

# МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС: КОНКУРЕНЦИЯ НА ГЛОБАЛЬНОМ РЫНКЕ

## Этика в международном бизнесе

Глава 2. Национальные различия и международный бизнес





## Вопросы этики в международном бизнесе

Многие этические проблемы в международном бизнесе обусловлены различиями в политических системах, законах, уровнях экономического развития и культурах разных стран. То, что считается нормальной практикой в одной стране, может считаться неэтичным в другой. Работая в организациях, деятельность которых выходит за пределы национальных границ и культур, менеджеры транснациональных компаний должны быть особенно чувствительны к этим различиям. В условиях международного бизнеса наиболее типичные этические проблемы имеют отношение к работе по найму, правам человека, природоохранному регулированию, коррупции и моральным обязательствам транснациональных корпораций (ТНК).

### Работа по найму

Если условия труда в зарубежной стране намного хуже, чем в стране, в которой базируется ТНК, какие стандарты следует применять? Стандарты зарубежной страны, стандарты страны базирования ТНК или какой-то промежуточный вариант? Если немногие станут утверждать, что оплата труда и условия работы должны быть одинаковыми во всех странах, то какая величина расхождения считается приемлемой? Например, в то время как двенадцатичасовой рабочий день, низкий уровень оплаты труда и отсутствие у рабочих средств защиты от воздействия вредных химических веществ могут считаться типичным явлением, в некоторых развивающихся странах, означает ли это, что ТНК, ведущая бизнес в таких странах, может смотреть сквозь пальцы на подобные условия труда в своих зарубежных филиалах или на предприятиях местных субподрядчиков?

Например, в 1990-х гг. Nike оказалась в центре скандала, когда выяснилось, что условия труда у многих ее субподрядчиков не выдерживают никакой критики. Типичным примером обвинений Nike является репортаж, показанный в программе "48 часов" на канале CBS в 1996 г. Этот репортаж был посвящен молодой женщине, работавшей с ядовитыми материалами на предприятии вьетнамского субподрядчика по 12 часов в день, шесть дней в неделю, и получавшей всего по 20 центов в час. В репортаже также сообщалось, что прожиточный минимум во Вьетнаме составляет \$3 в день. Это означало, что такой уровень оплаты на предприятии субподрядчика был достижим только при использовании сверхурочных работ. Nike и ее субподрядчик не нарушили ни одного закона, но этот репортаж и другие сообщения подняли массу вопросов об этичности использования потогонной системы для изготовления того, что было, по сути, всего лишь модным аксессуаром. Возможно, все было вполне законно, но этично ли использовать субподрядчиков, которые по западным стандартам откровенно выжимали соки из своих работников? Критики Nike считали, что нет, и деятельность компании вызвала волну демонстраций протеста и даже бойкот со стороны покупателей. Всплывшие подробности об условиях труда у зарубежных субподрядчиков вынудили Nike пересмотреть свои взгляды. Понимая, что политика компании в отношении субподрядчиков, хотя и не нарушала законов, воспринималась как неэтичная, менеджер компании Nike ввел в действие кодекс поведения для своих субподрядчиков и настоял на ежегодной независимой проверке условий труда на их предприятиях. Как показывает пример Nike, международной фирме не следует мириться с плохими условиями труда на ее зарубежных предприятиях или на предприятиях ее субподрядчиков.

### Права человека

Вопросы о правах человека также могут возникнуть в международном бизнесе. Базовые права человека по-прежнему не соблюдаются во многих странах. То, что в развитых странах считается само собой разумеющимся: свобода собраний, свобода слова, свобода передвижения, защита от преследований по политическим мотивам и т. п., — далеко не



всегда соблюдается в остальных странах мира. Одним из наиболее ярких исторических примеров нарушения прав человека была Южная Африка в эпоху белого правления и апартеида, которая закончилась лишь в 1994 г. Система апартеида лишала базовых политических прав большинство населения Южной Африки, узаконивала сегрегацию белого и не белого населения, закрепляла некоторые профессии исключительно за белыми гражданами и запрещала черным южноафриканцам занимать должности, на которых они могли бы руководить белыми. Несмотря на одиозный характер этой системы, западные фирмы активно работали в Южной Африке. Однако в 1980-х гг. многие поставили под сомнение этичность такого положения дел. Они утверждали, что инвестиции зарубежных ТНК, развивающие южно африканскую экономику, поддерживают также и репрессивный режим апартеида.

