

**European Union**



**Organisation for Economic  
Co-operation and Development**



**North-West  
Investment Agency**



**СЕМИНАР ОЭСР  
ИНВЕСТИЦИОННЫЙ И ДЕЛОВОЙ КЛИМАТ  
В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: РЕГИОНАЛЬНАЯ ПЕРСПЕКТИВА  
САНКТ-ПЕТЕРБУРГ, 9-10 НОЯБРЯ 2005 г.**

**ПРОЕКТ ДОКЛАДА  
«ЧЕСТНЫЙ ПОДХОД К ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ОБЩЕСТВА И БИЗНЕСА В  
БОРЬБЕ С КОРРУПЦИЕЙ»**

Настоящий доклад представлен для обсуждения на 2-ой сессии семинара «Честный подход к предпринимательской деятельности и взаимодействие общества и бизнеса в борьбе с коррупцией: прогресс и проблемы». Кроме того, доклад может быть использован в качестве основы при разработке в ходе 3-ей сессии семинара вариантов политики для Российской Федерации и российских регионов.

В докладе, в котором используются исключительно данные проведенных консультантами исследований, обобщаются аналитические результаты и результаты личных собеседований с представителями двух областей Северо-западного региона Российской Федерации (Новгородской и Тверской).

Доклад подготовлен по заказу и под руководством Секретариата ОЭСР по вопросам борьбы с коррупцией при финансовой поддержке со стороны Европейской комиссии. Точность и полнота данных, полученных в ходе исследований, Секретариатом ОЭСР по вопросам борьбы с коррупцией из независимых источников не подтверждена.

# ЧЕСТНЫЙ ПОДХОД К ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ОБЩЕСТВА И БИЗНЕСА В БОРЬБЕ С КОРРУПЦИЕЙ

*Сергей Пархоменко, Владимир Римский, Екатерина Гузь*

*Под редакцией Сергея Пархоменко*

*Проект от 27 октября 2005 г.*

## Содержание:

Благодарность.....	3
Рабочее резюме.....	4
Вступление.....	8
1. Честный подход к предпринимательской деятельности и социальная ответственность бизнеса .....	10
1.1. Деловая этика.....	14
1.2. Социальная ответственность бизнеса.....	17
1.3. Социальное партнерство .....	21
1.4. Антикоррупция .....	21
1.5. Прозрачность и открытость бизнеса.....	23
2. Условия, создаваемые властями для стимулирования честного подхода к предпринимательской деятельности и социальной ответственности бизнеса.....	24
2.1. Административная ситуация в регионах.....	25
2.2. Работа в органах государственной службы и в правительственных структурах .....	33
2.3. Кодекс поведения государственных служащих.....	35
2.4. Формальные и неформальные отношения между предпринимателями и властью .....	36
Заключение .....	40
Приложения .....	44
Приложение 1. Краткое социо-экономическое описание Новгородской области .....	44
Приложение 2. Краткое социо-экономическое описание: Тверская область .....	47
Приложение 3. Методика и организация исследования .....	53

## Благодарность

Мы выражаем глубочайшую признательность и благодарность всем тем, кто оказывал нам поддержку и делился опытом и знаниями. Без их неоценимой помощи этот доклад вряд ли был бы возможен.

Особую благодарность мы выражаем:

Нашим коллегам за бесценную поддержку, экспертизу и консультирование по проблемам исследования: г-же Елене Панфиловой, «Транспаренси интернешнл – Россия»; г-ну Сергею Литовченко и г-ну Сергею Кубышко, Ассоциация российских менеджеров; г-ну Александру Жуковскому, муниципальное научно-образовательное учреждение «Диалог»;

Представителям администраций регионов исследования за неоценимую поддержку в проведении исследований: г-ну Михаилу Прусасу, губернатору Новгородской области; г-ну Арнольду Шалмуеву, председателю Комитета по экономике Новгородской области; г-ну Игорю Верходанову, председателю Комитета по аналитическому обеспечению и информационной политике Новгородской области; г-ну Владиславу Алексееву, руководителю Департамента развития и поддержки бизнеса при Комитете экономики Новгородской области; г-ну Дмитрию Зеленину, губернатору Тверской области; г-ну Владимиру Грабарнику, заместителю губернатора Тверской области; г-же Елене Шемаровой, помощнику заместителя губернатора Тверской области;

Нашим коллегам из фонда ИНДЕМ, работавшим над материалами, использовавшимися при подготовке настоящего доклада.

Особую благодарность выражаем г-же Николе Элерманн-Каш из Отдела ОЭСР по вопросам борьбы с коррупцией за значительный вклад и полезные советы по предмету исследований.

Наконец, нам хотелось бы поблагодарить наших респондентов, которые согласились обсуждать столь деликатные вопросы: только благодаря их честности и мужеству нам представилась возможность собрать данные для этого доклада.

## Рабочее резюме

В последнее время вопросы честного подхода к предпринимательской деятельности и социальной ответственности корпораций привлекают повышенное внимание. Особую значимость эти вопросы приобретают в свете текущих тенденций глобализации. В современном мире стандарты и нормы честного подхода к предпринимательской деятельности могут заложить основу для международного сотрудничества между фирмами. Таким образом, понимание культурных аспектов честного подхода к предпринимательской деятельности в разных странах становится существенным элементом планирования будущих взаимоотношений с деловыми партнерами за рубежом.

В таких странах с переходной экономикой, как Россия, особенно трудно понять, как обстоят дела с честным подходом к предпринимательской деятельности и социальной ответственностью корпораций, из-за динамичных процессов, которые разворачиваются в политической, экономической и общественной сферах и требуют комплексного анализа положения в стране в целом.

В настоящем отчете анализируется положение с честным подходом к предпринимательской деятельности и социальной ответственности бизнеса в России. Основываясь на данных документального анализа информации из двух российских регионов (Великий Новгород и Тверь), а также неформализованных глубинных интервью по широкому кругу вопросов с представителями делового сообщества, государственными служащими, представителями неправительственных организаций, журналистами и независимыми экспертами, авторы исследования анализируют действия как государственного, так и частного сектора по реализации честного подхода к предпринимательской деятельности и социальной ответственности бизнеса.

Основные результаты исследования указывают на ряд важнейших моментов:

- Честный подход к предпринимательской деятельности основывается на целом комплексе сложных социальных, экономических и управленческих явлений. Есть много факторов, оказывающих воздействие на общую ситуацию и на реализацию различных аспектов честного подхода к предпринимательской деятельности. Для понимания того, как обстоит дело с реализацией честного подхода к предпринимательской деятельности, нам следует тщательно проанализировать российскую экономическую и социальную жизнь и соответствующие государственно-управленческие условия, одновременно учитывая и другие факторы.
- В России честный подход к предпринимательской деятельности затрагивает многие аспекты корпоративной деятельности. Деловая этика, социальная ответственность

бизнеса, борьба с коррупцией, прозрачность и открытость – это ключевые вопросы, стоящие перед компанией, планирующей внедрение системы реализации честного подхода к предпринимательской деятельности.

