принимают программы и проводят политику, направленную на повышение совместимости работы и условий труда с семейной жизнью. Компании обеспечивают сотрудников дневными центрами работы с детьми или детскими садами, либо помогают сотрудникам их найти. Разрабатывается политика расширения предоставления отпусков по уходу за ребенком. в дополнение к такой политике и практике, некоторые ведущие компании обнаруживают, что с помощью изменения практики работы, структуры и культуры труда для совершенствования интеграции между работой и семьей, они могут получить положительные результаты в виде повышения производительности, преданности сотрудников компании, рацпредложений, а также снижения текучести кадров и улучшения качества продукции. Иными словами, совместимость трудовой и семейной жизни может превратиться в преимущество в конкурентной борьбе.

3. Партнеры по бизнесу.

В отраслях, характеризующихся интенсивной международной конкуренцией - таких, как автомобильная промышленность и производство электронных товаров народного потребления, отношения с партнерами -- например, поставщиками, а в некоторых случаях даже с конкурентами -- может иметь решающее значение для выигрыша в конкуренции. Как было указано выше, в машиностроительной промышленности стирание граней между компанией и поставщиком -- один из двух факторов,

Совместимы ли этика и предпринимательство?

отличающих компании, достигшие наибольшего успеха. За счет развития долгосрочных отношений и работы в тесном сотрудничестве с партнерами по бизнесу, ведущим компаниям удается снизить степень сложности и сократить объем затрат, а также повысить качество через осуществление совместных инженерных проектов. Отбор поставщиков уже не проводится исключительно на основе конкурентных заявок. Новая грань разделения труда между поставщиками и клиентами вновь вызывает к жизни некоторые виды производства. Поддержание отношений с союзниками и партнерами по совместным предприятиям, а также с франшизами и подход к ним как к отделениям компании, может быть столь же важно.

Это изменение в стратегии политики закупок имеет очень большое значение потому, что многие компании Восточной и Центральной Европы выступают в качестве поставщиков -- фактических или потенциальных -- для западных компаний. Западные компании значительно сократили число своих поставщиков и тщательно отбирают тех, на кого они могут полагаться. Они учатся рассматривать своих основных поставщиков как истинных партнеров по бизнесу. Они предлагают разумные цены, чтобы обеспечить рентабельную работу поставщиков, они устанавливают разумные условия и ожидания, и даже привлекают поставщиков к процессу разработки новой продукции. Вместо того, чтобы добиваться получения наиболее низких цен, они стремятся к установлению справедливого уровня цен. В обмен на это они настаивают на высоком качестве и надежности поставок -- и эти требования удовлетворяются; кроме того, они получают преимущество за счет дополнительного нового метода работы. Розабет Мосс Кантер, в своей книге "Всемирный класс" предлагает следующее предупреждение для поставщиков: "Что касается поставщиков и партнеров в совместных предприятиях, теперь уже недостаточно быть лучшим в своем районе. Компании (как поставщики) должны выглядеть выигрышно по сравнению с лучшими в мире, чтобы выжить в регионе".

В "Хьюлетт Пакард", компании, известной своими хорошими отношениями с поставщиками, существует история об одном агенте по закупкам, который сообщил президенту, что он только что заключил очень выгодный контракт, при котором поставщик снизил цены на 20 процентов. Президент спросил, может ли поставщик при таких ценах получить справедливый уровень прибыли; в конечном итоге он позвонил поставщику и предложил более справедливую (более высокую) цену. Неудивительно, что этот поставщик стал очень преданным и ценным партнером "Хьюлетт Пакард".

Прекрасным примером того, как не следует поступать, служит случай с одним из крупных производителей автомобилей, произошедший несколько лет назад. Стремясь к снижению затрат, компания обратилась к поставщикам с требованием необоснованно значительного снижения цен -- до такой степени, что многие поставщики уже не могли получить прибыли от работы с этой компанией. В результате поставщики стали допускать снижение качества продукции, и перевели своих лучших инженеров на работу для других клиентов. Сотрудники компаний поставщиков быстро научились не рассматривать данного клиента как первоочередного. В результате уровень качества автомобилей этой компании понизился, и сократилась доля ее присутствия на автомобильном рынке. Это был

дорогой урок для одной из крупнейших международных корпораций -- о том, как не следует обращаться с поставщиками.

Что касается положительных примеров, ТВИН -- торговая организация в Великобритании, которая импортирует товары из Африки. Но она не стремится получить максимальный объем прибыли в краткосрочной перспективе. Она платит "справедливые цены" и работает в тесном сотрудничестве с производственными кооперативами в Африке, чтобы способствовать развитию их технологий и возможностей обработки сырья таким образом, чтобы повысить стабильную занятость и добавочную стоимость в развивающихся странах. Данную компанию можно выделить как модель "справедливой торговли" с такими странами.

Еще один аспект развития отношений с поставщиками -- права человека. Поставщики в некоторых регионах мира нарушают права человека в том, что касается детского труда, а также условий работы. С ростом давления со стороны ассоциаций и групп потребителей, некоторые компании настаивают на соблюдении прав человека своими поставщиками, и принимают меры по наблюдению за работой в этой области. Леви Штраусс был лидером в этой области: он опубликовал правила поведения, ожидаемого со стороны поставщиков во всем мире и осуществлял надзор за их работой, чтобы обеспечить соблюдение этих правил. Ряд компаний приняли участие в семинаре, недавно организованном движением "Бизнес за социальную ответственность" в Гонконге по вопросу надзора за практикой использования детского труда поставщиками из стран Азии.

4. Окружающая среда.

Пол Хоукен давал следующее определение устойчивого развития: "состояние экономики, при котором требования, предъявляемые к окружающей среде людьми и ведением коммерческой деятельности могут быть удовлетворены без снижения способности окружающей среды обеспечить жизнь последующих поколений... сделайте мир несколько лучше, чем вы впервые увидели его, не берите больше, чем вам необходимо, старайтесь не наносить вреда живой природе или окружающей среде, а если вы это сделали -- исправьте это".

"В то время, как мы вступаем в следующий век, промышленность станет наиболее важным двигателем перемен в стремлении найти устойчивые решения для экологических проблем мира." Это сказал Морис Стронг, Председатель Совета Земли. Встреча на высшем уровне о Земле, проведенная в Рио-де-Жанейро в 1992 г. была беспрецедентной вехой в истории работы над вопросами по окружающей среде, которая пробудила мир к угрозе климатическим условиям мира, а также не возобновляемым природным ресурсам, а также глобальному разнообразию видов живой природы. Основным представителем взглядов предпринимателей в Рио, теперь называющийся Всемирный Совет предпринимателей по вопросам устойчивого развития, в своей Декларации и развернутом отчете под названием "Изменение курса: Глобальная перспектива бизнеса в отношении развития и окружающей среды", принял положение о том, что "Бизнес будет играть жизненно важную роль в дальнейшем здоровье этой планеты ... (что) экономический рост и защита окружающей среды неразрывно связаны между собой... (и что) необходимы новые

Совместимы ли этика и предпринимательство?

формы сотрудничества между правительствами, предпринимателями и обществом". Тогда как реакция бизнеса на вызов со стороны вопросов по окружающей среде была неоднозначной, ответственные лидеры бизнеса ясно указывают на своем примере, что устойчивое по отношению к окружающей среде управление оправдано с точки зрения здравого смысла бизнеса. Что же делают предприниматели?

Первый уровень действий состоял в пропаганде и практическом применении экологической эффективности. Это означает производство большего объема продукции с использованием меньшего количества ресурсов в отношении полного цикла жизни продукта за счет:

- 1) снижения энергоемкости производства;
- 2) снижения токсичных выбросов;
- 3) расширения возможностей повторной переработки материалов;
- 4) доведение до максимума устойчивости использования возобновляющихся ресурсов;
- 5) повышение срока службы продукции; и
- 6) расширения сфер функционального применения товаров и услуг. Такая практика бизнеса выделяет положительные связи между экономической и экологической эффективностью.

Пример совместимости экологической эффективности и прибыльной работы корпорации был приведен в выпуске "Зеленого письма бизнеса" за октябрь 1996 г. Передовая статья посвящена тому, как компания "Дженерал Моторз" которая в год приобретает ресурсов на 70 миллиардов долларов, работает с тысячами поставщиков во всем мире, чтобы достичь значительного сокращения затрат за счет повышения эффективности использования энергоносителей и уменьшения загрязнения окружающей среды. Этот масштабный процесс, известный под названием "озеленения цепочки поставок", проводится в сотрудничестве с правительством, неправительственными организациями и с использованием ресурсов университетов, а также поставщиков. "Дженерал Моторз" - одна из 120 крупнейших корпораций, входящих в "Климат Вайз" - правительственное инициативное движение в Соединенных Штатах по внедрению энергосберегающих и предотвращающих загрязнение проектов, которые направлены на сокращение производственных затрат одновременно со снижением выбросов, влияющих на глобальные климатические изменения.

Всемирный Совет предпринимателей по вопросам устойчивого развития, который стремится стать основным представителем мнения предпринимателей по вопросам окружающей среды, финансировал проведение семинаров и издание публикаций, посвященных применению концепции экологической эффективности с использованием множества примеров из деятельности входящих в Совет компаний.

В одной из последних публикаций, "Результаты в отношении окружающей среды и акционерная ценность", Всемирный Совет призывает финансовые рынки признать, что хорошие результаты работы компаний в отношении окружающей среды улучшают результаты их финансовой деятельности как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Особое значение имеют преимущества экологической

эффективности, более совершенное управление экологическими рисками, и новые возможности для бизнеса. Как утверждается в данной публикации, накапливаются доказательства того, что компании с высоким уровнем показателей по критериям, связанным с защитой окружающей среды, обеспечивают также уровень дивидендов акционерам выше среднего. Более того, страховые компании и пенсионные фонды, которые контролируют огромный объем средств и вкладывают их с учетом долгосрочной перспективы, начинают тщательно изучать взаимосвязь между результатами работы в области защиты окружающей среды и ценностью компании для акционеров.

Еще одна организация, помогающая компаниям достичь лучших результатов в этой работе - Международное сообщество по управлению в вопросах окружающей среды. Это всемирная федерация некоммерческих организаций, занимающихся управлением в отношении окружающей среды и вопросами устойчивого развития. Сообщество, в которое входят 35 ассоциаций-членов из 30 стран, уделяет основное внимание малым и средним компаниям, а также развивающимся странам и государствам Восточной Европы.

В настоящее время разрабатывается также ряд инструментов и концепций управления в сфере защиты окружающей среды, и они внедряются в практику предприятиями во всех развитых регионах мира. Среди этих инструментов - оценка срока жизни продукта и связанных затрат, стандарты управления с учетом защиты окружающей среды, маркировка товаров, указывающая на их соответствие экологическим стандартам, а также стандарты содержания в продукции сырья, полученного за счет повторной переработки. Многонациональные корпорации также поощряются к применению тех же критериев в отношении окружающей среды, которыми они пользуются в своей стране, при осуществлении зарубежных инвестиций.

Создающаяся концепция для связи экономических и экологических интересов и таким образом принуждения рыночной системы к работе на благо общества в целом - определение ценовых инструментов, таких как налоги для защиты окружающей среды, и возможность для систем более точно выделить и отразить экологические затраты их производства, использования, переработки и уничтожения. Некоторые компании пересматривают свою методологию бухгалтерского учета для того, чтобы сделать это возможным. Защитники такой экологической бухгалтерии настаивают на том, чтобы стоимость возмещения природных ресурсов и социальные затраты в связи с потреблением (например, табачных изделий) включались в стоимость продаваемых товаров и в цену продажи.

Идеальным примером добровольных действий производителей может служить "Разумная забота" (Responsible Care) - программа Ассоциации химических предприятий в США. Эта программа, начатая в 1990 г., была направлена на постоянное совершенствование в области здравоохранения, безопасности и защиты окружающей среды. Результаты производят большое впечатление. Пример: за шесть лет выбросы токсичных веществ снизились почти на 50 процентов. Еще один положительный экономический результат таких мер - это то, что стороны, участвующие в капитале, предпочитают компании с прогрессивным подходом к

Совместимы ли этика и предпринимательство?