### **Загрязнение окружающей среды**

Этические проблемы возникают и тогда, когда природоохранное законодательство в зарубежной стране оказывается менее строгим. Многие развитые страны жестко регулируют вопросы загрязнения воды и воздуха, захоронения токсичных отходов, использования на рабочем месте опасных для здоровья материалов и т. д. Подобные законы часто отсутствуют в развивающихся странах, в результате чего деятельность ТНК в зарубежной стране наносит больший ущерб природе, чем это допускается в стране ее базирования. Рассмотрим, к примеру, деятельность иностранных нефтяных компаний в Нигерии. Согласно отчету, подготовленному в 1992 г. активистами-экологами в Нигерии, в дельте Нигера:

«Помимо выбросов нефти и непрерывного горения нефтяных факелов, приводящих к образованию ядовитых газов, которые угрожают местной флоре и фауне, и самому человеку, наблюдается систематическое загрязнение воды и почвы, которое приводит, с одной стороны, к гибели мальков рыб и моллюсков, а с другой стороны, — к загрязнению сельскохозяйственных угодий».

Из этого описания следует, что контроль за вредными выбросами, производимыми зарубежными компаниями в Нигерии, намного слабее, чем в развитых странах.

Следует ли ТНК считать себя вправе и дальше загрязнять природу в развивающихся странах? Подобные действия вряд ли можно назвать этичными. Имеется ли опасность того, что несознательный менеджмент может перевести производство в развивающуюся страну именно потому, что там не требуется осуществлять дорогостоящий контроль за вредными выбросами, и поэтому компания может спокойно загрязнять окружающую среду и даже создавать угрозу жизни местному населению ради снижения производственных издержек и получения конкурентного преимущества? Что является правильным и этичным в таких обстоятельствах: загрязнять природу ради получения экономических выгод или заставить зарубежные филиалы соблюдать общепринятые стандарты вредных выбросов?

Эти вопросы приобретают дополнительное значение, так как основная часть окружающей среды является общественным достоянием, которое не находится ни в чьей собственности, но которое может загрязнять каждый. Никто не владеет атмосферой или мировым океаном, но их загрязнение, откуда бы оно ни исходило, вредит всем. Атмосфера и океан могут рассматриваться как глобальное общественное достояние, которое приносит выгоды каждому, но за которое никто не несет конкретной ответственности. В подобных случаях допустимо говорить о феномене «трагедии общинных земель». Трагедия общинных земель возникает, когда индивиды чрезмерно используют ресурсы, которые принадлежат им всем, но никому в отдельности. Название этому феномену дал Гаррет Хардин, описывая ситуацию, сложившуюся в XVI в. в Англии. Обширные территории, называемые общинными землями, могли использоваться каждым жителем для выпаса скота. Бедняки пасли на этих землях скот и добывали себе скудные средства к существованию. Каждому было выгодно пасти на этих территориях как можно больше домашней живности, и в результате общественные пастбища попросту стали вытаптываться. В конце концов общинные земли пришли в запустение и перестали приносить людям какую-либо пользу.



В современном мире корпорации могут способствовать повторению трагедии общинных земель в глобальном масштабе, переводя производство в те страны, где они могут беспрепятственно загрязнять атмосферу или сбрасывать производственные отходы в реки и моря, нанося вред общественному достоянию. Хотя такие действия могут и не противоречить законам, они являются неэтичными. Они, безусловно, нарушают основополагающие общественные представления об этике и социальной ответственности.

## Коррупция

Коррупция представляла серьезную проблему в истории практически каждого общества и продолжает оставаться таковой и в наши дни. Коррупцированные чиновники всегда были, есть и будут. Международные фирмы могут получать и получают выгоды, давая таким чиновникам взятки.