- Разные предприниматели по-разному понимают честный подход к предпринимательской деятельности. Честный подход к предпринимательской деятельности – это система мер и норм, которая может принимать ту или иную форму в зависимости от той среды, в которой действует компания. В то же время само понятие «честного подхода к предпринимательской деятельности» может вводить в заблуждение. Во избежание путаницы бизнесменам следует: проанализировать стратегию реализации честного подхода к предпринимательской деятельности, которой придерживаются их поставщики, партнеры и клиенты; сравнить эту стратегию с собственным подходом; и принять меры предосторожности в случае значительных расхождений.
- Российская модель честного подхода к предпринимательской деятельности не является системной. Российский бизнес действует в чрезвычайно сложной среде. У него слишком мало свободных ресурсов для реализации каких-либо инициатив, не связанных напрямую с выживанием бизнеса. Честный подход к предпринимательской деятельности и социальная ответственность бизнеса реализуется, если для этого представляется возможность и лишь при наличии свободных ресурсов. В результате на практике каждый предприниматель на свой манер реализует честный подход к предпринимательской деятельности. Кроме того, в этом отношении заметны значительные различия между регионами.
- Соблюдение норм честного подхода к предпринимательской деятельности требует существенных усилий со стороны предпринимателей. Для соблюдения норм честного подхода к предпринимательской деятельности необходимо несколько перестроить и реорганизовать внутренние взаимоотношения в компании. Это длительный и поэтапный процесс.
- Честный подход к предпринимательской деятельности вызывает неоднозначное отношение со стороны российских бизнесменов. С одной стороны, реализация такого подхода ограничивает возможности бизнеса, исключая неэтичные и ненадлежащие (с точки зрения норм честного подхода к предпринимательской деятельности) решения. Таким образом, честный подход к предпринимательской деятельности снижает конкурентоспособность предприятия. С другой стороны, соблюдение норм честного подхода к предпринимательской деятельности представляет для компании нечто вроде

рекомендательного письма. С такими рекомендациями предпринимателю значительно легче находить общий язык с партнерами по бизнесу и, таким образом, преуспевать в конкурентной борьбе. Те или иные методы внедрения честного подхода к предпринимательской деятельности могут как максимизировать, так и свести к минимуму эти преимущества и недостатки.

- Чтобы стимулировать и поддержать соблюдение норм честного подхода к предпринимательской деятельности, всем общественным силам следует объединить усилия и действовать сообща. Без общих усилий успеха добиться не возможно. Если не объединить усилия, те компании, которые в этом деле пойдут впереди других, понесут убытки, что охладит их пыл.
- Огромную роль в этой сфере играют органы власти всех уровней (федеральные, региональные, муниципальные). Они должны создавать инфраструктуру, осуществлять общее регулирование, формировать благоприятные условия и поощрять соблюдение и разработку норм честного подхода к предпринимательской деятельности силами самих предпринимателей.
- Органам власти не следует принуждать предпринимателей к соблюдению норм честного подхода к предпринимательской деятельности или к участию в мероприятиях, связанных с реализацией социальной ответственности бизнеса. Как показывает существующая практика, принудительный подход открывает широкие возможности для злоупотребления властью со стороны административных органов.
- Общественным неправительственным организациям и неправительственными организациями, занимающимся защитой интересов потребителей, следует настаивать на соблюдении принципов честного подхода к предпринимательской деятельности в практике хозяйственной деятельности. Разработка норм честного подхода к предпринимательской деятельности, затрагивающих потребителей и клиентов, может и должна поддерживаться общественным мнением и потребителями.
- Ассоциациям предпринимателей и неправительственным организациям, связанным с защитой интересов предпринимателей, необходимо объединенными усилиями сформулировать общую стратегию реализации честного подхода к предпринимательской деятельности членами этих организаций; подобные сетевые структуры станут примером и «ориентиром» для предприятий, которые не входят в состав этих организаций.
- В российском контексте социальная ответственность бизнеса приобретает особое положение и значение. В настоящее время государство зачастую не способно успешно

выполнять свои социальные функции. В этой ситуации социальная ответственность бизнеса превращается в один из немногих инструментов обеспечения общественной стабильности. Стратегической задачей российского бизнеса является поддержка общества и коллективных усилий по содействию развитию страны.

- Государству следует проявлять особую осторожность и не превращать социальную ответственность бизнеса в некое подобие советского административного механизма. Концепция ответственности, базирующейся на принципах гражданского общества, может быть размыта и извращена. Социальная ответственность корпораций реализовывалась и должна реализовываться в рамках добровольной деятельности. Именно так она обретет особый смысл для предпринимателей, общества и государства.
- Серьезным препятствием разработке и реализации честного подхода к предпринимательской деятельности может стать коррупция. Чтобы этого избежать, необходимо встраивать механизмы борьбы с коррупцией в системы мер по реализации честного подхода к предпринимательской деятельности.
- Предприниматели по-разному понимают проблему коррупции. Во многих случаях их понимание проблемы неполно, поэтому необходимо вести дальнейшую информационную работу среди предпринимателей.
- Труднее всего предпринимателям формулировать стратегию борьбы с коррупцией. Им сложно определять приоритеты в этой области. Именно поэтому особое внимание в информационной работе следует уделять примерам из жизни и практическим мероприятиям.
- Наиболее эффективным подходом к борьбе с коррупцией силами бизнеса является реализация коллективной антикоррупционной стратегии. Для достижения максимальной эффективности рекомендуется комплексная поэтапная стратегия, которая должна основываться на коллективных усилиях бизнеса, административных органов и общества.
- В настоящее время гражданское общество в России еще только складывается, и стратегия борьбы с коррупцией должна в максимально задействовать все возможности, которые существуют в стране для ведения такой борьбы.

## Вступление

В докладе анализируется положение дел с реализацией честного подхода к предпринимательской деятельности и с социальной ответственностью бизнеса в России. Основываясь на результатах детального анализа данных из двух российских регионов (Великого Новгорода и Твери), авторы исследуют факторы, которые способствуют внедрению честного подхода к предпринимательской деятельности и помогают в борьбе с коррупцией во взаимодействии бизнеса и власти. В работе рассматриваются действия как органов государственной власти, так и частного сектора по стимулированию честного подхода к предпринимательской деятельности со стороны компаний.

Основные задачи исследования непосредственно связаны с разработкой и внедрением норм честного подхода к предпринимательской деятельности и норм социальной ответственности бизнеса в России. Во-первых, в исследовании рассматриваются условия, которые федеральные и местные органы власти создают в целях поощрения честного подхода к предпринимательской деятельности и социальной ответственности корпораций. Во-вторых, анализируется следующий вопрос: решают ли предприятия, учитывая события на международной арене, присоединиться к деятельности, которая поощряет честный подход и социальную ответственность корпораций с целью компенсировать возможные «неудачи» органов власти. Наконец, рассматривается роль гражданского общества в стимулировании честного подхода к предпринимательской деятельности.

В основу доклада положены данные исследования, проведенного в двух российских регионах на северо-западе страны – Новгородской и Тверской областях. Разные регионы Российской Федерации отмечены разным уровнем общественно-экономического развития, поэтому для обеспечения объективности общей картины выбраны эти два очень разных региона.

Новгородская область – пример достаточно продвинутого региона, ориентированного, прежде всего, на контакты с зарубежными инвесторами. С середины девяностых годов региональная администрация предприняла немало усилий по повышению привлекательности региона для зарубежных инвесторов. Были созданы условия и инфраструктура для тесного сотрудничества местных и иностранных компаний. По многим направлениям этой деятельности власти добились значительных результатов. Область опережает многие другие российские регионы.

Тверская область более традиционна и консервативна. Региональные власти приступили к изменению стратегии развития менее двух лет назад и пока не добились больших успехов. Область можно охарактеризовать как традиционный российский регион, пытающийся изменить свое положение. Особенно интересно сравнивать Тверь с Великим Новгородом и анализировать различия в сфере реализации честного подхода к предпринимательской деятельности.



В исследовании применялась сложная методика (детально рассмотренная в Приложении 3). В ней сочетается анализ имеющихся документов по данной проблематике и результатов полевых исследований, полученных с использованием методики неформализованных глубинных интервью по широкому кругу проблем. В двух регионах были опрошены 52 представителя деловых кругов, органов власти, неправительственных организаций, общественности и СМИ, и собранная информация позволяет сделать очень интересные выводы, описанные в следующих главах.

Общая структура отчета представлена ниже:

В первой главе рассматриваются вопросы реализации честного подхода к предпринимательской деятельности в корпоративной среде. Анализируются пять аспектов, которые особенно важны с точки зрения реализации честного подхода к предпринимательской деятельности в России:

- Деловая этика;
- Открытость и прозрачность бизнеса;
- Противодействие коррупции;
- Социальная ответственность бизнеса;
- Социальное партнерство.