вопросам экологии, а это облегчает привлечение к работе наиболее талантливых специалистов и достижение большей преданности со стороны сотрудников и поставщиков.

Эти инициативы в бизнесе оправданы также с точки зрения экономического здравого смысла. Исследование, недавно проведенное в США Университетом Вандербильт и Центром исследования ответственности инвесторов показывает, что более чем в 80 процентах случаев компании с низким уровнем загрязнения окружающей среды показывали более благоприятные финансовые результаты своей деятельности, чем компании, дающие повышенный уровень загрязнения. Было также обнаружено, что компании, проходившие по большому количеству судебных процессов в связи с вопросами охраны окружающей среды, обладают более низким уровнем доходности от капитала и от недвижимого имущества по сравнению с аналогичными компаниями в своей промышленной отрасли. Опросы много раз показывали, что клиенты предпочитают приобретать товары, производитель которых обладает хорошей репутацией в отношении охраны окружающей среды. СЭП пошел еще дальше в своей кампании "За чистые корпорации": ежегодно определяются некоторые из компаний с наихудшей политикой в отношении окружающей среды и с ними проводится работа для изменения их неправильной политики и практики. Добровольные действия, особенно когда они предпринимаются в духе партнерства, почти всегда более эффективны и благоприятны для бизнеса чем произвольное регулирование со стороны правительства.

5. Сообщества людей

Предприятия действуют в сообществах людей - небольших, местных, региональных, национальных и глобальных. Самый значимый вклад, который компании могут внести в жизнь этих сообществ, в особенности на местном уровне, -- обеспечение имеющих значение рабочих мест, справедливого уровня заработной платы и льгот, а также поступления налоговых доходов. Но, как подтверждают 89 процентов участников опроса лидеров бизнеса в США, этого недостаточно.

Успех предприятия связан со здоровьем, стабильностью и процветанием общества и сообществ людей, среди которых оно функционирует. Если образованием пренебрегают, или оно не имеет значения для нужд предприятия, как это часто случается, у компании не будет конкурентоспособной рабочей силы. Компании, работа которых направлена на людей, например, банки, предприятия розничной торговли, газеты, не могут добиться процветания в регионах, испытывающих спад. Таким образом, проблемы образования, здравоохранения, преступности, безработицы и употребления наркотиков оказывают очень сильное влияние на бизнес. Тогда как традиционно предприятия считали эти вопросы областью исключительной ответственности правительства, в настоящее время все больше ведущих руководителей бизнеса принимают часть ответственности по улучшению положения сообществ, в которых они осуществляют экономическую деятельность. Компании строят свои отношения с сообществами различными способами, как показано на приведенном ниже графике.

Благотворительность: Вклады в благотворительные мероприятия представляют собой лишь верхушку айсберга; тем не менее, они важны. Они могут поступать от самой компании, либо через привлечение помощи или уравнивание средств, поступивших от сотрудников. Добровольные действия сотрудников на благо проектов, направленных на общественное развитие, повышают преданность сотрудников компании и могут способствовать их собственному личному развитию. Потенциальные способности к лидерству и другие ценные навыки иногда могут быть обнаружены за пределами непосредственной работы в компании при реализации таких проектов. В Соединенных Штатах корпоративная поддержка искусств и частной системы образования играет жизненно важную роль. В Европе корпорации вносили значимый вклад в такие мероприятия, как сохранение архитектурного наследия.

Инвестиции социального характера: На другом уровне компании поддерживают инициативные шаги в области образования и борьбы с социальными проблемами, например, безработицей, разобщенностью, бездомностью - часто совместно с правительственными и неправительственными организациями. Участие корпораций в "Европейской сети бизнеса за социальную интеграцию", центр которой находится в Брюсселе, а также в проектах по облегчению социальной разобщенности может служить примером для подражания, как и поддержка со стороны сотен крупнейших компаний в Великобритании в значительных достижениях таких ассоциаций как "Бизнес в обществе", "Форум Принца Уэльского для лидеров бизнеса", и "Общая цель".

Партнерства: На третьем уровне, корпорации вносят вклад в общество через непосредственную поддержку деятельности, которая способствует их экономическим успехам, в том числе маркетинг в связи с определенными целевыми проектами. Часто такая деятельность осуществляется совместно с другими социальными (общественными) партнерами.

"Быть хорошим гражданином в нашем обществе - один из основных аспектов системы ценностей нашей корпорации", -- говорит Харвей Голуб, руководитель компании "Американ Экспресс". От отмечает две тенденции в развитии сообщества людей. Одна, которую "Американ Экспресс" начала разрабатывать одной из первых - это маркетинг в связи с определенными целевыми проектами. Один пример - это недавнее смелое направление пяти миллионов долларов в Фонд Памятников мира для содействия реставрации некоторых культурных памятников мира, находящихся под угрозой. Очевидна связь с основной деятельностью компании в сфере путешествий и финансовых услуг. Вторая тенденция - увязывание пожертвований на благотворительные цели с участием в этой работе сотрудников компании. В 1994 г. "Американ Экспресс" создала Фонд Добровольных Действий для выдачи грантов отвечающим определенным критериям организациям, для работы которого служащие компании регулярно жертвуют своим временем.

Основы бизнеса: Наконец, и это наиболее важно, бизнес вносит вклад в развитие сообществ людей и общества в целом через свою основополагающую задачу предложения товаров и услуг, которые требуются обществу и которые оно хочет

Совместимы ли этика и предпринимательство?

получить, на эффективной и этической основе и таким образом, который учитывает и уравнивает интересы всех заинтересованных сторон.

Существует огромное множество примеров участия деловых кругов в жизни общества в перечисленных четырех областях. Один из лидеров в этой области - "Гранд Метрополитен", одна из ведущих компаний в области товаров народного потребления. Она специализируется на фирменных продуктах питания и напитков ("Пиллзбери", "Зеленый гигант", "Хааген-Дазс", "Бургер Кинг", "Смирнофф", "Чинзано", "Хьюблеин"). Совсем недавно "Гранд Метрополитен" опубликовал замечательно интересный "Отчет о корпоративном гражданстве - 1997", в котором описываются обязательства и философия компании в этой области. В отчете изложены семь конкретных случаев участия компании в делах общества в Великобритании, США, Индии и Южной Африке. Описывается также новый процесс ведения отчетности и измерений, в том числе установление основных ориентировочных показателей и получение реакции, для оценки прогресса в достижении целей, поставленных в области отношений с обществом.

Между различными культурами и предприятиями существуют значительные различия в подходах. Во Франции ряд ведущих групп, таких как "Лафарг", "Сен Гобэн" и "Шнайдер", разработали новый подход к созданию рабочих мест, что позволяет избежать увольнений в ходе осуществления необходимых структурных преобразований. Для того, чтобы облегчить тяжелое положение, связанное с высоким уровнем безработицы, некоторые из этих групп вступили в партнерские отношения с национальными, региональными и местными органами государственного управления в сфере профессионального и общего образования - для облегчения вхождения молодежи в число трудящихся.

6. Инвесторы.

Многие экономисты, лидеры бизнеса и инвесторы говорят, что цель предпринимательства - максимальное повышение благосостояния акционера. Развитие убедительной аргументации против этого утверждения выходит за рамки данной статьи. Тем не менее, нам хотелось бы отметить, что все возрастающее число руководителей компаний и инвесторов признают более значительные масштабы ответственности по сравнению с числом инвесторов, стремящихся к немедленному получению максимального дохода. Приведем несколько примеров:

"Компания завтрашнего дня" (Tomorrow's Company) - обширное исследование, проведенное "РСА Инквайери" с более чем 8000 руководителей компаний и субъектов, формирующих общественное мнение в Великобритании показало: "Мы верим, что только при уделении должного внимания интересам участников в капитале можно удержаться на высоком уровне акционерной стоимости".

"Построено надолго" (Built to Last) - эта книга основана на исследовании, проводившемся в течение шести лет Джеймсом Коллинзом и Джерри Поррас на примере 17 "компаний с видением" - с длительной историей успешной работы и широко известных как лидеров в своих отраслях деятельности. "В отличие от доктрины школы бизнеса, мы не можем заключить, что "стремление к доведению до

максимума богатства акционеров" или "максимизация прибыли" - основная движущая сила или первоочередная задача на протяжении истории деятельности "компаний с видением"... Они располагают идеологией, определяющей их работу в значительно большей мере, чем компании, использованные для сравнения в рамках нашего исследования.

Всемирный банк - по словам Измаила Серагельдина, Вице-президента Всемирного банка по вопросам экологически устойчивого развития, "Всемирный банк ежегодно вкладывает 20 миллиардов долларов... мы должны обеспечить направление всех этих двадцати миллиардов на инвестиции, не наносящие вреда окружающей среде и несущие социальную ответственность. С учетом взносов и участия в финансировании со стороны правительств, это составляет полтриллиона долларов (на протяжении ближайших десяти-пятнадцати лет)."

Компания Форд Мотор - бывший ведущий руководитель Дон Петерсен, комментируя "миссию компании, ее ценности и принципы, которыми она руководствуется", сказал, что "Было очень много разговоров об очередности расстановки "трех П": персонал, продукция, прибыль. Было решено, что персонал - и люди в целом - занимают первое место, продукция - второе, а прибыль - третье".

"Мариотт Интернэшнл" - ведущий руководитель Дж. Уиллард Мариотт мл. сказал: "За счет прекрасной заботы о служащих и предложения выдающегося качества клиентам (обращайтесь с ними как с гостями) "привлекательный" (не максимальный) уровень доходности для акционеров явится естественным результатом".

Швейцарские пенсионные фонды - два крупных Швейцарских пенсионных фонда недавно создали фонд в размере 100 миллионов швейцарских франков для вложения в акции компаний, известных тем, что они работают с учетом социальных вопросов и проблем окружающей среды.

Скептики могут спросить, способствует ли работа на благо общества успеху в бизнесе или это делается за счет акционеров. Во всемирном общественном исследовании, проведенном "Гранд Метрополитен" более 80 процентов опрошенных руководящих сотрудников считали, что среди конечных положительных результатов - более значительный процент достижения целей корпоративной стратегии и повышение производительности. Более того, свыше 90 процентов считали, что они внесли вклад в повышение уровня мастерства совместной работы, улучшили общий настрой, привлекли высокопрофессиональных сотрудников и снизили текучесть кадров, что способствовало сокращению расходов по найму и обучению персонала.

Часть проблемы противоречивости вопроса об акционерной стоимости против экологической и социальной ответственности заключается в том, что экономисты и академики часто думают о доведении чего-либо до максимального уровня. Кроме того, они склонны полагать, что это должно быть "либо одно, либо другое", а не "то и другое сразу". Лидеры бизнеса стремятся найти равновесие между находящимися в конфликте интересами и стремлениями. Компании действительно мирового класса в целом способны добиться уровня доходности выше среднего, и при этом проявлять экологически и социально ответственное поведение. Более того, часто они острее

Совместимы ли этика и предпринимательство?

осознают необходимость вкладывать средства для обеспечения дальнейшего роста и прибыли, а также устойчивости развития своих предприятий. Они также понимают, что удовлетворение других заинтересованных сторон может служить источником сравнительного преимущества.

Это приводит нас к развивающейся группе акционеров, которых иногда называют этичными инвесторами, или же инвесторами, осознающими социальные и экологические вопросы. Этичные инвесторы - в первую очередь действительно инвесторы. Но в то же время они учитывают соображения этического и нравственного характера при осуществлении капиталовложений. Таким образом, они вносят вклад в формирование более справедливого общества, но не обязательно ставят при этом под угрозу доходность своих капиталовложений. Среди таких инвесторов -- отдельные лица, пенсионные фонды и тресты, дарственные фонды, религиозные и учебные заведения, а также финансовые организации.

Традиция современных этичных инвестиций впервые возникла в Соединенных Штатах в 1969 г.; в то время ее центром были такие вопросы, как война во Вьетнаме или нападки Ральфа Надера на низкий уровень безопасности автомобилей. В настоящее время в США более 3 миллиардов долларов инвестированы в свыше 40 паевых инвестиционных фондов открытого типа, проверяемых на социальное и экологическое соответствие. Но намного более важно то, что если включить в эту величину пенсионные фонды, тресты, дарственные фонды, религиозные организации, аннуитеты и иные инвестиционные механизмы, мы увидим, что в ответственных инвестициях находится сумма, значительно превышающая 600 млрд. долларов.