## Этические дилеммы

Этические обязательства ТНК в таких областях, как условия труда, права человека, коррупция, сохранение окружающей среды и использование власти, не всегда выглядят однозначно. В отношении соблюдения общепринятых этических принципов могут возникать разногласия. Некоторые полагают, что в сфере международного бизнеса оценка этичности действий зависит от установок конкретной культуры. В США разрешается казнить убийц, но во многих культурах это считается неприемлемым – смертная казнь рассматривается как попрание человеческого достоинства и запрещена законом. Многие американцы считают такие воззрения очень странными, а многие европейцы находят подход американцев варварским. В качестве примера из сферы бизнеса давайте рассмотрим практику «дарения подарков», используемую участниками деловых переговоров. Хотя такое поведение признается приемлемым и допустимым во многих азиатских культурах, в некоторых западных обществах подобная практика считается коррупционной, а значит, и неэтичной, особенно если подарки имеют высокую ценность.

Менеджеры часто сталкиваются с реальными этическими дилеммами в ситуациях, в которых правильный курс действий выглядит неопределенным. Например, представьте, что американец, назначенный руководителем зарубежного филиала американской компании в бедной стране, обнаруживает, что менеджеры филиала приняли на работу в цех двенадцатилетнюю девочку. Опасаясь обвинений в том, что филиал компании в нарушение законов использует детский труд, американец приказывает местному менеджеру заменить девочку взрослым работником. Местный менеджер подчиняется. В результате девочка-сирота, вынужденная сама кормить себя и своего шестилетнего брата, не может найти другую работу и становится проституткой. Через два года она умирает от СПИДа. Ее брат занимается попрошайничеством. Случайно он встречает этого американца у дверей ресторана McDonald's. Понимая, что тот виновен в его несчастьях, мальчик просит у него денег. Но американец ускоряет шаг и скрывается за дверями ресторана, где заказывает себе чизбургер, картофель фри и стакан холодного молочного коктейля. Через год мальчик заболевает туберкулезом и умирает.

Если бы этот американец понял тяжесть ситуации, в которой оказалась девочка, то стал бы он требовать ее увольнения? Вероятно, нет. Следовательно, не лучше было бы оставить все как есть и позволить девочке продолжать работать? Вероятно, нет, потому что это явно нарушало бы требование кодекса этики компании, запрещающее использовать детский труд. Как же следовало поступить? Что был обязан сделать руководитель, столкнувшийся с этой этической дилеммой?

На эти вопросы нет простых ответов. В этом состоит главная особенность этических дилемм – они отражают ситуации, в которых ни одна из имеющихся альтернатив не выглядит этически приемлемой. В данном примере прием на работу ребенка был явным нарушением



этических норм, но в равной мере недопустимым было и лишать ребенка единственного источника дохода. Что требовалось американскому руководителю и что, возможно, требуется вообще всем менеджерам, так это моральный компас или некий этический алгоритм, который направлял бы его усилия по поиску приемлемого решения этой этической дилеммы. Позднее мы опишем, каким может быть такой моральный компас или этический алгоритм. Пока же нам достаточно отметить следующее: этические дилеммы существуют потому, что многие реальные решения крайне сложны, с трудом могут быть четко сформулированы и имеют эффекты первого, второго и третьего порядков, которые трудно оценить количественно. Действовать правильным образом или хотя бы понять, в чем заключаются правильные действия, часто бывает очень непросто.

### Причины неэтичного поведения

Как мы уже знаем, в международном бизнесе имеется множество примеров поведения менеджеров, которое может быть признано неэтичным. Почему же менеджеры поступают таким образом? На этот вопрос нет простого ответа, так как причины неэтичного поведения часто оказываются сложными. Тем не менее мы можем сделать некоторые обобщения.



Детерминанты этического поведения

### Индивидуальная этика

Этика бизнеса неотделима от индивидуальной этики, под которой обычно понимаются представления о правильном и неправильном, направляющие поведение индивидов. Каждого из нас обычно учат тому, что плохо лгать и мошенничать, поскольку это неэтично, и что нужно вести себя честно, достойно и защищать то, что мы считаем правильным и истинным. Такой подход обычно встречается во всех обществах. Кодекс индивидуальной этики, направляющий наше поведение, формируется под влиянием разных источников, включая родителей, школу, религию и СМИ. Кодекс индивидуальной этики оказывает глубокое влияние на наше поведение в роли бизнесменов. Индивид с прочным пониманием требований индивидуальной этики с меньшей вероятностью будет вести себя неэтично в сфере бизнеса. Отсюда следует, что первый шаг к достижению прочного усвоения этики бизнеса заключается в усвоении норм индивидуальной этики.