Вторая глава посвящена анализу среды, в которой реализуется честный подход к предпринимательской деятельности и социальная ответственность корпораций в проектных регионах. Рассматривается положение в сфере государственно-административной деятельности и его воздействие на процессы в регионах. В этой главе затрагиваются следующие вопросы:

- Инициативы региональных властей, особые условия, сильные и слабые стороны и т.д.;
- Занятость в государственном аппарате, заработная плата, общее воздействие на эффективность работы органов власти;
- Регулирование норм этики поведения государственных служащих;
- Взаимоотношения между властью и бизнесом;
- Региональное законодательство, формальные и неформальные практики (верховенство закона);
- Отношение к внешней торговле и иностранным инвестициям;

В приложениях приводятся краткие социо-экономические характеристики регионов, в которых проводилось исследование, и подробное описание методики исследования.

## **1. Честный подход к предпринимательской деятельности и социальная ответственность бизнеса**

Существуют различные подходы к определению границ честного подхода к предпринимательской деятельности и социальной ответственности бизнеса. Первый подход основан на прямом сопоставлении честного подхода к предпринимательской деятельности с деловой этикой и, таким образом, сводится к следованию различным кодексам поведения предпринимателя. Второй включает в себя и другие аспекты взаимоотношений между предприятием и внешними акторами – обществом, государством и т.д. С этой точки зрения социальная ответственность бизнеса рассматривается как составная часть честного подхода к предпринимательской деятельности или как непосредственный результат реализации такого подхода. Ввиду того, что в отчете рассматривается и взаимодействие между обществом и частным сектором экономики (социальная ответственность бизнеса и т.д.), в котором участвуют компании в России, честный подход к предпринимательской деятельности следует определять в более широких рамках.

Например, в соответствии с Кодексом делового поведения инвестиционной группы “Derek Miller” (работающей в России), необходимо регулировать следующие сферы:

1. Взаимоотношения с другими организациями-партнерами
2. Взаимоотношения с инвесторами
3. Взаимоотношения с объектами инвестирования
4. Взаимоотношения с персоналом
5. Взаимоотношения с органами государственной власти
6. Взаимоотношения с глобальным сообществом

В отсутствие общих стандартов другие организации могут по-иному определять и формулировать сферы регулирования. Иногда могут выделяться, добавляться, опускаться определенные аспекты. Честный подход к предпринимательской деятельности – это сложное и гибкое понятие, которое можно легко адаптировать к конкретной деловой среде, сужая или расширяя его рамки.

Российская Торговая палата в сотрудничестве с Российско-американским комитетом по развитию делового сотрудничества разработала «Основы принципов Кодекса делового поведения», в которых использован ряд вышеупомянутых принципов, определяющих взаимоотношения с персоналом, заинтересованными лицами и т.д. Кроме того, «Основы принципов...» были дополнены отдельными блоками вопросов, связанными с открытостью, прозрачностью

деятельности и борьбой с коррупцией. Некоторые другие организации упоминают конфликт интересов в качестве одной из сфер регулирования честного подхода к предпринимательской деятельности.

Например, «ДИРОЛ КЭДБЕРИ» (Россия) уделяет особое внимание своей общественной деятельности (в том числе, социальной ответственности), рассматривая ее в качестве важного элемента системы реализации честного подхода к предпринимательской деятельности. Наконец, повышенное внимание уделяется экологическим и природоохранным вопросам.

Это лишь несколько примеров, показывающих, сколь широк набор честных подходов к предпринимательской деятельности. К сожалению, обычная российская практика существенно отличается от приведенных примеров. Лишь в очень редких случаях организация проводит в жизнь некую систему норм честного подхода к предпринимательской деятельности. Обычно эти нормы бессистемны и применяются от случая к случаю.

Система реализации честного подхода к предпринимательской деятельности состоит из нескольких компонентов. Каждый из компонентов связан с решением определенного круга задач; таким образом, процесс их формирования можно разбить на несколько отдельных этапов в зависимости от обстоятельств, обстановки и наличных ресурсов.

Для примера рассмотрим принципы честного подхода к предпринимательской деятельности компании «ДИРОЛ КЭДБЕРИ», одно из дочерних предприятий которой находится в Новгородской области. «ДИРОЛ КЭДБЕРИ» - дочернее предприятие «КЭДБЕРИ ШВЕПС» - иностранной фирмы, которой принадлежат несколько дочерних предприятий в России, других странах СНГ и в странах Балтии. Завод-производитель жевательной резинки находится в Новгородской области (в пригородах Великого Новгорода). В прошлом у завода возникло несколько споров с местными жителями в связи с запахами пищевых ароматизаторов. Запахи (впрочем, вполне безобидные) беспокоили жителей. Спор успешно разрешился, потому что компания энергично и ничего не скрывая взялась за решение вопроса (работа была организована с учетом новейших тенденций в области разрешения споров). Кроме того, активная реализация компанией ее социальной ответственности помогла создать ей положительный имидж. Благодаря детально разработанным нормам честного подхода к предпринимательской деятельности предприятие стало одной из ведущих компаний в области; многие другие компании пользуются ее опытом и следуют ее примеру.

В документе, озаглавленном «Положение о принципах ведения бизнеса» все принципы разнесены по следующим категориям:

1. Цели и ценности – задачи компании сформулированы и определены лаконично и просто; принципы личного поведения зафиксированы в лозунге «ответственность,

гибкость и напористость»; именно эти положительные качества, как официально заявлено компанией, и должны отличать всех работников компании.

2. Корпоративное управление – в этой статье фиксируется положение и полномочия Совета директоров (аудит, социальная ответственность корпораций, вознаграждение, назначения на административные должности), строгое соблюдение законодательства, учет.
3. Этические нормы поведения в бизнесе: эти нормы фиксируют стандарты взаимоотношений, конфиденциальности, внутренней информации, конфликта интересов, мошенничества, подарков и ненадлежащих выплат, надлежащего использования ресурсов, корпоративных возможностей, интеллектуальной собственности, участия в политической деятельности и конкуренции.
4. Сотрудники: эти нормы регулируют вопросы взаимоотношений между коллегами и их активного участия в жизни компании, заработной платы, иных форм материального поощрения, условий работы и безопасности труда, а также равных возможностей и культурного разнообразия.
5. Потребители: стандарты качества и рекламная политика.
6. Клиенты, поставщики и партнеры по бизнесу: стандартом взаимоотношений с этой категорией лиц является честное и этичное отношение к их правам и интересам.
7. Общественная деятельность: социальная ответственность корпорации объявляется ее безусловной обязанностью.
8. Государственные связи: формулируются нормы таких взаимоотношений.
9. Окружающая среда: компания объявляет, что состояние окружающей среды входит в круг ее интересов, и она ставит своей целью охрану окружающей среды.

Это пример достаточно тщательно разработанной концепции честного подхода к предпринимательской деятельности. Более того, «DIROL CADBURY» дает пример максимально комплексного подхода к вопросу честного подхода к предпринимательской деятельности. Вероятно, в Новгороде лишь еще одна крупная иностранная компания может похвастаться столь же тщательной разработкой норм честного подхода к предпринимательской деятельности - компания «АМКОР-РЕНЧ».

### **Врезка 1. Честный подход к предпринимательской деятельности и социальная ответственность бизнеса в России – историческая справка**

В России честный подход к предпринимательской деятельности и социальная ответственность бизнеса имеют давнюю историю. Опыт России уникален, учитывая те обстоятельства, в которых он был накоплен. Хорошо известные примеры строгих норм хозяйственной деятельности непосредственно связаны с национальной религией. До революции 1917 г. значительное влияние на народные массы оказывала Русская православная церковь. Так, общеизвестны высокая деловая этика, социальная ответственность и благотворительность купцов-староверов конца XIX века. Для них был характерен патерналистский подход, имевший религиозное обоснование. Купец воспринимался как отец для своих служащих. Он был обязан заботиться о них как о своих детях. Кроме того, купец не должен был идти против веры, т.е., проявлять честность. Такие предприниматели были известны тем, что всегда держали данное слово и т.д. В определенном смысле купцы-староверы были представителями субкультуры и отличались от большинства предпринимателей того времени. Из-за этого они иногда сталкивались с теми же проблемами, с которыми сталкиваются в современной России и иностранные инвесторы. Тем не менее, их традиция не умерла и сейчас возрождается.