Конечно, один из вопросов, который часто поднимается в отношении деятельности и стратегии реализации социальной ответственности - а не снижает ли это финансовые результаты деятельности компании. Имеется возрастающий объем доказательств, хотя, возможно, они и не убедят скептиков, что социальная ответственность положительным образом соотносится с финансовыми итогами деятельности. Один ободряющий элемент свидетельства в защиту этого утверждения - поведение стоимости акций компаний, которые прошли социальный и экологический надзор с положительными результатами. "Социальный индекс Домини 400" - индекс цен на обыкновенные акции 400 американских компаний, которые были отобраны на основе результатов их проверки по социальным и экологическим параметрам. Критерии проверок определены Киндером, Лиденбергом и Домини - основателями "Социального индекса Домини 400" и включают несколько аспектов:

- 1) Экологическая проверка: Уничтожение отходов, нанесение вреда окружающей среде, выброс озоноразрушающих химикатов, токсичных химикатов, производство химических веществ для сельского хозяйства, повторная переработка.
- 2) Проверка по товарам: судебные процессы по товарам, доходы от продажи табака, алкогольных напитков, оружия, азартных игр, конфликтов в области маркетинга, фиксация цен или мошеннических операций.
- 3) Проверка в отношении общества: судебные разбирательства, отношения с сообществом, противоречивые вопросы в отношении проводимой политики,

пожертвования на благотворительные мероприятия, программы для экономически незащищенных групп населения.

- 4) Проверка по отношениям с сотрудниками: отношения с профсоюзами, защищенность, увольнения, схемы предоставления льгот, участие сотрудников в прибыли компании, увольнение находящихся в уязвимом положении.

Кроме того, существуют проверки в отношении приема на работу женщин и членов различных меньшинств, проведения опытов на животных и соблюдения прав человека.

ДСИ существует с мая 1990 г. Как показано на графике, приведенном на стр. 25, в течение периода протяженностью в 6 лет, который закончился 31 декабря 1996 г., общая доходность ДСИ составила 181 процент. Это выше, чем увеличение на 165 процентов по индексу "S&P 500", а также рост на 170 процентов по индексу Расселла 1000. Компании, входящие в ДСИ также показали лучшие результаты чем "S&P 500" и "S&P Midcaps" по таким показателям как рост объема продаж, балансовая стоимость, окупаемость капитала и доходы. Имеет значение также и то, что средняя величина соотношения цены/доходы у компаний ДСИ выше: они привлекают премиальную цену.

Хотя различия были незначительными, данное сравнение, тем не менее, свидетельствует, что социально ответственные инвесторы не жертвуют прибылями; наоборот, усилия и политика компаний, в которые они вкладывают средства, как правило, способствуют созданию более продуктивного и выгодного партнерства с клиентами, сотрудниками, поставщиками и инвесторами.

Этичные инвесторы узнают о показателях деятельности компании с помощью различных служб. Наиболее комплексную службу исследования и анализа экологической и социальной ответственности компании предлагает Советом по экономическим приоритетам (СЭП). СЭП располагает текущими данными по 700 компаниям, в том числе по некоторым британским и японским фирмам. Он выпускает публикацию "За покупкой лучшего мира" (Shopping For A Better World). Подобные инициативы начинают развиваться и в большинстве остальных ведущих европейских стран. В Германии "Институт фюр Маркт-Умвельт Гезелльшафт" (ИМУТ) оценил и ранжировал 75 ведущих компаний по производству продуктов питания по шести критериям: обнародование информации, интерес клиентов, кадровые вопросы, продвижение женщин, работники-инвалиды, и вопросы охраны окружающей среды. Эти внешние исследования и обзоры будут приобретать все большее значение как стимул для руководящих сотрудников к ответственным действиям, поскольку результаты этой работы влияют на решения клиентов, а также на решения о вложении капитала со стороны пенсионных и паевых фондов и отдельных инвесторов.

Этичный подход к инвестициям существует в Европе, но он развивался не так быстро, как в США. Социально ответственные паевые фонды существуют в любом обществе, но в большинстве стран, за исключением Великобритании, публикуется очень мало данных по их количеству, размерам и результатам деятельности. Первый этический паевой трест в Великобритании был создан в июне 1984 г. и число таких трестов возросло до 49 с общим объемом инвестиций в 1300 миллионов фунтов стерлингов

Совместимы ли этика и предпринимательство?

(см. приведенную ниже таблицу). Как утверждают Консультанты по исследованиям пенсионных инвестиций, в настоящее время в Великобритании не менее 60 миллиардов фунтов стерлингов вложено в пенсионные фонды и тресты, уделяющие внимание каким-то социальным или экологическим вопросам.

Рост социально ответственных инвестиций в Великобритании	1984	1987	1990	1993	1996
Число фондов	2	11	30	42	49
Объем, в млн. Фунтов стерлингов	55	143	317	802	1300

В дополнение к социально ответственным инвестициям, некоторые банки подвергают тщательной проверке предоставляемые кредиты, чтобы избежать выдачи ссуд определенным категориям клиентов. Например, Кооперативный Банк в Великобритании совмещает системы финансовых и моральных ценностей путем проверки при предоставлении ссуд наличия нарушений в таких областях как права человека, охрана окружающей среды, проведение опытов на животных, валютные спекуляции, продажа оружия в страны с агрессивным режимом правления, и интенсивное сельскохозяйственное производство.

IV УСТОЙЧИВЫЕ ПУТИ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ

Ответственность, обсуждавшаяся выше, представляет собой начальные этапы развития поведения бизнеса в рамках сценария общественных нужд. В статье, недавно опубликованной в "Гарвардском обзоре бизнеса" (Harvard Business Review), Стюарт Харт обсуждает вызов, заключающийся в развитии устойчивой глобальной экономики и об ответственности корпораций, которые должны превратить это в свое дело - разрабатывать и продавать выгодные решения экологических проблем планеты. Он говорит, что лишь небольшое число компаний включают аспект устойчивости в свое стратегическое мышление. Большинство находится, в лучшем случае, на первом этапе - стадии предотвращения загрязнения окружающей среды; они уделяют основное внимание постоянным усилиям по сокращению объема отходов и снижению энергозатрат. Лидеры переходят ко второму этапу, который автор называет "управлением продукцией", и концентрируют усилия не только на сведении к минимуму загрязнение окружающей среды в результате производства, но и влиянию на природу различных факторов, связанных с полным циклом существования продукта. На этом этапе некоторые компании, например, "Доу Хемикал" (Dow Chemical) и "Ксерокс" (Xerox) получают огромные выгоды на уровне миллионов долларов в ежегодном выражении роста прибыли за счет изменения концепций, на которых основан их бизнес, и снижении затрат. Третий этап - это разработка и коммерческое применение "чистых" технологий, которые вносят вклад в решение как

экологических, так и социальных проблем. В таблице, приведенной ниже в разделе "Двигаясь к устойчивым стратегиям", мы стремимся показать, каким образом эти этапы развития осознания социальной ответственности корпорациями могут быть определены в рамках отношений этих корпораций с их партнерами.

V УПРАВЛЕНИЕ НА БЛАГО СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Многие корпорации добиваются значительных улучшений в своей практике экологического и социального управления. Вследствие ли изменений в поведении потребителей, давления со стороны акционеров и сотрудников или ввиду просвещенного руководства, бизнес становится более ответственным. Это преобразование обычно начинается с изменений в методах управления компанией - то есть сверху. Впоследствии такие практические элементы как определенные кредо, организационное регулирование, практика аудиторских проверок и бухгалтерского учета, а также обучение, могут внести вклад в управление, нацеленное на более эффективное принятие экологической и социальной ответственности.

1. Система эффективного корпоративного управления.

Система эффективного управления - термин, о котором мы много слышим, особенно во время кризиса. Для корпорации, которая сталкивается с враждебной попыткой поглощения через выкуп контрольного пакета акций, экологической катастрофой, безвременной кончиной президента, роль Совета директоров в системе эффективного управления становится реальной и значимой. Когда все идет хорошо, кажется, что слишком мало делается для предотвращения кризисных ситуаций и влияние на общее направление движения корпорации. Возможно, это одна из причин, по которой социальная ответственность не занимала приоритетного положения в планах работы многих руководителей до настоящего времени.

Но что означает система эффективного корпоративного управления? Определения этого понятия сильно меняются в зависимости от страны, культуры и фирмы. В целом система эффективного управления касается того, как распределяются власть, льготы и богатство, и кто и каким образом распоряжается ими. В корпоративном смысле система эффективного управления подразумевает развитие видения и общего направления движения фирмы, установление стандартов, надзор за использованием финансовых и кадровых ресурсов, и нахождения равновесия интересов всех заинтересованных сторон или групп участников. Все более часто мы слышим признания в том, что система эффективного управления должна также касаться отношений между акционерами, управляющими и Советом директоров, а также, во все более значительной мере, основными заинтересованными сторонами или группами участников.

Система эффективного корпоративного управления, таким образом, представляет собой начало практического применения экологической и социальной

Совместимы ли этика и предпринимательство?

ответственности. Очевидно, что многим корпорациям необходимо новое обсуждение системы эффективного корпоративного управления для решения таких вопросов, как: Какова ответственность фирмы по отношению к различным участникам в капитале компании?

Можно ли добиться преимуществ в конкурентной борьбе за счет развития отношений с участниками в капитале компании?

Каких стандартов деятельности и поведения организации ожидают от организации?

Какие стимулы необходимы для поощрения достижения результатов, демонстрирующих более высокий уровень социальной и экологической ответственности?

Какие данные и измерения необходимы для установления целей и оценки деятельности корпорации в отношении социальной и экологической сферы?

Результаты такой дискуссии помогут найти определение того, что ожидается от руководителей.

2. Кредо

Масштабные исследования, проводившиеся гг. Коллинзом и Поррас показали, что практически во всех их "компаниях с видением" присутствовало кредо, или основополагающая идеология, которая существовала не только на словах, но являлась жизненно важной определяющей силой. Такие кредо определяли основные ценности и чувство цели, далеко выходящие за рамки простого зарабатывания денег. Более того, их тщательно отобранные компании с отличными показателями обладали основной идеологией в большей степени чем контрольная группа компаний в их исследовании, в которую входили также хорошо известные и преуспевающие, со всех точек зрения, компании. Исследование также показало, что по сравнению с компаниями контрольной группы "компания с видением", как правило, были движимы в большей степени идеологическими соображениями, чем стремлением получить прибыль.

Проявляется ли это в форме заявления о миссии и задаче фирмы, кодексе поведения, истинное и постоянное следование идеологии более важно, чем ее конкретное содержание. Тем не менее, содержание кредо компаний с отличными показателями, как правило, подчеркивают все или большинство элементов, на которые заинтересованные стороны указывали ранее. Например, кредо компании "Джонсон и Джонсон" (Johnson & Johnson) - ведущего в мире производителя товаров здравоохранения, подчеркивает иерархию ответственности: в первую очередь - перед клиентами (врачами, медсестрами, больницами, матерями), во-вторых - перед сотрудниками, в-третьих перед руководящими сотрудниками, в-четвертых - перед обществом в целом и местными сообществами, а в-пятых - перед владельцами акций, "которые должны получать справедливый объем доходов". Хьюлетт Пакард свел основные принципы, которыми руководствуется компания, к тому, что Билл Хьюлетт назвал "Четырьмя обязательными элементами":

- 1) Компания должна достичь прибыльного роста
- 2) Компания должна зарабатывать свои прибыли за счет технологического развития;

- 3) Компания должна признавать и уважать личную значимость сотрудников и давать им возможность участвовать в успехе компании;
- 4) Компания должна действовать как ответственный член общества в целом.

Конечно, изложение системы ценностей и ответственности имеет ограниченное значение, если не будут предприняты шаги, направленные на обучение служащих, отбор руководящих сотрудников, которые принимают основную идеологию, а также добиться постоянства регулирования в организации и иных сферах работы.