## Процессы принятия решения

В некоторых исследованиях неэтичного поведения в среде бизнеса утверждается, что иногда бизнесмены не понимают, что они ведут себя неэтично, главным образом из-за своей неспособности задать простой вопрос: «Это решение или действие этично?» Вместо этого они механически применяют коммерческие расчеты к тому, что они считают деловым решением, забывая, что это решение может также иметь важное этическое измерение. Дефект содержится во всех тех процессах, которые не учитывают этический аспект при принятии деловых решений. Подобное случилось с Nike, когда менеджеры принимали решения о выборе субподрядчиков. Эти решения, вероятно, основывались на прочной экономической логике. Субподрядчики, по-видимому, выбирались по таким экономическим параметрам, как себестоимость производства, удобство доставки и качество продукции, и топ-менеджеры просто не удосужились задаться вопросом: «А как эти субподрядчики обращаются со своими работниками?». Но если они и задавали себе такой вопрос, то, скорее всего, полагали, что он имеет отношение не к ним, а к субподрядчикам.

## Организационная культура

Атмосфера в некоторых компаниях не заставляет людей задумываться об этических последствиях принимаемых решений. Это подводит нас к третьей причине неэтичных решений в бизнесе: организационной культуре, которая придает слабое значение этике бизнеса и сводит все решения к чисто экономическим расчетам. Термин организационная культура обозначает ценности и нормы, которые разделяются работниками организации. Вам уже известно, что ценности — это абстрактные идеи группы о том, что, по ее убеждению, является хорошим, правильным и желательным, а нормы — это социальные правила и принципы, которые предписывают подходящее поведение в различных ситуациях. Организации бизнеса, подобно обществам, также имеют свою культуру. Ценности и нормы определяют культуру коммерческой организации, и эта культура оказывает важное влияние на этику деловых решений.

Автор многих книг Роберт Брайс объяснял, каким образом организационная культура обанкротившейся транснациональной энергетической компании Enron оказалась построенной на ценностях, поощряющих жадность и мошенничество. По словам Брайса, тон задавали топ-менеджеры, стремившиеся с помощью мошеннических операций заработать деньги для себя и для членов своих семей. Брайс рассказывает, как бывший CEO Enron Кеннет Лэй создавал условия для обогащения своих ближайших родственников. Организацией командировок топ-менеджеров Enron занималось туристическое агентство, принадлежавшее сестре Лэя. Внутренний ревизор, заявивший, что компании следует воспользоваться услугами другого агентства, был быстро уволен. В 1997 г. Enron приобрела компанию, принадлежавшую сыну Кеннета Лэя, Марку Лэю, который пытался наладить бизнес по торговле бумагой и изделиями из целлюлозы. В то время Марк Лэй и еще одна подконтрольная ему компания были фигурантами в уголовном деле о ложном банкротстве и присвоении чужих денег. В качестве одного из условий сделки Enron принял Марка Лэя на управленческую должность в соответствии с трехлетним контрактом, по которому ему за этот период гарантировалось вознаграждение не менее \$1 млн и предоставление опциона на покупку 20 000 акций Enron, Брайс также описывает, как дочь Лэя использовала корпоративный самолет Enron для перевозки своей кровати во Францию. Но самой скандальной фигурой оказался финансовый директор Эндрю Фастов, который создал не отраженное в балансовых отчетах партнерство, позволяющее не только скрывать реальное положение дел в Enron от инвесторов, но и перечислять лично Фастову десятки миллионов долларов.

## Ожидания не реалистичных результатов работы

Четвертой причиной неэтичного поведения является требование головной компании обеспечить не реалистичные результаты работы, которых можно добиться только в



обход законов или с помощью неэтичных действий. И вновь Брайс рассказывает, как это происходило в Enron. Джефф Скиллинг, преемник Лэя на посту CEO компании, ввел систему оценки результатов работы, предусматривающую увольнение каждые шесть месяцев 15% работников, демонстрирующих низкую эффективность труда. Это привело к созданию близорукой культуры, ориентирующей на достижение краткосрочных результатов, и некоторые менеджеры и продавцы энергии потребителям прибегли к фальсификации результатов работы, в частности к завышению стоимости сделок, чтобы их результаты выглядели лучше, чем были на самом деле.