После Великой октябрьской социалистической революции 1917 г. коммунистическая этика поглотила и трансформировала деловую этику (более того, радикально изменилась даже этика повседневной жизни). Социальная ответственность бизнеса стала функцией государства, потому что все предприятия перешли в руки государства. Поэтому крупные заводы и фабрики стали предоставлять своим работникам ряд услуг и материальных благ нефинансового характера. Таким образом они демонстрировали особенно высокий уровень социальной ответственности. Этот процесс стимулировался и тем, что эти предприятия не ограничивались в своей общественной деятельности соображениями рентабельности – таковы были идеологические установки. В этом смысле Советский Союз был страной неограниченной социальной ответственности «бизнеса». На общественные цели можно было тратить все ресурсы (впрочем, большая часть ресурсов шла на цели военные). Таким образом, в течение советского периода наблюдалась чрезвычайно высокая социальная активность государства в целом и крупных государственных компаний в частности.

С другой стороны, проявились и очевидные отрицательные последствия подобного положения вещей. Со временем безответственность стала размывать коммунистическую этику. Людям стало трудно защищать интересы общества и государства в целом, потому что это не приводило к заметным изменениям в их собственной жизни. Отсутствовала непосредственная заинтересованность в выполнении обязательств, потому что личная выгода (например, заработная плата) не зависела напрямую от качества работы. В результате в ситуациях конфликта интересов люди, как правило, заботились о личных интересах. В период, непосредственно предшествующий развалу Советского Союза, социалистическая этика подверглась серьезной эрозии.

Переходный период девяностых годов стал временем анархии и падения нравственности. Люди пытались заполучить кусок государственной собственности и вновь стать собственниками. Говорить о деловой этике в то время не приходилось. Только по окончании периода первоначального перераспределения собственности люди принялись возрождать ценности респектабельного бизнеса. В последние годы в этой сфере произошло немало перемен.

Во-первых, предприниматели осознали, что партнерам по бизнесу необходим честный подход к предпринимательской деятельности в той или иной форме. Во-вторых, стало очевидно, что в ситуации, в которой государство не может проявлять в социальной сфере ту эффективность, которой он нее ожидают люди, кто-то должен взять на себя дополнительные обязанности. В результате российские предприниматели стали расширять социальную ответственность корпораций.

Различные российские регионы в разной мере преуспели в реализации честного подхода к

предпринимательской деятельности и социальной ответственности бизнеса. Без выделения ресурсов на эти виды деятельности не возможно добиться существенных результатов. Результаты возможны лишь в сравнительно стабильной и предсказуемой экономической и политической среде. С другой стороны, экономическое положение России остается сложным, что значительно ограничивает возможности компаний по реализации честного подхода к предпринимательской деятельности и социальной ответственности корпораций.

### *1.1. Деловая этика*

Деловая этика – это один из тех вызывающих споры вопросов, для которых характерна множественность аспектов, истолкований и возможных определений и формулировок. Существуют разные подходы к определению этического поведения и различные стандарты реализации этих подходов.

Во-первых, следует проводить различие между формальными и неформальными кодексами деловой этики. Первые основываются на достижениях в хозяйственной практике формального компромисса о том, какое поведение считается правильным, а какое - неправильным. Вторые основаны на традиционном подходе: если какое-либо поведение соответствует традиции, оно является правильным, а если не соответствует – неправильным. Оба вида сосуществуют на российской территории.

Затем нам следует признать принципиальную разницу между корпоративными кодексами делового поведения (принятыми и реализуемыми отдельными компаниями) и отраслевыми или профессиональными кодексами поведения. В первом случае мы имеем дело с инициативой одной компании, а положения кодекса распространяются лишь на работников этой компании. Во втором случае люди объединяются по иным характеристикам. Например, существует кодекс поведения российских профессиональных оценщиков (Общенациональный кодекс этики профессиональных оценщиков Российской Федерации), принятый Национальным советом оценщиков.

Корпоративный кодекс этики очевидно легче ввести в действие, потому что компания полностью контролирует этот процесс. Таким образом, этот вид кодексов более практичен. С другой стороны, отраслевые и профессиональные кодексы этики оказывают большее влияние с точки зрения пропаганды и популяризации задач этического профессионального поведения. Естественно заключить, что важен и тот, и другой вид кодексов.

Но ключевой проблемой здесь является влияние российской действительности на деловую этику. Например, исследования показывают, что российские предприниматели (особенно представители малого бизнеса) обычно следуют неформальному кодексу деловой этики. Это особенность российской культуры: деловая этика не отделена от общечеловеческой. Более того, предприниматели подменяют нормы деловой этики принципами приличного поведения. В

определенных ситуациях это может быть нормально, однако в какой-то момент возможно возникновение конфликта.

Еще один аспект проблемы – традиционно подозрительное отношение россиян к писанным законам, которые «создаются, чтобы их обходить». Возможно, именно поэтому некоторые предприниматели считают абсурдным оформлять на бумаге принципы этичного поведения в бизнесе.

Мы сталкиваемся и еще с одной проблемой и в случае с отраслевым (или профессиональным) кодексом этики, и в случае с корпоративным кодексом. Многие опрошенные отмечали, что создание кодекса деловой этики бессмысленно и тратить время на это не стоит. Проблема заключается в том, что очень немногие будут следовать такому кодексу, а кто последует – будет об этом жалеть. Ведь кто-нибудь не столь высокоморальный будет свободно нарушать нормы такого кодекса в личных интересах. Любой кодекс деловой этики будет работать лишь в том случае, если ему следует абсолютное большинство людей. Так что полезным кодекс деловой этики окажется лишь в условиях надежного контроля за соблюдением его норм. В этом отношении профессиональные ассоциации выглядят слабее, потому что они в основном являются добровольными организациями, не имеющими механизмов принуждения к соблюдению заявленных норм. С другой стороны, разработка корпоративного кодекса деловой этики также связана с определенным риском – компания может превратиться в «этичного аутсайдера» на рынке.

Перейдем теперь к анализу положения с деловой этикой в Новгородской и Тверской областях. Области очень отличаются друг от друга по этому показателю. Основная причина различия состоит в различиях экономического развития между областями и в малом присутствии в Тверской области иностранных компаний (поэтому у российских предпринимателей в Твери нет опыта работы с такими компаниями).

В Новгородской области работают два основных вида компаний – отечественные и иностранные. Иностранные фирмы (например, «ДИРОЛ КЭДБЕРИ», «АКОР-РЕНЧ», «ФЛФЙДЕРЕР», и т.д.) следуют международным нормам делового поведения. Реализация норм деловой этики в этих компаниях также отвечает международным стандартам – они распределяют буклеты, в которых описаны официально принятые принципы этики и инструкции, проводят тренинги и т.д.

Российские компании можно разделить на две основные группы: использующие западный опыт и придерживающиеся традиционного неформального подхода к деловой этике. Первая группа представлена в основном крупными и средними компаниями Новгородской области (в Тверской области очень мало предпринимателей, хорошо знакомых с зарубежной практикой реализации норм деловой этики). Возможно, они пытаются применять международные нормы делового

поведения из-за своих амбиций, а также потому, что престижно вести себя этично. Можно привести и другое объяснение: российская компания хочет вести дела с иностранными партнерами, не желающими иметь дело с незнакомым предприятием (в этом случае деловая этика – нечто вроде рекомендательного письма, подтверждающего, что с той или иной компанией безопасно вести дела). В обоих случаях такие компании заимствуют зарубежный опыт, перерабатывают его и разрабатывают этические нормы и стандарты. Важно понять, что даже в такой ситуации кодекс деловой этики не будет на 100% идентичен западным образцам. Как указало большинство предпринимателей, они не считают, что в России годится простое копирование. Поэтому они всегда адаптируют западный опыт.