3. Организационное регулирование

Передовые компании, которые выжили и преуспели в своей области на протяжении длительного периода времени, демонстрируют не только четкое ощущение цели и основополагающей системы ценностей. Они также претворили их в действие и обеспечили их постоянное проявление во всех аспектах организации деятельности компании. Они достигают такого "выравнивания" с помощью:

Своих целей, стратегии, тактики и системы;

Методов организации (структура, помещения, расположение офисов);

Кадровой политики и практики, а также

Своих повседневных решений.

Есть очень, очень много примеров прекрасных практических действий в этой сфере. Некоторые компании назначают "социальных контролеров" для надзора за планированием и составлением смет и оценки результатов деятельности корпорации в этих областях. Другие создали "консультационные общественные комитеты". Экологическая и социальная ответственность заложена в оценку результатов деятельности компании и решений о предоставлении вознаграждений, а также в постоянно действующие программы по обучению.

Недавно назначенный управляющий фабрикой Лондондерри компании Дюпон (DuPont) в Северной Ирландии, создал Общественный рекомендательный комитет, в который вошли общественные лидеры различных направлений региона, где была расположена фабрика. В комитет входят как сторонники компании Дюпон в регионе, так и некоторые из ее критиков. Комитет встречается ежеквартально для обзора и обсуждения вопросов, имеющих значение для местного сообщества. Ежегодно комитету представляется на обсуждение проект отчета по вопросам окружающей среды. Такая практика находит все более широкое применение в промышленности. В США действует около 240 общественных рекомендательных комитетов в сфере химической промышленности. Некоторые компании создают также Корпоративные рекомендательные комитеты по вопросам окружающей среды, которые выступают от лица отсутствующих заинтересованных сторон.

4. Практика аудиторских проверок и бухгалтерского учета

На протяжении последних десяти лет ряд ассоциаций бизнеса и компаний начали работать над экологической и социальной практикой бухгалтерского учета. Недавно созданный "Институт социальной и этической системы отчетности", расположенный в Лондоне, является пионером в разработке стандартов, терминологии и порядка

Совместимы ли этика и предпринимательство?

аккредитации для социально-этической практики аудиторских проверок и бухгалтерского учета.

Социально ответственные компании начинают предпринимать первые шаги по внедрению социально-этической практики аудиторских проверок и бухгалтерского учета. Группа розничной торговли "Мигрос" в Швейцарии участвует в этом процессе начиная с 60-х годов. Дальнейшая первопроходческая работа проводилась в Дании в 80-х годах совместно с Датским банком Сбн - региональным кооперативным банком, который пять лет назад начал публиковать ежегодные социальные отчеты по результатам достижения целей, поставленных в социальной сфере и работе в прошлом в ряде областей, которые каждая из групп заинтересованных сторон посчитала важными. Такие компании, как "Боди Шоп" (Body Shop) в Великобритании и "Бен энд Джерриз" (Ben & Jerry's) в Соединенных штатах ежегодно публикуют отчеты аудиторов по социальным вопросам и являются ведущими в этой работе. Эти новаторские подходы основаны на относительно сложной системе усилий по определению того, что считает важным каждая из групп заинтересованных сторон и разработке конкретных целевых показателей и программ действий в жизненно важных областях для улучшения работы. Ежегодные социальные отчеты оценивают ход реализации этих планов, так же как финансовые отчеты отражают финансовые результаты работы по сравнению с предыдущим годом, и иногда - планы на будущее.

5. Обучение ради социальной ответственности

Есть причины для некоторого оптимизма в связи с растущим признанием необходимости включения деловой этики, экологической и социальной ответственности в программы обучения студентов и менеджеров предметам, связанным с бизнесом. Недавно - 20 марта 1997 г. - в "Файненшиал Таймс" была опубликована статья, где было отмечено: "Этика и предпринимательство - две животрепещущие темы в программах обучения ответственных сотрудников. Оба эти вопроса завоевывают место в курсах лекций". "Гарвард Бизнес Скул" теперь требует, чтобы студенты отработали курс практики, не направленной на получение прибыли перед выдачей диплома (81 процент выпускников этого института в настоящее время участвуют в работе некоммерческих организаций. 42 процента студентов по предметам бизнеса и управления колледжа "Дартмут'с Амос Так Скул ов Менеджмент" (Dartmouth's Amos Tuck School of Management) на протяжении последнего года записался на курс обучения тому, как осуществлять управление некоммерческими организациями. Опыт работы Европейского Бизнес-Форума Бахаи в нескольких странах Восточной и Центральной Европы ясно свидетельствует о необходимости широкомасштабного усилия по обучению следующего поколения руководящих сотрудников принципам этически и социально ответственного поведения. Один из проектов имел особенный успех - в его рамках член Европейского Бизнес-Форума Бахаи разработал и читал курс лекций на протяжении одного семестра в Пражском экономическом университете в Чешской Республике по теме "Развивающаяся система ценностей глобальной экономики". Студенты считали его одним из лучших курсов в своей программе.

В более широкой перспективе, в настоящее время в Великобритании Новая академия бизнеса, совместно с Университетом г. Бат, предлагает программу обучения на степень магистра наук по предмету "Ответственность и практика ведения бизнеса". Среди освещаемых тем - глобализация, новейшая экономика, экология и устойчивое развитие, устойчивое корпоративное руководство, человечество и предпринимательство, корпоративное гражданство, а также разнообразие. Подобная программа с получением степени предлагается в Колледже Бостона в США.

VI. ВЫХОДА ЗА РАМКИ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Основополагающая модель коммерческого предпринимательства как двигателя экономики, предназначенного и функционирующего для создания богатства, находится в развитии. В данной работе мы уделили основное внимание переходу бизнеса от двигателя экономики к социальной системе. Это означает, что целью бизнеса по-прежнему является создание богатства, но он занимается этим как социальная организация, которой приходится отвечать и реагировать на давление со стороны общества и его членов, и ответственность перед ними.

Следующий этап развития бизнеса - это его вступление на политическую арену, ту область, где выражаются и обсуждаются интересы людей и ведутся переговоры по этим вопросам. Предпринимательство становится все более сложной деятельностью, которая обращается не только к удовлетворению экономических и социальных нужд, но также и нужд политических. В данном заключительном разделе мы стремились в общих чертах обрисовать картину этого развивающегося аспекта реальности.

Пользуясь современной работой Чарльза Хэнди и проводящимся в настоящее время исследованием Мандага Моргена в Копенгагене совместно с "Прогрессиво Фаундейшн", можно отметить два выдающихся тезиса:

- 1) Бизнес - это сообщество людей, и поэтому он является политическим институтом по отношению к участвующим в нем внутренним заинтересованным сторонам.
- 2) Коммерческие предприятия становятся политически более активными по отношению к внешним заинтересованным сторонам.

В недавно опубликованной в журнале "Экономист" статье "Станет ли Ваша компания демократическим обществом?" Чарльз Хэнди очень интересно сравнивает сегодняшние крупнейшие предприятия с суверенными государствами. Он показывает, что из крупнейших 100 экономических систем мира 50 - корпорации. Когда компании оказываются крупнее независимых государств, указывает он, нам следует спросить: кто управляет ими, и для кого. Таким образом, подход к корпорациям как к политическим институтам подразумевает применение к ним тех же правил, которые мы использовали бы в отношении суверенного государства, то есть вопросы касающиеся прав человека, свободы речи, права на получение информации, на получение доли результатов своего труда и ответственности руководителей по отношению к руководимым. Демократия начинается с прав, говорит Хэнди, и, как

Совместимы ли этика и предпринимательство?

однажды заметил Уинстон Черчилль, это неудобная, но наименее плохая из всех возможных альтернатив. "Корпоративная диктатура, например, представляет собой альтернативный путь, но она становится все более дорогостоящей, поскольку при таком подходе сотрудников рассматривают как наемников, а не граждан; наемники же верны только тому, кто предлагает больше всех и им нельзя доверять. Тем не менее сейчас доверие приобретает все возрастающее значение, когда нам приходится все чаще руководить людьми, которых мы не видим и с которыми редко встречаемся. Опасно пытаться управлять наемниками по электронной почте. "Граждане корпорации" или "члены компании" станут новыми внутренними словами, которые заменят термины "человеческие ресурсы" или "служащие". В отличие от человеческих ресурсов, граждане не могут принадлежать другим людям. Таким образом, в конечном итоге изменения могут привести к новому определению роли акционера и к идее "корпоративных конституций". Компании будут с опозданием восприняты как то, чем они являлись всегда - сообщества живых людей, а не механизмы, состоящие из людей-деталей."

В работах Хэнди основное внимание уделяется внутренней организации бизнеса. С другой стороны, понятие "политических компаний" касается коммерческого предпринимательства вместе с окружающей его экосистемой, внешними заинтересованными сторонами: акционерами, клиентами, окружающими людьми, группами, представляющими определенные интересы, устанавливающими стандарты организациями, обществом в целом. Происхождение "политических компаний" можно проследить из развития новой реальности рынка - такой, в которой частное предпринимательство проходит через процесс принятия доминирующей роли в обществе. Цитируя из проекта отчета: "Стремясь к изменению ориентации своей финансовой, социальной, экологической и промышленной политики, государства западного мира с высокоразвитой системой социального обеспечения испытывают глубокое ослабление влияния своей традиционной юрисдикции: национальной экономики и граждан. Транснациональные корпорации и крупные предприятия национального масштаба быстро заполняют политический вакуум, который раньше занимали суверенные государства."

На сцену выходит политическая компания. "Политические компании" действуют политически в том смысле, что они используют свое экономическое влияние в тех областях, которые на протяжении последних 150 лет регулировались политически монопольными государствами: это экология и вопросы, связанные с окружающей средой, социальные вопросы, такие как образование, жилищная сфера, участие в делах общества на местном уровне, права человека, охрана животных, вопросы равенства полов, и т.д. "Политические компании" не являются только политически корректными или социально ответственными компаниями. Скорее, они представляют собой синтез этих двух аспектов, т.е. сознательно или нет, но они используют свой растущий суверенитет для того, чтобы создать новые стандарты конкуренции и ведения бизнеса и положительно влияют на свою деловую окружающую среду как средство создания стоимости и прибыли."

VI ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги, можно сказать, что в концепцию корпоративной социальной ответственности входят различные заинтересованные стороны или партнеры (сотрудники, клиенты, поставщики, окружающая среда, местные власти, правительства и другие) - в дополнение к акционерам и другим инвесторам. Корпорации уже не могут быть изолированными экономическими субъектами, действующими в отрыве от общества и работающими исключительно для акционеров. Скорее, они неотрывно вплетены в социальную, экологическую и человеческую систему, и в силу этого они несут ответственность, в различной степени, перед всеми участвующими сторонами. Общее здоровье корпораций влияет на состояние остальных элементов общества, так же как здоровье одного органа или конечности в организме влияет на общее состояние здоровья этого человека.

Становится все более очевидно, что корпоративная экологическая и социальная ответственность сейчас находится на повестке дня лидеров бизнеса, а также других лидеров общественного мнения. Где бы это ни происходило - в Гарвардском международном обозрении, в Давосе, или же на Форуме состояния мира, лидеры мира обеспокоены этими вопросами и убеждены, что корпорации и их руководители обладают способностью и ресурсами для внесения значимого вклада в создание более справедливого и цивилизованного общества и более чистой и безопасной планеты. Появляется все больше доказательств того, что экологическая и социальная ответственность оправдывают себя с точки зрения здравого смысла бизнеса. Компании с более благополучными социальными и экологическими данными показывают лучшие результаты экономической деятельности в долгосрочной перспективе, чем те, которые ведут себя безответственно.

Экологические и социальные показатели оказывают все большее влияние на решения об осуществлении инвестиций как отдельных лиц, так и институтов, выступающих в роли клиентов и инвесторов. Можно ожидать роста влияния этого давления извне по мере того, как будут доступны более надежные данные о результатах деятельности корпораций.