Вывод из истории краха Enron заключается в том, что организационная культура способна узаконить поведение, которое общество считает неэтичным. Примером может служить культура, предполагающая создание не реалистичных целевых показателей работы и требующая их достижения любой ценой. В таких условиях менеджеры с высокой вероятностью будут действовать вразрез с требованиями индивидуальной этики и демонстрировать неэтичное поведение. В то же время здоровая организационная культура может обеспечивать противоположный эффект и подкреплять потребность в этических действиях.

## Лидерство

Примеры Enron и Hewlett-Packard указывают на пятую причину неэтичного поведения — ненадлежащее лидерство. Лидеры помогают созданию организационной культуры и служат примером для остальных. Другие работники компании часто улавливают сигналы, идущие от лидеров бизнеса, и если лидеры не ведут себя этично, то работники могут последовать их примеру. Важно не то, что лидеры говорят, важно то, что они делают. Например, Enron имел этический кодекс, на который часто ссылался Кеннет Лэй, но действия Лэя, направленные на обогащение его родственников, говорили громче слов.

## Выводы

1. Этика бизнеса — это общепринятые представления о правильном и неправильном поведении бизнесменов; этичной называется стратегия, не нарушающая эти общепринятые принципы.

2. Этические проблемы и дилеммы в международном бизнесе обусловлены различиями в политических системах, законах, уровнях экономического развития и культурах разных стран.

3. Наиболее распространенные этические проблемы в международном бизнесе связаны с работой по найму, правами человека, защитой окружающей среды и моральными обязательствами транснациональных корпораций.

4. Этические дилеммы возникают в ситуациях, в которых ни один из имеющихся вариантов решения не выглядит приемлемым с этической точки зрения.

5. Неэтичное поведение обусловлено слабой индивидуальной этикой, психологической и географической удаленностью головного офиса от зарубежного филиала, неумением учитывать вопросы этики при принятии стратегических и оперативных решений, дисфункциональной культурой и неспособностью лидера действовать в этичной манере.

6. Философы, занимающиеся вопросами морали, утверждают, что такие подходы к этике бизнеса, как доктрина Фридмана, культурный релятивизм, концепция строгого моралиста и концепция наивного безнравственного человека, некорректны во многих отношениях.

7. Согласно доктрине Фридмана, единственной обязанностью бизнеса является увеличение прибыли — до тех пор, пока компания действует в рамках закона. Культурный релятивизм предполагает, что бизнесмен должен соблюдать этику культуры той страны, в которой он ведет бизнес. Строгий моралист упорно применяет этические нормы своей страны к ситуациям, возникающим за рубежом, а наивный безнравственный человек считает, что если менеджер



международной фирмы видит, как иностранные компании нарушают этические нормы в зарубежной стране, где ведет бизнес его фирма, то он спокойно может следовать их примеру.

8. Утилитаристские подходы к этике предполагают, что моральная ценность действий или практик работы определяется их результатами, а наилучшие решения — это те, которые обеспечивают максимально возможное благо для наибольшего числа людей.

9. В соответствии с кантианской этикой человек должен рассматриваться как цель и никогда как средство для достижения целей других людей. Человек - это не инструмент в чужих руках. Люди обладают человеческим достоинством и заслуживают уважительного к себе отношения.

10. Теория прав утверждает, что человеческие существа обладают фундаментальными правами и привилегиями, выходящими за рамки национальных и культурных границ. Эти права задают минимальный уровень морально приемлемого поведения.

11. Чтобы гарантировать учет соображений этики при принятии решений в международном бизнесе, менеджеры должны:

- 1) Принимать на работу и продвигать людей с прочной индивидуальной этикой.
- 2) Создавать организационную культуру, в которой придается высокая ценность этичному поведению.
- 3) Добиваться, чтобы руководители фирмы не только говорили о важности этичного поведения, но и демонстрировали такое поведение на практике.
- 4) Внедрять такие процессы принятия решений, которые обязывают людей рассматривать этическое измерение тех деловых решений, которые им приходится принимать.
- 5) Проявлять моральную смелость и мотивировать к этому других.