Компании второй группы (приверженцы традиционной неформальной этики) работают в обоих регионах. Хотя в Новгородской области их постепенно заменяют представители первой группы, в Тверской области традиционалисты доминируют. Было бы несправедливо сказать, что у них отсутствуют стандарты деловой этики: у них те же стандарты поведения, что и у малого бизнеса в России в целом.

Малые фирмы и в Новгородской, и в Тверской области не очень интересуются деловой этикой в западном понимании этого термина. Обычно у них есть рабочие традиции, которые выполняют роль этических норм. Традиции определяют взаимоотношения с работниками, клиентами, поставщиками и партнерами по бизнесу. Такие вопросы, как взаимоотношения между бизнесом и государством, профсоюзам или обществом, редко принадлежат к сфере их интересов. Их традиции основаны на общих принципах этичного поведения и этичного отношения, чрезвычайно просты и легко понятны большинству людей.

Безусловно, подобные нормы нигде официально не фиксируются. Владелец компании доводит их до сведения работников в ходе неформальных разговоров, корпоративных мероприятий и т.д. Работники, не выполняющие такие нормы, просто увольняются.

Но даже приверженцы таких подходов признавали, что иногда они подумывают о том, чтобы в каком-то виде оформить нормы деловой этики. Возможно, их удалось бы заинтересовать, если бы они пообщались с западными компаниями и увидели, что можно сделать в этой области.

И тут нам следует особое внимание уделить мотивам, по которым реализуются или не реализуются нормы деловой этики. Существуют две противоположных схемы: полезно следовать принципам деловой этики, потому что это помогает завоевать доверие новых партнеров по бизнесу; и бесполезно следовать принципам деловой этики, потому что это делает компанию беззащитной перед неэтичными конкурентами.



## *1.2. Социальная ответственность бизнеса*

По мнению российского делового сообщества, социальная ответственность бизнеса (СОБ) очень важна. Для многих членов делового сообщества она необходима для самореализации и ощущения психологического комфорта и мира с самим собой. Люди, которые сумели добиться в бизнесе определенного успеха, все еще продолжают сравнивать свой образ жизни с образом жизни своих соседей и довольно часто испытывают желание помогать другим.

Можно даже утверждать, что СОБ и благотворительная деятельность переживают в России возрождение. Не только крупные компании выступают в качестве спонсоров различных общественных мероприятий или социальных программ, но и малые предприятия тоже делают все, что могут, для общества, оказывая поддержку домам престарелых, больницам, школам, детским садам и так далее.

Однако существуют определенные трудности, связанные с анализом СОБ. Во-первых, для многих опрошенных этот термин оказался не вполне понятным. Интересно отметить, что больше всего путаницы он вызвал у респондентов из Тверской области. Это обстоятельство может служить еще одним признаком, обнаруживающим различия в уровне развития честного подхода к предпринимательской деятельности между этими двумя регионами.

Возвращаясь к вопросу о том, как определяется термин "социальная ответственность бизнеса", нам необходимо учесть, что многие деловые люди определяют СОБ по-разному. Кроме того, имеются существенные различия между тем, что понимают под СОБ деловые люди, а что – государственные чиновники.

Деловые люди выделяют несколько компонентов, составляющих СОБ. Прежде всего, они включают в это понятие ответственность за предоставление своим наемным работникам приличной заработной платы и хороших условий труда. Такое понимание базируется на представлении времен Советского Союза о градообразующем заводе, который служит в небольшом городке одновременно и экономической, и социальной базой – в прошлом подобная "специализация" была широко распространена. В некоторых случаях крупные заводы строились с целью создания рабочих мест для большинства жителей какого-либо города и для того, чтобы тем самым косвенным образом поддержать их родственников и всю зависящую от завода инфраструктуру. Иногда города строились вокруг обособленно расположенных крупных заводов и целиком зависели от них. Таким образом, чем крупнее бизнес, тем сильнее деловой человек чувствует свои обязательства по повышению уровня заработной платы и по увеличению количества дополнительных предоставляемых работникам льгот (медицинское обслуживание, отдых, и так далее). Некоторые крупные компании частично сохранили ранее существовавшую инфраструктуру для медицинского

обслуживания и отдыха работников, детские сады (наследие советских времен), а также дополнительные субсидии для своих работников посредством предоставления им услуг по особым ценам.

Например, на Новгородском металлургическом заводе много средств было вложено в улучшение условий труда своих сотрудников: для всех работников были построены раздевалки с душевыми кабинами и другие удобства. Руководство компании считает, что такая забота о сотрудниках в конечном счете приносит выгоду за счет повышения производительности труда, лояльности сотрудников и получаемого ими удовлетворения от работы.

Во-вторых, предприниматели отмечают ответственность компании и ее руководства за соответствующее качество производимой продукции или услуг. Каждая коммерческая компания существует для того, чтобы предоставлять потребителю определенные товары и услуги, и многие респонденты полагают, что частью их социальной ответственности является гарантия высокого качества товаров или услуг.

Проявление заботы о местном сообществе и помощь в решении его разнообразных проблем тоже часто оказываются включенными в систему социальной ответственности бизнеса. Тем не менее, не все опрошенные подчеркивали этот аспект – некоторые представители иностранных компаний считали, что такие вопросы не входят в понятие социальной ответственности бизнеса. Те же, кто все-таки говорил об этом типе СОБ, упоминали два аспекта подобной деятельности: СОБ по инициативе самих деловых предприятий и СОБ по просьбе местных органов государственного управления.

СОБ по инициативе самих деловых предприятий включает более или менее регулярно исполняемые обязанности по предоставлению поддержки местному сообществу и местной инфраструктуре (обычно речь идет о спортивных сооружениях, объектах культуры и отдыха, школах, больницах, приютах, домах престарелых, благоустройстве парков, улиц, и так далее). В данном отношении СОБ оказывается весьма близкой к благотворительной деятельности, и ее даже часто с ней путают. Некоторые из опрошенных представителей бизнеса даже включают благотворительную деятельность в состав СОБ. И, несмотря на то, что они признают наличие разницы между благотворительной деятельностью и СОБ, некоторые деловые люди все-таки считают, что благотворительная деятельность – это еще одна форма заботы о социальных проблемах и тем самым рассматривают благотворительность как часть социальной ответственности своей компании.

СОБ по инициативе местных органов государственного управления основывается на особом понимании государственными чиновниками того, что такое СОБ. Общее представление, распространенное среди государственных чиновников, заключается в том, что СОБ означает

принятие на себя ответственности за комплексное социально-экономическое развитие трех составляющих элементов: людей, непосредственно связанных с данной компанией (то есть за поддержку наемных работников и потребителей в соответствии с законодательством и этическими нормами); государства (выполнение обязанностей по уплате налогов и других обязанностей этого рода часто упоминалось как государственным чиновниками, так и самими бизнесменами); и местного сообщества (поддержка инфраструктуры, спонсирование общественных мероприятий и так далее). Опрошенные государственные чиновники в целом принимают именно такую модель СОБ и при этом ожидают ее смещения в сторону компонента развития местного сообщества.

В данном контексте самый интересный факт обнаруживается при анализе того, что представители делового сообщества думают о том, как СОБ понимается государственными чиновниками. Проблема возникает тогда, когда мы начинаем изучать действительную практику реализации СОБ. Некоторые опрошенные представители бизнеса сообщали о том, что весьма часто местная администрация просит их о материальной поддержке либо для принадлежащих ей учреждений, либо для государственных мероприятий, и называет это социальной ответственностью бизнеса. Данное противоречие возникает из-за того, что обычно те же самые деловые люди обязаны платить официальные налоги и сборы, которые должны тратиться на те же самые цели. Такая деятельность местных органов государственного управления должна финансироваться за счет налоговых поступлений. Таким образом, в большинстве случаев подобное положение вещей воспринимается как коррупция: ««деньги собирают дважды, дело делают один раз, а кто-то наверняка получает от этого выгоду»».