Растет также признание важности партнерства и "гражданской экономики" в решении многих общественных проблем. Частное предпринимательство начинает обращаться к другим членам гражданского общества - таким, как неправительственные организации, Организация объединенных наций, местные органы государственного управления, а также фонды, для формирования партнерств, которые могут более эффективно учесть интересы различных участвующих сторон и сообщества в целом во все более усложняющейся системе глобальной экономики.

В данной статье основное внимание уделено на выдвижении аргументов в пользу совместимости корпоративной социальной ответственности и успеха в бизнесе. Наблюдается сближение интересов акционеров и иных заинтересованных сторон и участников бизнеса. Рассматривая в еще более долгосрочной перспективе вопрос о создающихся отношениях между бизнесом и обществом, мы вспоминаем слова покойного Уиллиса Хартмана, который писал почти десять лет назад:

Совместимы ли этика и предпринимательство?

"За последние полвека бизнес стал наиболее сильным институтом на планете. Институт, доминирующий в любом обществе, должен принимать на себя ответственность за все общество в целом - как делала церковь во времена Священной Римской Империи. Но для бизнеса такой традиции пока нет. Это - новая роль, и пока еще она не очень хорошо понята и принята.

ОБ АВТОРАХ

Марчелло Палацци - Магистр бизнеса, имеет диплом Университета Бакингэм, Лондонской Школе Экономики по экономике, изучению Европейских стран, и бизнес-руководству. В 1985 г. основал собственное дело, "Мартон Диагностикс" для производства и продвижения на рынке оборудования для контроля загрязнения окружающей среды. После широкого признания качества продукции и ее присутствия на рынке 20 стран, продал дело в 1992 г.

С 1993 г. он уделял основное внимание работе с "Прогрессио Фаундэйшн": сначала в качестве директора Социальных предприятий европейской ассоциации (Social Venture Network Europe) - ассоциации из 120 социально ответственных ведущих предприятий. Он участвовал в организации заседания и докладов о лучших методах практики по теме "Бизнес как партнер в социальном развитии" для проводившейся в Копенгагене встрече ООН на высшем уровне по социальным вопросам; возглавлял департамент развития в Новой академии бизнеса; основал и выступал в качестве председателя Всемирного Бизнес-Форума для конференции ООН в Стамбуле "Среда обитания II"; участвовал в организации конференции "Бизнес и муниципальное окружение - новые партнерские отношения для XXI века", проводившейся в Бремене. Он - член Совета директоров и казначей Общества международного развития (Рим). Бегло владеет английским, итальянским и голландским языками. Выступает и пишет по вопросам корпоративной социальной ответственности, предпринимательства и гражданской экономики.

Джорж Старчер получил степень Бакалавра Искусств с Отличием по Всем Предметам по специальности математики, закончив Йэльский Университет, а также степень Магистра бизнеса Бизнес-Школы Гарварда, также с отличием (Стипендиат Бэйкера). После работы на протяжении двадцати лет в фирме МакКинзи и Компания (McKinsey & Company) - ведущей международной консалтинговой организации, где он являлся Ведущим партнером в представительствах в Париже и Милане, он основал собственное дело по консультациям по вопросам управления. С 1972 г. он - член Совета директоров и консультант Европейского центра непрерывного образования в Фонтенбло (Франция). Он служил в Национальном духовном собрании Бахаи Франции с 1970 по 1990 г., в том числе в должности председателя с 1985 по 1988 г.

Он - один из основателей, а в настоящее время - Генеральный секретарь Европейского бизнес-форума бахаи - организации, объединяющей 250 социально ответственных деловых людей, работающих в 46 странах. Он - автор нескольких статей и публикаций по вопросам деловой этики, корпоративной социальной ответственности и предпринимательства.

Джордж Старчер

**СОВМЕСТИМЫ ЛИ ЭТИКА И
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО?**

© original, 1997, European Baha'i Business Forum.

© русского перевода, 2000г., Духовное Собрание Бахаи России

Перевод с английского В. Симонова

Редактор И. Сенина

Совместимы ли этика и предпринимательство?

Опыт возникающих в последнее время экономических- систем показывает, что развитие частного экономического сектора — жизненно важный фактор реорганизации и перехода от командной экономики к экономике общественного рынка. По мере сокращения рабочих мест в традиционно государственном секторе главной динамической силой рыночной экономики, и в более широком смысле — экономического развития, становятся предприниматели. Во всем мире — и в Соединенных Штатах, и в Западной Европе, а также в Восточной Европе и в других регионах с развивающейся экономикой — увеличивается процент новых рабочих мест, возникающих на новых предприятиях и в быстро расширяющихся фирмах.

Хотя совершенно очевидно, что создание предприятий малого и среднего бизнеса активно способствует росту числа рабочих мест и повышению благосостояния, почему же так трудно стимулировать частное предпринимательство в регионах типа Восточной Европы? Одно из объяснений, которое нередко приходится слышать, — это низкий уровень предпринимательства в большинстве этих стран. На предпринимателей там' слишком часто смотрят как на гангстеров, злодеев и грабителей, а отнюдь не как на героев и поборников экономического развития. Таким образом, между этикой и предпринимательством существует тесная связь.

В этой брошюре мне хотелось бы, во-первых, объяснить, что же такое предпринимательство, и развеять некоторые мифы, сложившиеся вокруг самих предпринимателей. Вторая часть этой работы затрагивает вопрос, до сих пор остающийся спорным, а именно — деловая этика играет важную роль в предпринимательском успехе.

ЧТО ТАКОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО?

Предприниматель удостоился множества разных определений: человек, любящий риск, менеджер, новатор, капиталист, изобретатель, реализатор идей, спекулянт, делец и даже вор. Последнее определение — вор — отражает отрицательный образ предпринимателя, сложившийся в Центральной и Восточной Европе. В статье, недавно опубликованной в одной из московских газет, рассказывается, как «шайка из четырех воров украла у общества миллионы». На самом деле речь шла о четырех компьютерных программистах, которые удачно наладили небольшое предприятие, производящее трикотаж, продажа которого за первые девять месяцев принесла владельцам доход в 50000 долларов. В большинстве стран их просто назвали бы удачливыми предпринимателями.

Более активный анализ показывает, что предпринимательство правильнее всего рассматривать как многогранный вид деятельности, требующей от человека широкого кругозора, высокого уровня личной ответственности, энергичности и напористости, умения внедрять в жизнь различные новшества и создавать вещи, обладающие значительной ценностью. Оно включает также готовность идти на личный и финансовый риск, умение сплотить вокруг себя тесный круг единомышленников, мобилизовать человеческие, материальные и финансовые ресурсы.

На одной из этих сторон — новаторстве, следует остановиться более подробно, В странах с высоко развитой экономикой предприниматели часто прибегают к техническим нововведениям, применяя уже существующую и известную технологию на новых рынках либо развивая новые технологии. И напротив — в странах с развивающейся экономикой технические новшества применяются недостаточно. Новаторство и возможность изменять сами способы производства, как правило, имеют широкую сферу воздействия и часто приводят к появлению не существовавших прежде технологий и материалов, приспособлявая к ним технику, организацию рабочего процесса и способствуя появлению соответствующих способов управления. В развивающихся странах введение элементарной практики менеджмента может стать мощным источником обновления производства.

Необходимо подчеркнуть, что создание нового предприятия влечет за собой значительный риск. Изучая проект будущего предприятия, следует учитывать, по крайней мере, пять факторов риска. Первое: риск, связанный с реализацией продукции на рынке — подходит ли данная продукция или пена на какую-либо услугу определенной группе потребителей? Второе: риск, связанный со сферой управления, достаточно ли компетентны и опытны сам предприниматель и его коллектив? Третье: технический риск — возможно ли производство продукции или оказание услуг в данных условиях? Четвертое: риск, связанный с конкуренцией, — каков шанс у предприятия достичь дифференциации товаров или лидерства в цеае и поддерживать их достаточно длительное время? И, наконец, риск финансовый — если предприятие останется без денег, будет ли найдена возможность привлечь дополнительные средства? Тем не менее даже после положительной оценки названных факторов уровень возможного банкротства достаточно велик — по некоторым подсчетам более 50% новых предприятий терпят крах в первые пять лет своего существования.

После обсуждения важности и природы факторов риска становится очевидно, что одна из важнейших задач предпринимателя заключается в перенесении какой-то доли риска и ответственности на других. Вероятно, вам, как и мне, случалось замечать, что преуспевающие предприниматели умеют искусно разделить риск с другими.

Еще одна характерная особенность предпринимательства состоит в том, что эта деятельность движима силами рынка. Она должна опираться на производство продукции или видов услуг, которые имеют ценность с точки зрения покупателей и конечных потребителей. В странах, где отчеты на собраниях и другие подобные показатели успеха, принятые в данной системе, значили больше, чем удовлетворение нужд конечного потребителя, это обстоятельство представляет одно из главных препятствий на пути развития экономических структур, которые раньше функционировали в рамках централизованного планирования и предполагали весьма слабую конкуренцию.

ПРОЦЕСС ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Процесс предпринимательства можно разделить на несколько различных фаз, первой из которых является создание идеи заложенной в основу предприятия. Затем следуют предварительные консультации и сбор фактов с целью прогнозирования возможности успеха. Некоторые считают, что именно на этом этапе идея проходит детальную обработку и «прощупывание». После этого производится еще более подробная оценка и определение жизнеспособности будущего предприятия. Четвертая фаза — запуск нового предприятия; в зависимости от обстоятельств она может длиться от полугода до двух лет. Конечная фаза — управление действующим предприятием. Этот процесс достаточно подробно описан в недавно изданной Европейским форумом бизнесменов-бахаи книге «Введение в предпринимательство».

КТО ТАКИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ?

Было проведено немало исследований с целью определить, какие качества присущи удачливым предпринимателям. Один из выводов, к которым привели эти исследования, состоит в том, что удачливые предприниматели не укладываются в какой-то определенный стереотип. Одни из них молоды, другие — люди преклонного возраста. Некоторые — люди творческой мысли, другие — натуры по преимуществу деятельные.

Но есть у них и нечто общее. Они отдают работе все силы, ими движет глубокая личная заинтересованность в успехе предприятия. Они в значительной степени ориентированы на результат. Они привыкли жить, преодолевая неуверенность и разочарования. Они склонны к оптимизму. Они хотят быть впереди и жаждут победы. Они учатся спокойно относиться к неудачам и извлекать из них уроки. Они прагматики и люди дела и не склонны к отвлеченным усовершенствованиям. Они ценят свободу действий и самостоятельность в принятии решений, поэтому так нетерпимы к вмешательству со стороны властей. И они по-настоящему верят в себя — ибо полагаются на свои силы.

Наиболее распространены семь следующих мифов о предпринимателях:

Миф первый. Все предприниматели стремятся походить друг на друга. Опыт, однако, показывает, что большинство основателей предприятий и фирм не придают никакого значения таким общим местам, как возраст, опыт, уровень образования и тому подобное. Часть экспертов утверждает, что в некоторых бедных странах наиболее удачливыми предпринимателями являются женщины.

Миф второй. Предпринимателями движут жадность, стремление к власти и богатству. В действительности большинством предпринимателей движет глубокая личная заинтересованность в достижении поставленной цели. Их отнюдь не завораживает единственная перспектива извлечь выгоду. Мы пришли к выводу, что люди, привыкшие к высоким достижениям, трудятся не жалея сил в любом случае. когда перед ними открывается возможность добиться чего-то достойного, создать нечто ценное.

Миф третий. Предприниматель — качество врожденное. Напротив, чтобы стать предпринимателем, необходимо освоить и постоянно развивать соответствующие навыки, учиться секретам производства, набираться опыта, на протяжении многих лет поддерживать отношения с партнерами и при этом непрестанно заниматься самовоспитанием.

Миф четвертый. Самое важное - хорошая идея Опыт показывает, что из сотни идей лишь одна воплощается в новое дело и только половине новых предприятий удастся просуществовать более пяти лет Опытные вкладчики обычно предпочитают хорошего предпринимателя с умеренными идеями новичку или неопытному предпринимателю, у которого полно блестящих идей.