Такое положение вещей касается в особенности отношений между малым бизнесом и органами местного самоуправления, возможно, по причине несформулированной стратегии СОБ в малом бизнесе и недостаточного финансирования муниципальных органов. Для среднего и крупного бизнеса это не такая существенная проблема, поскольку они обладают значительно большим влиянием на региональные и муниципальные администрации и способны договориться об особых условиях для осуществления своих планов в сфере СОБ. Кроме того, они на самом деле могут даже получать преимущества от такого рода деятельности – ее можно превратить в мощную PR-кампанию.

Тем не менее, время от времени администрация обращается к предпринимателям различных уровней и просит оказать поддержку тем или иным государственным мероприятиям. Многие деловые люди не смеют отказать в подобных просьбах, даже если находятся в сложной финансовой ситуации. Слишком силен страх перед возможными негативными последствиями или преследованиями (к сожалению, имеются яркие примеры таких негативных последствий в случае

отказа). Подобная практика широко распространена и во многих других регионах, где специалисты фонда ИНДЕМ в прошлом тоже проводили исследования.

Местные государственные структуры пытаются направлять деятельность в рамках СОБ в те сферы, где государство нуждается в ней больше всего. Это наиболее широко распространенная практика по всей территории России. В большинстве случаев представители бизнеса не отказываются от предоставления поддержки различным мероприятиям и проектам, осуществляемым по инициативе местной администрации. Опрашиваемые отмечали, что в большинстве случаев требуемые суммы не слишком велики и являются вполне приемлемыми для них. Однако подобная практика может без труда создать базу для коррупции.

Интересный пример государственного управления частной благотворительной деятельностью можно найти в Тверской области. После того, как был избран губернатор Зеленин, он попытался направить благотворительную деятельность на решение первоочередных проблем в социальной сфере. Для такого управления был создан особый благотворительный фонд под названием "Доброе начало". Возглавляет этот фонд жена губернатора. Фонд занимается тем, что анализирует ситуацию, определяет первоочередные направления, требующие поддержки, и предлагает бизнесу сосредоточить свои усилия и финансовые ресурсы на выявленных фондом сферах. По всей видимости, специалисты фонда обладают большим мастерством убеждения. Кроме того, деловые люди не хотят ссориться с областной администрацией. В результате многие представители бизнеса добровольно присоединяются к программам, которые осуществляет этот фонд. Если быть точными, деловые люди тоже получают выгоду от такого сотрудничества, потому что сотрудники фонда готовят просьбы к бизнесу о благотворительной поддержке куда более профессионально, нежели большинство других обращающихся, которые часто испытывают сложности с формулированием, разработкой и подачей своих идей.

В целом представляется, что нет необходимости силой заставлять деловых людей принимать участие в СОБ – у них самих уже имеется такое желание, и они занимаются СОБ либо по собственной инициативе, либо в ответ на призывы государственных органов. Единственное условие, которое ставит большинство представителей бизнеса, это вкладывание средств во что-то "видимое", иными словами, они предпочитают не жертвовать деньги, а оказывать конкретные услуги (производить ремонт, поставлять продукты питания, другие материалы, покупать оборудование, и так далее). У этого имеется простое объяснение: люди не верят, что в противном случае их деньги дойдут до адресата из-за коррупции, растрат или мошенничества.

### ***1.3. Социальное партнерство***

Социальные партнерства, то есть такая ситуация, при которой власти, бизнес, профсоюзы и общественные организации объединяют свои усилия для решения общих социальных проблем, в Новгородской и Тверской области существуют в очень ограниченных масштабах. Власти – это не самый лучший инициатор деятельности такого рода, но при этом в настоящий момент не существует других сил, готовых взять на себя ответственность за такие инициативы. Институты гражданского общества являются очень слабыми (если вообще действуют) и не способны принимать активное участие в общественной жизни. Имеется лишь очень небольшое количество случаев, когда населению удавалось объединиться и добиться положительных результатов. Обычно такие случаи связаны с отношениями между государством и населением. Одним из исключений был случай, связанный со спором между компанией ДИРОЛ КЭДБЕРИ и местным сообществом. Но даже в этом случае местное сообщество в конечном счете рассчитывало на меры, предпринимаемые властями.

Существуют также трехсторонние соглашения между властями, представителями делового сообщества и профсоюзами, которые регулируют условия ведения бизнеса и условия трудового найма. Однако такие соглашения в основном являются чистой формальностью и не имеют реальной силы, потому что профсоюзы в настоящее время довольно слабы, а другие стороны данного соглашения не в состоянии выполнять их функции.

### ***1.4. Антикоррупция***

Проблема коррупции тоже является важным фактором, который влияет на внедрение в практику и развитие честного подхода к предпринимательской деятельности. Коррупция в состоянии подорвать и свести на нет многие усилия и инициативы. Отсюда вытекают важность и необходимость создания системы анти-коррупционных мер, встроенных в стратегию честного подхода к предпринимательской деятельности.

Для того, чтобы должным образом отразить этот вопрос в нормах честного подхода к предпринимательской деятельности, необходимо обеспечить население адекватной информацией о данной проблеме, ее масштабах, ее природе, и о средствах борьбы с ней.

В Новгородской области респонденты относительно свободно говорили о проблеме коррупции на уровне областных и муниципальных властей. Та легкость, с которой опрошенные говорили вслух о таком латентном явлении, как коррупция, является довольно необычной для России. Возможно, это объясняется довольно высоким уровнем прозрачности в деятельности органов государственного управления области, что превратилось в идеологическое преимущество

данного региона. Однако некоторые респонденты отказывались обсуждать проблему коррупции. Они объясняли это нежелание тем, что они никогда непосредственно не сталкивались с коррупцией, и все, что им об этом известно, они черпали только из газетных публикаций или из слухов.

Многие респонденты предлагали очень емкие и довольно правильные определения того, что такое коррупция. В некоторых случаях они считали, что коррупция связана в основном с взяточничеством (получением взяток в виде денег или каких-либо услуг, одолжений и других неденежных форм). Во многих случаях респонденты не считали, что установление хороших неформальных отношений с государственными чиновниками может считаться формой коррупции или же способно легко привести к коррупции.

В целом отношение к коррупции было негативным даже в тех случаях, когда опрашиваемые признавали, что коррупция иногда помогает решать проблемы. Респонденты были согласны с тем, что коррупция вызвана и в свою очередь ведет в итоге к неэффективности работы органов государственного управления и таким образом негативно влияет на все государство в целом и на подавляющее большинство населения страны.

В Тверской области респонденты испытывали больше затруднений при понимании и определении нюансов того, что такое коррупция. В целом респонденты пытались уйти от разговора о коррупции в их регионе.

Отвечая на вопрос о возможных способах противодействия коррупции, респонденты из Новгородской и Тверской области высказали много различных предположений, однако практически никто из них не сумел предложить системный подход, который можно было бы использовать при формулировании анти-коррупционной политики. Почти все респонденты согласились с тем, что бесполезно бороться с коррупцией в одиночку, и что только совместные коллективные действия способны привести к положительным результатам.

Большинство опрошенных ясно понимают, что борьба против коррупции в одиночку с неизбежностью приведет к репрессиям, дополнительным санкциям со стороны коррумпированных государственных чиновников и к увеличению финансовых потерь благодаря недобросовестной конкуренции. Постольку, поскольку большинство респондентов признали, что бороться с коррупцией необходимо и заявили о своей потенциальной готовности принять участие в таких действиях, можно сделать вывод о том, что объединение делового сообщества на почве борьбы с коррупцией является возможным. Для этого требуется лишь определенная методическая и

практическая поддержка. Существуют детальные разработки таких стратегий коллективных действий применительно к российским условиям.<sup>1</sup>

### ***1.5. Прозрачность и открытость бизнеса***

Это тоже является важным составляющим элементом системы честного подхода к предпринимательской деятельности. Разница между этими двумя терминами, использованными в названии данного раздела, для целей настоящего исследования определяется следующим образом:

Прозрачность означает ясный и понятный способ ведения деловых операций, легкий и простой доступ к различным данным финансовой отчетности для соответствующим образом уполномоченных государственных учреждений.