Миф пятый. Самая большая трудность — финансирование нового предприятия, финансирование разумного проекта, проводимого в жизнь компетентным предпринимателем, может оказаться одним из наименее серьезных препятствий. Тем не менее для многих восточно-европейских стран это не совсем так по причине несовершенства банковской системы. Кроме того, финансирование представляет большую трудность для предпринимателей-женщин.

Миф шестой. Предприниматели склонны к безрассудному риску. Наш опыт доказывает, что предприниматели стараются избегать ситуаций, связанных с высокой степенью риска, и перекладывать известную долю риска на других.

Миф седьмой. Предприниматели готовы поступиться моральными принципами ради прибыли. Честность и неподкупность являются очень важными качествами для предпринимателя, поскольку он во многом зависит от доверия своих потребителей, поставщиков, партнеров и банкиров.

ПРЕПЯТСТВИЯ НА ПУТИ СОЗДАНИЯ НОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Предприниматели Восточной и Центральной Европы сталкиваются со многими проблемами, которые хорошо знакомы их коллегам на Западе. Они должны уметь отличать реальные возможности от нереальных идей; им также приходится объединять финансовые, людские и технические ресурсы, необходимые для осуществления их планов; они должны уметь в разумных пределах распределять риск между банками, иностранными партнерами и поставщиками.

Но помимо этих проблем предпринимателям в странах, где формируется новый экономический уклад, приходится преодолевать препятствия в виде несовершенных инфраструктур и слабых систем поддержки. Это становится еще более важным, когда предприниматель стремится привлечь иностранных партнеров. Кроме того, даже наличие финансовых ресурсов, грамотного персонала и технологического обеспечения зачастую является недостаточным. Отсутствие системы четких юридических обоснований в целом также является постоянной угрозой, так как потребители, не имеющие достаточной наличности, оказываются не в состоянии вовремя оплачивать

Совместимы ли этика и предпринимательство?

счета. Это, в свою очередь, часто приводит к ликвидным кризисам и реже — к банкротствам.

В силу вышеперечисленных причин, а также из-за инфляции, свирепствующей во многих восточно-европейских странах, многие новые предприятия представляют собой коммерческие и розничные магазины, не требующие больших капиталовложений и дающие более высокую и быструю прибыль. Однако действительно важной и сложной задачей является создание поточно-массовых предприятий и предприятий сферы обслуживания.

Рассмотрим некоторые из этих факторов, препятствующих развитию предпринимательства. Мои наблюдения в большей степени опираются на недавний опыт отдельных восточноевропейских стран.

1. **Бюрократизм.** Ничто не способно настолько охладить энтузиазм предпринимателя, как методичное и мелочное руководство его действиями, бесконечные проволочки при получении лицензий и сложная структура органов, принимающих решения. Предприниматель должен действовать быстро, производить продукт вовремя и незамедлительно принимать решения по неотложным мероприятиям. Стиль его работы противоречит медленному функционированию бюрократической машины и трудности принятия решений в условиях командной экономики. Иностранцы инвесторы еще менее склонны мириться с таким положением дел, поскольку обычно у них есть альтернативная возможность размещения капитала в странах, где непроизводительные затраты времени сведены к минимуму, а общий климат для капиталовложений и перспективы по меньшей мере столь же благоприятны.
2. **Несовершенство финансовых рынков и институтов.** Банки оказывают предпринимателям множество важных услуг: займы, ссуды, залоги, трансферы, обмен валюты, предоставление кредитных писем — вот лишь некоторые из них. При отсутствии этих широкодоступных услуг деятельность предпринимателя осложняется, особенно при ведении международных сделок. Трудности с экспортным финансированием и залогами могут привести к задержкам и дополнительным затратам при импорте сырья, сделав фирму неконкурентноспособной.
3. **Несовершенство инфраструктуры.** Другими серьезными препятствиями являются ненадежность средств связи, транспорта и поставок энергии. Одна из первых причин, способных оттолкнуть потенциального иностранного вкладчика, — недостаток услуг телефонной и факсимильной связи» •
4. **Технология.** Недостаточный доступ к современным технологиям, безусловно, одно из самых серьезных препятствий на пути создания новых предприятий, прежде всего предназначенных для производства экспортных товаров.
5. **Культура.** Серьезным препятствием для предпринимателей является культурный барьер. Неудивительно, что после сорока лет господства централизованной плановой экономики люди становятся медлительными и консервативными, в них подавлен дух новаторства, решительность и готовность к риску.

Различия в культуре, ценностях и личных навыках
--

<i>Свободное предпринимательство</i>	<i>Командная экономика</i>
--------------------------------------	----------------------------

Активный поиск	Консерватизм
Новаторство, готовность к риску	Осторожность
Готовность принять ответственность	стремление избежать ответственности
Стремление к сотрудничеству	Индивидуализм
Доверие к партнеру	Подозрительность
Действия через представителей	Централизация
«право на неудачу»	неудача - явление постыдное

В блестящем докладе на тему «Болгарская национальная психология», прозвучавшем на недавней конференции «Нравственные и этические принципы социальной рыночной экономики», автор нарисовал довольно мрачную перспективу развития предпринимательства в Болгарии в ближайшем будущем именно в связи с культурным отставанием. Он сетовал на то, что сорок лет тоталитаризма превратили жителей Болгарии, всегда отличавшихся силой духа и развитой трудовой этикой, в людей пассивных, лишенных предпринимательской жилки, беспрекословно следующих партийным установкам, предпочитающих уклоняться от принятия решений и личной ответственности. Тоталитаризм, отметил он, привел к девальвации слова. Устные договоренности и письменные контракты утратили значение, поскольку за ними не стояло никакого реального поручительства. В заключении он сказал, что «учитывая все эти факторы, вряд ли можно ожидать взрыва предпринимательской активности в Болгарии». Жак Аттали, бывший президент Европейского банка реконструкции и развития, разделил эту озабоченность, касающуюся перехода к рыночной экономике в Центральной и Восточной Европе, заметив, что «когда слова утрачивают смысл, когда единственной разменной монетой становится ложь — никакого обмена и никакой договоренности между людьми быть не может, а следовательно, не может возникнуть базы для поддержания рынка и демократии».¹

1. Деловая этика. В одном недавно опубликованном в Чехии обозрении² подчеркивалось, что отсутствие деловой этики или, по крайней мере, низкий уровень ее, принимаемый общественным сознанием, является основной преградой, стоящей перед человеком, вступившим на путь предпринимательства. Кроме того, «безразличие к благосостоянию и процветанию общества в целом — еще одна отрицательная черта, которая может серьезно воспрепятствовать созданию новых предприятий». Этот важный вопрос — должен ли и может ли предприниматель быть человеком нравственным — будет рассмотрен ниже.

ЧТО МОЖЕТ СДЕЛАТЬ ПРАВИТЕЛЬСТВО?

Опыт различных стран Востока и Запада доказывает, что развитие предпринимательства влечет за собой реальное партнерство между правительством и деловым миром. Пожалуй, к их числу следует добавить еще двух важных партнеров: иностранных инвесторов и международные институты, оказывающие в настоящее

Совместимы ли этика и предпринимательство?

время столь значительную помощь странам с развивающейся экономикой. Для успеха необходима, с одной стороны, мудрость людей, делающих общественную политику, с другой — энергия предпринимателей.

Что же должно делать правительство, чтобы стимулировать создание новых предприятий? Прежде всего, конечно, эта цель должна быть публично признана национальным приоритетом, и правительство обязано проводить политику максимального благоприятствования. Примеры все новых стран показывают, что культурные препятствия и предрассудки преодолимы, если правительственная политика ясна и недвусмысленна. В трех направлениях государство должно быть бескомпромиссным: (1) Создание правильно устроенной макроэкономической структуры; (2) Устранение административных и управленческих преград; (3) Обеспечение необходимой инфраструктуры и системы поддержки.

1. **Создание стабильной макроэкономической структуры.** Известный экономист из Гарвардского университета Джеффри Сэкс утверждает, что единственной и наиважнейшей политикой для развития предпринимательства является правильное устройство макроэкономической структуры и среды. Первостепенную важность для предпринимателей и потенциальных иностранных инвесторов имеют следующие факторы:
 2. Ясная правительственная политика, благоприятствующая частной инициативе.
 3. Прочная узаконенная основа, касающаяся прав на собственность, передачи права владения и конкуренции.
 4. Благоприятные условия для международной торговли, вложений и кооперации.
 5. Разумно обоснованная и простая система налогов.
 6. Репатриация капиталов и прибылей.
 7. Контроль над инфляцией.
 8. Экономический рост.
 9. Конвертируемая валюта.
10. **Устранение преград.** Обременительные бюрократические процедуры и строгие ограничения, которым подвергаются предприниматели, лишь увеличивают число проблем, стоящих перед создателями новых предприятий. Простейший анализ убеждает нас в том, как много времени приходится потратить и сколько инстанций пройти для того, чтобы приобрести все необходимые лицензии: на создание фирмы, на покупку собственности, на то, чтобы открыть офис, построить фабрику, организовать ввоз сырья и экспорт готовой продукции, произвести денежный заем, нанять или уволить служащих. Этот анализ, несомненно, высветит некоторые проблемы, связанные с привлечением предпринимателей и иностранных инвесторов к созданию новых предприятий, и укажет на то, какие действия необходимы для устранения этих преград.
11. **Обеспечение деловой инфраструктуры.** Помимо устранения административных преград, предприниматели и иностранные инвесторы нуждаются в минимальной инфраструктуре, которая эффективно способствовала бы развитию деловой активности. Речь идет, как минимум, о надежном транспортном сообщении, об источниках энергии и связи. Кроме этого, правительства некоторых стран увеличивают непосредственную помощь в создании новых предприятий. Такого рода поддержка часто принимает форму:

12. Хорошо продуманной и реалистической стратегии, а также действенных планов для привлечения иностранных инвестиций.
13. Банковских и финансовых услуг (краткосрочных и долгосрочных кредитов, гарантийных фондов, акций и начального капитала, аренды).
14. Технического обучения.
15. Курсов менеджмента и обучения персонала (бухгалтерские и языковые курсы, курсы маркетинга и деловой этики).
16. Развития профессиональных услуг (юридических, бухгалтерских, консалтинга).
17. Развития поддержки при экспорте товаров.
18. Организации центров делового развития.
19. Промышленных парков.
20. Инкубаторов.

УРОКИ ОПЫТА

Какие уроки можно извлечь из опыта развивающихся стран мира? Будучи несколько непоследовательным, я все же хотел бы заключить эту первую часть некоторыми наблюдениями:

1. Частное предприятие — основная движущая сила экономического и социального прогресса как в развивающихся странах, так и в странах с развитой экономикой.
2. Предпринимателям лучше, чем правительству и зарубежным «экспертам», известно, что именно хорошо для них и для экономики. Следовательно, эффективные программы поддержки должны фокусировать внимание на доступе к ресурсам, а не на содействии определенным формам предприятий.
3. Программы помощи предприятиям, приносящие реальную пользу, могут и должны в конечном счете покрывать свои расходы.
4. В некоторых странах темпы развития женского предпринимательства вдвое выше, чем мужского. Женщины — наиболее многочисленная и серьезная группа предпринимателей во многих малообеспеченных странах, несмотря на то, что они, как правило, предпочитают малый бизнес. Они более надежны при выплате задолженностей, чем мужчины, и используют прибыль на семейные нужды и для новых вложений.
5. «Минималистские» программы и микрокредитные схемы, предоставляющие небольшие кредиты при относительно невысоких процентах для того, чтобы дать возможность малообеспеченным людям завести свое собственное дело, также обычно приносят значительную пользу. Курсы повышения квалификации, консалтинговые услуги, государственные организации и другие подобные структуры реже дают такой же длительный эффект.
6. И последнее: чем дольше вам как предпринимателю удастся выжить, тем выше ваши шансы на конечный успех. И роль опыта здесь крайне высока. Здесь происходит то же, что и во время боя — больше всего жертв среди новобранцев. Наученные опытом ветераны лучше знают, как выжить.

ВАЖНОСТЬ ДЕЛОВОЙ ЭТИКИ ДЛЯ УСПЕХА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Рассмотрев проблему предпринимательства, обратимся к деловой этике. Что же это такое? Какое отношение она имеет к предпринимательству? Способствуют ли этические принципы выработке деловых качеств у предпринимателей?

Сегодня очень широко распространена точка зрения, в соответствии с которой сейчас не время говорить об этике в странах Центральной и Восточной Европы, переживающих то, что некоторые экономисты называют «диким» или «мафиозным» капитализмом. «Приезжайте лет через пять», — вот что часто приходится слышать в ответ на недоуменный вопрос о состоянии деловой этики. Однако, как мы уже упоминали, именно общественное восприятие низкого уровня этики в бизнесе является одной из основных преград для предпринимательства. Предприниматель просто не может превратиться в образец для подражания, которому стоит следовать, пока получение прибыли в глазах общественности то же, что и воровство. И именно сейчас как никогда важно привлечь внимание общественности и деловых кругов к этической стороне предпринимательства. Для начала рассмотрим, что же имеется в виду под деловой этикой.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ ЭТИКИ

Говорим ли мы об этике применительно к бизнесу, юриспруденции, медицине или какой-либо другой сфере профессиональной деятельности, мы подразумеваем, что она опирается на ряд общечеловеческих ценностей. Около трех тысячелетий назад Зороастр дал замечательное общее определение этике, сказав, что она включает «чистоту помыслов, мудрую речь и добрые дела». Значит, этика — вовсе не какая-то новомодная причуда. Большинство писавших на эту тему согласны в том, что в основе этики лежат несколько универсальных ценностей, которые можно обнаружить в учениях величайших мировых религий.

Среди этих добродетелей, или ценностей, следующие:

1. честность и правдивость
2. обязательность и верность своему слову
3. незапятнанная репутация
4. уважение к окружающим
5. готовность прийти на помощь
6. справедливость
7. умеренность
8. мудрость и благоразумие

Но деловая этика не просто философское понятие — она связана с действием, с принятием решений. Не менее очевидно она связана с добром и злом. Однако здесь выбор относительно прост. Мы знаем, что воровство и убийство — зло. Более важно то, что деловая этика ищет ответы на реальные жизненные проблемы, которые часто

заставляют выбирать между «хорошим и лучшим», искать «добра от добра» и вторгаются в сферу нравственных принципов. Например, как поступить предпринимателю, если он столкнется с выбором: дать взятку чиновникам для получения государственного заказа или уволить часть служащих? Возможно, он понимает, что взятка — зло, но разве увольнение рабочих и лишение их средств к существованию меньше зло и меньше нарушение законов нравственности, чем взятка?

Один из авторов определяет деловую этику как «изучение того, каким образом нормы личной нравственности согласовываются с деятельностью и целями коммерческого предприятия. Это не какой-то отдельный, самостоятельно существующий нравственный стандарт, а изучение того, как деловой контекст ставит свои уникальные проблемы перед нравственным чувством личности, выступающей в качестве представителя данной системы».³ Далее автор указывает, что область деловой этики обычно распадается на три основные сферы принятия управленческих решений: решения, связанные с законодательством; решения, касающиеся экономических и социальных вопросов, лежащих за рамками закона, и решения, в которых главную роль играет личная заинтересованность. Поскольку зачастую не бывает однозначно правильных или неправильных решений, деловая этика отражает такое сочетание нравственных и общечеловеческих ценностей с деловыми обязательствами, которое позволяет принимать большинство решений путем здравого рассуждения.

СТАДИИ НАВРСТВЕННОЙ СОЗНАТЕЛЬНОСТИ

Совершенно ясно, сколь велики расхождения этических норм между разными культурами и странами, и, возможно, еще большие различия можно обнаружить между предпринимателями в какой-либо отдельно взятой стране. Один из путей изучения этих расхождений заключается в том, чтобы попытаться определить различия уровней или стадий этического сознания в бизнесе. Подобный метод предлагает Лоу-ренс Кольберг, создатель теории нравственного развития. Одно из открытий Кольберга состоит в том, что нравственное развитие происходит в определенной последовательности, независимо от стадий культурного развития. Но, увязывая уровни этического сознания с деловым контекстом, мы можем описать их следующим образом:

Стадия первая: *«Право сильного»*. Решения и действия на этой первой и самой низкой стадии этического сознания диктуются элементарным физическим или материальным превосходством. Это вполне можно назвать миром «существования по Дарвину», где царят «право сильного», закон «выживания наиболее приспособленных», а также «закон джунглей». Мафиозную деятельность, направленную на вымогательство с помощью физических угроз и на установление приемлемых для мафиози цен, можно рассматривать как характерный пример первой стадии.

Совместимы ли этика и предпринимательство?

Стадия вторая: *«Все средства хороши»*. Действия на этой • стадии еще по-прежнему очень эгоцентричны и продиктованы грубыми материалистическими соображениями. Предприниматели на этой стадии ищут способы получения максимальных доходов в предельно короткий срок, без разбору занимаясь всем, что приносит прибыль, действуя по принципу — «лишь бы не поймали». На данном уровне производятся, распределяются и продаются наркотики и порнография, также продукты-фальсификаты, широко распространены дача взяток государственным чиновникам, воровство, неуплата налогов, подделка таможенных деклараций и нарушения устных и письменных обязательств и договоренностей. На второй стадии предпринимателями игнорируются полностью или почти полностью интересы других индивидуумов и групп. Для нее характерен примерно такой лексикон: «Ну что, по рукам?», «Умные парни горячку не порют», «Хочешь жить — умей вертеться», «Все хорошо, что хорошо кончается» и «Лет пяток поворуем, а потом будем чистенькими».

Стадия третья: *«Больше прибыли в короткий срок»*. На третьей стадии деятельность предпринимателей в большей степени согласуется с социальной и общепринятой деловой практикой. Они стремятся максимально увеличить прибыль, не вступая в конфликт с законом. Такие выражения, как «хороший бизнес — хорошая этика», «следуй за большинством» и «уж такой здесь бизнес» — лучше всего характеризуют точку зрения предпринимателей и бизнесменов, действующих на этом уровне. Главным мерилom здесь выступает быстрый рост объема продажи и прибыли. Предпринимательство такого типа одобряют и поддерживают некоторые ведущие экономисты, например, такие, как Милтон Фридман, утверждающий, что главный долг бизнесменов перед обществом состоит в получении прибылей для себя и для своих акционеров. Отец капитализма Адам Смит описал систему свободного предпринимательства в своем труде «Благосостояние наций», опубликованном в 1776 году. Он стремился доказать, что в интересах общества — разрешить каждому человеку следовать в экономической жизни своекорыстным интересам. Тем не менее мы нередко забываем, что сам Смит был священником и что в ту пору, когда он писал о капитализме, нравственное поведение и законность заведомо были основами общественной жизни..

Четвертая стадия: *«Больше прибыли за длительный срок»* или «Тише едешь - дальше будешь». Значительно более высокий уровень нравственной сознательности представляет школа, полагающая, что «здоровая этика — это хороший бизнес, развивающийся без спешки. Предприниматели данного типа соблюдают правила, законы и кодексы поведения. Примером подобного поведенческого уровня могут служить такие компании, как «Шелл», руководитель болгарского филиала которой в прошлом году подробно объяснял, почему его компания в Болгарии (и других странах) отказывается платить взятки подрядчикам, чтобы те в срок закончили строительство новых станций. Хотя интересы акционеров всегда

учитываются в первую очередь, не меньшая забота уделяется и тому, чтобы делать все законным путем, что в конечном счете через длительный промежуток времени окажется более прибыльным, чем иные действия, которые могут принести большую прибыль в короткий срок. Все большее число компаний в Западной Европе и Соединенных Штатах берут на вооружение кодексы деловой нравственности, определяющие образцы нравственности в деловых отношениях. Некоторые компании даже специально назначают «ответственных за этику поведения», устраивают курсы обучения правилам этики и учитывают их соблюдение при ежегодной аттестации сотрудников.

Стадия пятая: *«Концепция заинтересованных лиц»*. Бизнесмены, представляющие эту стадию, исходят из посылки, что извлечение прибыли не является основной целью бизнеса. Компании открыто провозглашают не только свою экономическую, но и социальную миссию. Они руководствуются в своем поведении определенными общечеловеческими принципами, такими, например, как справедливость, равно как и законодательством. Примерами их действий могут служить распределение прибыли, осуществление проектов социального развития и филантропия. Все большее признание на Западе получает взаимозависимость различных «заинтересованных в бизнесе лиц». Под «заинтересованными лицами» в данном случае подразумеваются группы или индивиды, участвующие в достижении целей организации или зависящие от ее успеха. «Заинтересованными лицами», помимо акционеров и владельцев предприятий, являются: служащие, заказчики, клиенты, поставщики, банки и другие кредиторы, местные и зарубежные партнеры, правительства и население местности, где действует компания.

Концепции «заинтересованных лиц» посвящено немало исследований, и в последнее время все большее внимание уделяют ей прогрессивные лидеры бизнеса. Мистер Хайни Липпюнер, президент исполнительного комитета «Сибя Геджи», цитируя заявление своей компании «Прогноз 2000», сказал: «Совершенствуя наши экономические, социальные обязательства и обязательства по защите окружающей среды, мы хотим обеспечить процветание нашего предприятия и после 2000 года». Основная посылка данной концепции — удовлетворение потребностей всех заинтересованных лиц и гармонизация их интересов ради достижения наибольшего общего блага. Акцент делается на установлении и поддержании взаимовыгодных отношений, которые, в свою очередь, служат пользе общества и таким образом оправдывают прибыль. Мерой успеха служат такие факторы, как повышение качества, расширение ассортимента услуг, удовлетворение нужд клиентов, здоровое состояние общества, благосостояние коллектива, самореализация служащих — все это считается не менее важным, чем финансовые показатели. Некоторые компании даже начали, наряду с финансовыми, публиковать ежегодные отчеты по социальным показателям.

Совместимы ли этика и предпринимательство?

Шестая стадия: *«Корпоративное гражданство»*. Повышение нравственного уровня сознания влечет за собой переоценку роли бизнеса в обществе. Всемирная академия бизнеса и движение «Бизнес за социальную ответственность» — организации, объединяющие ведущих бизнесменов планеты, — одними из первых стали активно поддерживать и развивать этот более высокий уровень нравственной сознательности. «Социальная ответственность» ~ концепция, присутствующая, хотя и в меньшей степени, уже на пятой стадии, — подразумевает, что бизнес должен содействовать процессу обновления нашего больного общества. Ее сторонники исходят из предпосылки о том, что бизнес может быть здоровым только в здоровом обществе, и что никакой иной общественной институт, включая правительство и церковь, не располагает ресурсами и не обладает достаточной надежностью для того, чтобы осуществлять преобразование. Предприниматели, действующие на этом уровне, будут стремиться достичь, наряду с финансовым успехом, таких социальных целей, как забота о физическом и нравственном здоровье общества, создание новых рабочих мест, помощь людям, оказавшимся в затруднительном положении, обеспечение условий для самореализации служащих. Возрастание роли объединений предпринимателей «общественных предприятий» свидетельствует о том, что социальные цели могут служить движущим стимулом деловой активности в той же степени, что и прибыль.

РАЗВИТИЕ НРАВСТВЕННОГО СОЗНАНИЯ

Если мы на минуту отвлечемся от нашей темы и обратимся к исследованиям и теориям о развитии познавательных способностей индивидуума и его нравственном совершенствовании, особенно применительно к детям, это поможет нам понять процессы нравственного развития в среде предпринимателей Восточной Европы. Подобно Кольбергу, швейцарский психолог Пьяже, хорошо известный своими исследованиями познавательного развития, обнаружил, что оно происходит дискретно, в неизменной последовательности и связано с возрастом. Пьяже подчеркивал чрезвычайную важность активности и опыта в процессе развития и изменения человека. Исходя из этого, мы можем предположить, что нравственное развитие предпринимателей в странах, переживших сорокалетний период централизованного планирования и тоталитаризма, должно пройти описанные выше стадии, что потребует времени и накопления опыта. Решая нравственные дилеммы и извлекая из них соответствующий опыт, этическое сознание будет постепенно прогрессировать.