Открытость означает дружелюбное и информативное общение с потребителями, деловыми партнерами, поставщиками, клиентами, местным сообществом и другими группами интересов.

Очевидным образом, та информация, которая должна предоставляться служащим соответственно уполномоченных государственных учреждений в соответствии с требованиями законодательства, совершенно не обязательно должна быть доступна также и для всех желающих. Внутреннюю информацию раскрывать никто не обязан. Именно по этой причине мы вводим дополнительное понятие "открытости".

Как данные исследований, так и наш практический опыт показывают, что только прозрачный и открытый бизнес в состоянии следовать принципам честного подхода к предпринимательской деятельности. Непрозрачные компании, использующие в своей работе схемы теневой экономики, являются уязвимыми для коррупции, потому что любой профессиональный ревизор без труда способен обнаружить нарушения, после чего компании придется столкнуться с проблемой: либо платить крупные штрафы, либо давать взятку ревизору за сокрытие имеющихся нарушений.

Аналогичным образом, закрытый бизнес тоже не сможет добиться успеха потому, что у всех его контрагентов и коллег общение с таким неясным и непонятным деловым партнером будет вызывать чувство дискомфорта. А взаимная подозрительность способна подорвать результаты внедрения других составляющих элементов системы честного подхода к предпринимательской деятельности.

В то же время ситуация в настоящий момент остается довольно противоречивой. Большинство респондентов признали, что им хотелось бы внедрить прозрачность и открытость в свою деловую практику, но в большинстве случаев это не представляется им возможным. Прежде

---

<sup>1</sup> "Business and Corruption: How to Combat Business Participation in Corruption", INDEM Foundation, 2004  
<http://www.anti-corr.ru/cipe/CIPEen.pdf>

всего, существующая в настоящее время система налогообложения не позволяет бизнесу выйти из тени. Таким образом прозрачность остается для деловых людей России всего лишь целью на будущее. Во-вторых, распространенные методы деловой конкуренции, при которых в качестве одного из средств конкурентной борьбы часто используется коррупция, не создают благоприятных условий и для внедрения открытости.

## **2. Условия, создаваемые властями для стимулирования честного подхода к предпринимательской деятельности и социальной ответственности бизнеса**

Честный подход к предпринимательской деятельности представляет собой очень сложное явление, которое невозможно "изолировать" от других факторов и условий общественной жизни. Бизнес всегда функционирует в тех или иных условиях и в значительной степени зависит от общей экономической ситуации в стране, от политического климата, от административных стратегий, от состояния общества (то есть, от наличия и качества среднего класса и от ряда других аспектов), и так далее.

Настоящая глава посвящена сравнительному анализу условий в двух регионах, охваченных данным проектом, а именно в Новгородской и в Тверской областях. Между этими регионами имеется не только определенное сходство, но и существенные отличия. В результате этого между ситуацией с внедрением честного подхода к предпринимательской деятельности и социальной ответственности бизнеса в Новгородской области и в Тверской области имеется много общего, но все равно они разные.

Например, в обоих регионах существуют проблемы с формулированием стратегии развития. Дополнительно осложняясь из-за нехватки работников в бюджетной сфере и низкого профессионализма государственных служащих, данная проблема с выработкой стратегии не дает областной администрации возможности максимизировать свои усилия в направлении экономического развития региона.

Общая неэффективность государственного управления усложняет и замедляет рост экономики регионов. За счет этого возникает благоприятная среда для развития коррупции и неофициальных отношений. Оба механизма эксплуатируют недостатки и слабости административной системы, способствуют росту недобросовестной конкуренции и лишают бизнес необходимых финансовых ресурсов для реинвестирования. Возникающие в результате потери в эффективности ведут к тому, что предприятия существуют в условиях постоянной борьбы за выживание. При таких условиях они не имеют возможности выделять время, энергию и средства на такие вопросы, как честный подход к предпринимательской деятельности или социальная ответственность бизнеса.



Честный подход к предпринимательской деятельности является одним из важных составляющих элементов антикоррупционной стратегии. Таким образом, действия государства в этой сфере могут рассматриваться как часть общих усилий по борьбе с коррупцией. В каком-то смысле государство и бизнес находятся на одной и той же стадии развития системы честного подхода к предпринимательской деятельности: государственные органы в большинстве случаев тоже не имеют этических кодексов. В этом отношении объединение их усилий в сфере стимулирования и внедрения честного подхода к предпринимательской деятельности может оказаться плодотворным для всех участников процесса.

### ***2.1. Административная ситуация в регионах***

Государственные органы и органы местного самоуправления в России функционируют, не имея четкой долгосрочной стратегии, прямо сформулированной государством и обществом. Цели ставятся слишком обобщенные, а приоритеты органов государственного управления слишком часто меняются, что не позволяет бюрократическому аппарату вести последовательную и системную работу. Часто бывает не ясно, какие именно критерии и факторы необходимо принимать в расчет лицам, ответственным за разработку политики, для того, чтобы продвигаться к достижению целей стратегического развития. Это ведет к тому удивительному факту, что зачастую от чиновника, отвечающего за принятие решений, требуется только имитация деятельности, поскольку никто точно не знает, каких конкретных результатов ждали от него изначально. Кроме того, общество имеет очень мало механизмов для контроля вопросов развития и, как следствие, очень ограниченные возможности для стимулирования процесса выработки стратегий развития. Можно сделать вывод, что административная система в целом в значительной степени дезориентирована, что затрудняет для государственных чиновников понимание всей важности их работы вообще и их конкретных функций в частности.

Одновременно с этим очень часто проводятся разнообразные реорганизации административных систем на всех уровнях – федеральном, региональном и муниципальном. В таких условиях ни подчиненные, ни начальники не в состоянии предвидеть, чем и как им придется заниматься в среднесрочной перспективе (от одного года и больше). И хотя такие реорганизации мало влияют на их работу, они, безусловно, способны отразиться на их доходах.

В результате чиновники лишены ощущения стабильности и как следствие испытывают особенно сильное желание пользоваться преимуществами, которые дает им их положение, и ставить в работе личные интересы выше общественных. Такое отношение чиновников к своим обязанностям в результате приводит к коррупции. Эта ситуация типична для всех российских регионов, где коррупция значительно понижает эффективность работы государственного аппарата.

Новгородская и Тверская области не являются тут исключением.

Коррупция ведет к тому, что у государственных чиновников отсутствует мотивация (а зачастую из-за постоянной путаницы и сама возможность) к разработке долгосрочных стратегий для страны в целом, отдельных регионов, муниципальных округов и так далее. Предлагаемые ими планы развития чаще всего не так глубоко проработаны, как следовало бы. Оценка возможных последствий, объема необходимых для успешного воплощения ресурсов, существующих рисков и возможных способов их снижения - для всего этого требуется куда больше внимания, чем они готовы уделить такой работе при существующем уровне мотивации.

В этом состоит одна из причин того, почему нынешний вектор экономического развития до такой степени ориентирован на краткосрочные задачи. А ведь цели экономического развития являются долгосрочными и находятся слишком далеко в будущем для искусственно "близорукой" бюрократии. Более того, стремясь скорее обогатиться, бюрократы взимают с бизнеса максимально возможную неофициальную ренту и не заботятся об экономическом росте, а тем самым и о благе всей страны, региона или муниципального округа.

Нынешняя система государственного управления в России с трудом способна удержать бизнес на его нынешнем уровне. Она не создает условий для будущего развития. Из-за разнообразных коррупционных механизмов и схем предприятия лишаются наиболее ценной части своего дохода – той части, которую можно было бы использовать для расширения бизнеса, модернизацию технологий и улучшений условий труда. Таким образом, бизнес оказался "замороженным" в его нынешнем состоянии, борясь за выживание вместо того, чтобы закладывать основы успешного будущего развития или строить социальную базу для развития экономики всей страны в целом. Как правило, после того, как предприниматели выполняют свои неформальные обязательства по отношению к бюрократам, у них не остается ресурсов для инвестиций в бизнес. Это помогает объяснить, почему в очень многих случаях федеральные или региональные власти, а также представители бизнеса, приветствуют иностранные или какие-либо иные внешние инвестиции. У отечественного бизнеса не имеется таких свободных ресурсов. А чиновники предпочитают иностранные инвестиции, потому что о них проще отчитываться, они быстрее приносят прибыль, и предоставляют больше возможностей для неофициального обогащения по сравнению с длительным процессом стимулирования внутренних инвестиций.