Опираясь на выводы Кольберга, касающиеся нравственного развития, мы можем выдвинуть несколько гипотез относительно предпринимательства в Восточной Европе:

1. Следует ожидать, что большинство предпринимателей стран Восточной Европы окажутся на уровне I и II стадий, но в ближайшие пять ~ десять лет поведение их

будет соответствовать II и III стадиям. В действиях отдельных индивидуумов просматривается желание подняться на более высокую стадию развития.

2. Нет смысла пытаться внедрить в данных странах поведение, характерное для V и VI стадий, или даже надеяться, что оно встретит понимание. Люди способны понять принципы, присущие этической системе, лишь на один порядок превосходящей их собственную, но бесполезно — как то показал Кольберг на примере отдельных людей — ожидать общественного понимания или признания систем, превосходящих их систему более чем на уровень. Для продвижения на более высокие уровни необходим опыт.
3. Обучение руководителей, сотрудников фирм и будущих бизнесменов этике деловых отношений способно повлиять на уровень их нравственной зрелости и сознательности. Разбор отдельных спорных случаев и общие дискуссии гораздо эффективнее лекций, которые приносят мало пользы. Однако непосредственные результаты таких курсов в плане перемен поведенческого стиля пока достаточно скромные.
4. Среда — то есть состояние нравственного здоровья общества в целом — играет важную роль в процессе развития. Если в обществе царит коррупция и преобладают корыстные мотивы поведения, а нравственное поведение не имеет признания в глазах людей, маловероятно, что предпринимателям привьются навыки деловой этики.

ВОЗНАГРАЖДАЕТСЯ ЛИ ЭТИКА ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ?

Итак, какое же все это имеет отношение к предпринимательству в Восточной Европе? Деловая этика тесно связана с процессом получения прибыли и выживанием. В наше время, когда исчезают границы между странами, когда возрастает конкуренция, а способность оставаться конкурентноспособным и выжить экономически все более зависит от качества, быстроты и надежности доставки товаров и обслуживания клиентов, — такие ценности, как честность и порядочность приобретают особое значение. Я вовсе не разделяю распространенное мнение о том, будто стадия безответственного личного обогащения с присущей ей неразборчивостью в средствах, неизбежна для всех резко стартующих слабых экономических систем, и потому полагаю, что предприниматели должны, причем в самом срочном порядке, внедрять описанные здесь этические нормы в отношения со всеми «заинтересованными лицами» своих предприятий. Существует сеть организаций, в задачи которых входит привнесение этических принципов в практику деловых взаимоотношений в бизнесе и правительственных кругах. Среди них — Европейская организация деловой этики, Деловой совет по устойчивому развитию, Transparency International, Всемирная бизнес-академия, Европейская сеть общественных организаций, Европейский форум бизнесменов-бахаи (ЕФББ).

Во время работы ЕФББ в Колледже менеджмента, торговли и маркетинга в Софии, целью которой было включение курса по этике деловых отношений в список обязательных дисциплин⁴, был проведен опрос среди преподавателей на тему — какие формы незитичного поведения преобладают в бизнесе? Предложенный нам

Совместимы ли этика и предпринимательство?

список выглядел так: фальсификация товаров и услуг (фальшивые этикетки и торговые марки), нарушение технических нормативов (в строительстве), недостаточная чистота медицинских препаратов, реклама на продукцию без предварительных испытаний, «подчистки» в бухгалтерских отчетах, взяточничество и коррупция, воровство среди персонала и загрязнение окружающей среды. Таковы основные черты деловых взаимоотношений в Болгарии.

Но для множества людей по-прежнему продолжает оставаться открытым вопрос: «Действительно ли этика в бизнесе в конечном счете вознаграждается?» Рассмотрим несколько примеров, показывающих, что правильно построенные деловые взаимоотношения обладают реальной ценностью с точки зрения бизнеса в условиях возрастающей конкуренции на свободном рынке:

1. Приобретая репутацию честных людей, предприниматели могут получить финансирование от коммерческих банков и мелкие кредитные вспомоществования легче, быстрее и, возможно, на более выгодных условиях. Если в прошлом, вероятно, эффективнее было просто предложить банкиру «подарок» взамен уплаты долга, то подобная практика не может продолжаться при переходе банковского дела на уровень частных и международных банков. Теперь главным критерием банка в оценке клиента является его честность, она даже более важна, чем способность вернуть долг. Честность в том, что касается качества товара и цены, имеет первостепенную важность в отношениях фирмы с покупателем — наградой здесь будет доверие клиента к фирме, повторные заказы и его одобрительная оценка, которая привлечет новых покупателей. Подсчеты того, какой экономический вклад способен внести на протяжении своей жизни постоянный клиент, показывают, насколько важна приверженность клиентов «своей» фирме.
2. Обязательность и верность своему слову играют главную роль в решении иностранных партнеров о предоставлении лицензий, льгот, об импорте и экспорте той или иной продукции. Маловероятно, что местный предприниматель найдет надежного партнера за границей, если не сможет полностью убедить его в том, что ему можно доверять.
3. Незапятнанная репутация в глазах служащих и поставщиков может решающим образом повлиять на их исполнительность, поведение и производительность труда, а также на качество продукции и услуг, предоставляемых клиентам.
4. Уважение к другим мгновенно оценивается клиентами и может повлиять на их выбор, если представится возможность обратиться к другому поставщику. Кроме того, очень важно проявлять уважение к собственным служащим, чтобы установить внутренний климат, благоприятный для качественной работы и услуг.
5. Справедливости тоже есть место в бизнесе. К примеру, поставщики становятся настоящими партнерами предпринимателя, если чувствуют, что к ним относятся уважительно и справедливо, то есть расплачиваются по справедливой цене и в срок, а не просто эксплуатируют. В первые годы существования «Хьюлетт Паккард» — лучшей в мире компании с точки зрения менеджмента, ее директор однажды отчитал своего агента за то, что тот хотел подписать контракт на условиях, не приносящих выгоду поставщику, и предложил поставщику обсудить более справедливый вариант. Вряд ли стоит добавлять, что с тех пор поставщик

стал постоянным и надежным партнером и до сегодняшнего дня остается одним из ведущих поставщиков «Хьюлетт Паккард».

Несмотря на неопровержимые доводы в пользу сознательного и нравственного поведения в бизнесе, и в бывших социалистических странах, и на Западе находится немало скептически настроенных людей. Неверие, столь широко распространенное в Восточной и Центральной Европе, объясняется сорокалетним наследием социалистического строя, а также попранием этических норм, часто встречающимся в бизнесе и других сферах деятельности. Многие из сегодняшних предпринимателей сформировались в деловой среде, пропитанной коррупцией, при полном отсутствии конкуренции; потребители были лишены выбора; зарубежные партнеры действовали в условиях такой же системы и исповедовали те же ценности. Но лагерь скептиков не ограничивается бывшими социалистическими странами. Он охватывает и более развитые экономические системы, которым присущ безудержный материализм и пренебрежение к нравственным ценностям.

Так почему же сегодня предпринимателям следует измениться и начать решительное восхождение по ступеням этического совершенствования? Ответ прост: поведение и ценности предпринимателей должны перемениться, чтобы отразить коренное изменение требований, необходимых для успеха в экономике, возникающей на месте рухнувшей системы централизованного социалистического планирования. Пути к достижению этого ясны: движение в сторону свободного рынка, приватизация большей части экономики, развитие конкуренции в большинстве ее секторов, отказ от планирования, поиск новых партнеров на Западе, создание новых рынков и потребительских запросов, новые ограничения в отношении окружающей среды, и, наконец, растущая требовательность общественности, призывающей и предпринимателей, и правительства к более ответственному отношению. Подобная перемена -- это поистине революция в экономике и социальном устройстве, революция, открывающая мир новых возможностей для предпринимателей, но мир, в котором основания на успех и «правила игры» влекут за собой драматические перемены в деловой практике, включая этику деловых отношений. Предприниматели, которые будут способны понять новые условия и приспособиться к ним, создадут истинное благосостояние не только для себя, но и для общества.

Примечания

1. Жак Аттали. «Этика европейского перехода», «Этика деловых отношений. Европейское обозрение», т. II, № 3 (июль 1993).
2. Людмила Немкова. «Обучение этике деловых взаимоотношений в посткоммунистической Праге», «Этика деловых отношений. Европейское обозрение», т. II, № 2 (апрель 1993).
3. Лаура Л. Нэш. «Говоря объективно: советы менеджера при разрешении этических проблем». (Бостон, издание Гарвардской школы бизнеса, 1993), 5.
4. Общие положения этих работ изложены Дороти Марсик и Джорджем Старчером в: «Деловые отношения после социализма: сейчас или никогда!», (ЕФББ, на правах монографии).

Оглавление

ЕВРОПЕЙСКИЙ БИЗНЕС-ФОРУМ БАХАИ...

НОВЫЕ ЦЕННОСТИ ВСЕМИРНОЙ ЭКОНОМИКИ.....	3
НОВОЕ ВИДЕНИЕ	5
ВОЗНИКНОВЕНИЕ НОВЫХ ЦЕННОСТЕЙ	5
<i>Деловая этика.</i>	6
<i>Долгосрочное развитие.</i>	6
<i>Партнерство между мужчинами и женщинами.</i>	6
<i>Новое отношение к труду.</i>	7
<i>Согласование решений путем консультаций.</i>	7
<i>Социальная ответственность.</i>	8
<i>Духовные принципы.</i>	8
НАШ ДОЛГ	9
КОЛЛЕКТИВНОЕ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ	11
I. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ «РЕШЕНИЕ».....	13
II. КОЛЛЕКТИВНОЕ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ.....	14
1. <i>Потребность в участии</i>	14
2. <i>Определение коллективного принятия решений</i>	16
3. <i>Роль индивидуума в группе по принятию решений</i>	17
4. <i>Формы коллективного принятия решений</i>	18
5. <i>Характеристики коллективного принятия решений</i>	19
6. <i>«Кружки качества»</i>	19
III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ	20
ЖЕНЩИНЫ-ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ	23
ВВЕДЕНИЕ	24
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	25
КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО УСПЕХА	26
ПОЯВЛЕНИЕ ЖЕНЩИН-ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ.....	27
<i>Развитые страны.</i>	27
<i>Развивающиеся страны</i>	28
ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ МИКРОКРЕДИТОВ.....	28
ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ-МУЖЧИНЫ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ-ЖЕНЩИНЫ	30
ЖЕНЩИНЫ КАК ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ.....	31
ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ЧЕРТЫ ПРЕДПРИЯТИЙ, ВОЗГЛАВЛЯЕМЫХ ЖЕНЩИНАМИ	32
СТИЛЬ ЖЕНСКОГО РУКОВОДСТВА И МЕНЕДЖМЕНТА	33

Совместимы ли этика и предпринимательство?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ	35
КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И УСПЕХ В БИЗНЕСЕ	41
I. СИЛЫ В ДЕЙСТВИИ	42
II. ШЕСТЬ ОСНОВНЫХ АСПЕКТОВ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ	43
1. Клиенты.....	44
2. Сотрудники	46
3. Партнеры по бизнесу.....	49
4. Окружающая среда	51
5. Сообщества людей	54
6. Инвесторы.....	56
IV УСТОЙЧИВЫЕ ПУТИ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ.....	60
V УПРАВЛЕНИЕ НА БЛАГО СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ	61
1. Система эффективного корпоративного управления	61
2. Кредо.....	62
3. Организационное регулирование.....	63
4. Практика аудиторских проверок и бухгалтерского учета	63
5. Обучение ради социальной ответственности	64
VI ВЫХОДЯ ЗА РАМКИ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ	65
VI ЗАКЛЮЧЕНИЕ	67
ОБ АВТОРАХ.....	69
СОВМЕСТИМЫ ЛИ ЭТИКА И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО?	71
Что такое предпринимательство?	72
Процесс предпринимательства.....	74
Кто такие предприниматели?	74
Препятствия на пути создания нового предприятия	75
Что может сделать правительство?.....	77
Уроки опыта	79
Важность деловой этики для успеха предпринимательства	80
Определение деловой этики	80
Стадии нравственной сознательности	81
Развитие нравственного сознания	84
Вознаграждается ли этика деловых отношений?	85