### ***2.1.1. Новгородская область***

Эта ситуация весьма характерна и для Новгородской области. Областная администрация заявляет, что один из ее основных приоритетов – сделать регион привлекательным для иностранных инвесторов. У этой тенденции давняя история. Во времена перестройки, когда в Советском Союзе делались попытки проведения череды разнообразных реформ, Новгородская

область стала домом для первой свободной экономической зоны той эпохи называвшейся "Садко". После того, как Советский Союз распался, в Великом Новгороде наступил период упадка. В конечном счете, возврат к политике инвестиционной привлекательности для иностранных компаний произошел только после того, как главой областной администрации был избран в 1995 году нынешний губернатор области Михаил Прусак.

Губернатором Михаилом Прусаким было сделано очень многое для того, чтобы увеличить инвестиционную привлекательность региона. Он произвел целый ряд чрезвычайно важных изменений в установившейся практике работы государственных учреждений региона. В Европе или в Соединенных Штатах эти изменения могут посчитать тривиальными, но для России они на самом деле являются уникальными. Так, например, существовала необходимость сделать деятельность государственных органов более прозрачной и открытой. С этой целью были созданы особые процедуры и институты. Для России такая ситуация в высшей степени необычна: любой желающий может легко получить доступ к областным государственным чиновникам, включая самого губернатора, без всяких особых формальных ограничений, которые можно обнаружить практически во всех других российских регионах. В этом отношении администрация в Великом Новгороде гораздо ближе к инвесторам, чем в других местах.

Еще более важно то, что область демонстрирует готовность и желание принимать к рассмотрению и по возможности решать проблемы, связанные с инвестициями. И даже в тех случаях, когда оказывается, что на ситуацию повлиять невозможно, люди, тем не менее, ощущают, что высшие областные чиновники действительно предпринимают попытки решить их проблемы. Конечно, такое внимание весьма благоприятно сказывается на бизнесе и его результатом является более позитивное восприятие Новгородской области инвесторами.

К сожалению, эту положительную практику не удалось перенести и на отношения с малым бизнесом местного уровня. Очевидно, центральные органы областной администрации не способны обрабатывать такое количество ежедневных дел и вопросов. Чтобы достичь этой цели, необходимо внедрить аналогичные принципы работы на всех уровнях административной иерархии, а этот процесс пока идет не слишком успешно. А тем временем малому бизнесу гораздо труднее привлечь внимание к своим проблемам. Они редко имеют возможность обращаться к государственным чиновникам высшего звена, и как следствие им приходится общаться с чиновниками из профильных комитетов, у которых гораздо меньше власти и влияния.

Чтобы обеспечить гражданам доступ к некоторой наиболее важной информации о действиях и решениях государственных чиновников был принят специальный областной закон о порядке доступа к информации (Закон Новгородской области #273-ОЗ от 11 мая 2004 г.). Этот закон предоставляет гражданам право запрашивать информацию о решениях, принятых по

различным административным вопросам (за исключением вопросов, составляющих государственную тайну) и налагает на чиновников обязанность адекватно и своевременно реагировать на такие запросы. Например, частное лицо имеет право запросить в административном органе любой документ. В этом отношении Новгородская область является одной из самых передовых в России.

Тем не менее, в этой сфере пока еще существует целый ряд проблем. Например, человеку необходимо точно указать, какой именно документ он хочет получить. Только в этой случае он имеет возможность его затребовать. Однако это отнюдь не простая задача. Не существует никаких полных, ясных и легко доступных реестров официальных документов, корреспонденции, либо решений, принимаемых административными органами или государственными служащими на разных уровнях административной иерархии. Это затрудняет доступ к информации. Точнее говоря, доступ к информации является сравнительно простым, однако административные процедуры все еще иногда остаются невнятными и не полностью прозрачными. В качестве примера таких проблемных сфер можно назвать государственные аукционы и тендеры. Закрытость информации о них и об их процедурах достаточно велика.

В составе традиционных учреждений администрации были также созданы особые органы или подразделения, которые отвечают за связь с предпринимателями. Например, Общественная палата при губернаторе с совещательными полномочиями занимается консультированием по основным вопросам внутренней экономической политики. Особые подразделения, которые отвечают за предоставление малому бизнесу и розничной торговле необходимой информации и помощи, были созданы в составе Комитета по экономическим вопросам.

Положительная сторона подобных инициатив заключается в том, что они привлекают внимание публики и обеспечивают участие более широких кругов общества в процессе принятия решений по экономическим вопросам. Еще одно преимущество данной системы заключается в возможности более простого и быстрого доступа к информации либо получения профессиональной консультации в нормальной обстановке. Например, подразделения, созданные при областной администрации для оказания помощи малому бизнесу и розничной торговле, создают для предпринимателей возможность прийти к чиновнику, который является специалистом в той или иной конкретной области государственного управления, и получить разъяснения по любому нужному вопросу. В этом заключается огромное преимущество Новгородской области, невзирая даже на то, что сфера деятельности этих структур довольно ограничена, потому что они не имеют возможности непосредственно влиять на экономическую политику.

Чтобы свести к минимуму административные и бюрократические барьеры для инвестиций, в области используются особые механизмы, упрощающие деятельность предпринимателей. Если у

физического или юридического лица имеется ясная идея относительно того, что они хотели бы сделать, они могут обратиться непосредственно к губернатору или его ближайшим сотрудникам и напрямую сообщить им эту идею. Если им удастся убедительно объяснить, что они хотели бы сделать и почему это важно для региона, их замысел получает поддержку руководителей региональной администрации. В таком случае все для них значительно упрощается, поскольку для чиновников среднего и нижнего звена авторитет губернатора имеет очень большое значение. Это еще одна особенность Новгородской области – почти все в регионе напрямую зависит от губернатора.

Из этого вытекает объяснение, почему для иностранного бизнеса работа в этом регионе оказывается более выгодной по сравнению с отечественными малыми и средними предприятиями. Иностранные инвесторы предпочитают вкладывать средства в крупные проекты или хотя бы в проекты среднего масштаба. Большая часть иностранных компаний, работающих в регионе, это крупные фирмы (по крайней мере, по сравнению с другими региональными предприятиями). Для них легче попасть на прием к губернатору и доказать, что каждое из них способно принести региону конкретную пользу. На самом деле существует практика проведения регулярных встреч губернатора с ведущими с точки зрения экономики и важными с социальной точки зрения (большое количество работников, например) предприятиями региона, как отечественными, так и иностранными. В ходе таких встреч они имеют возможность составлять планы будущей деятельности, координировать деловые и административные стратегии, разрешать конкретные административные вопросы, а также выработать договоренности об участии крупного бизнеса в экономическом и социальном развитии региона.

### ***2.1.2. Тверская область***

В Тверской области ситуация совершенно иная. Примерно два года тому назад (21 декабря 2003) население выбрало нового губернатора – Дмитрия Зеленина. Перед этим он сам был успешным бизнесменом – занимал должность заместителя генерального директора корпорации "Норильский никель". Он работал в Москве, однако после избрания он переехал в Тверскую область, а кроме того привлек в свою команду много специалистов из Москвы. По этой причине многие жители Твери воспринимают его как представителя интересов Москвы и москвича. Тем не менее, он был хорошо информирован о трудностях и проблемах, с которыми приходится иметь дело представителям бизнеса, и инициировал серьезные реформы в своем регионе.

Его подход к государственному управлению сильно отличается от того, что делалось предыдущим губернатором Тверской области Владимиром Платовым (1995–2003). Администрация его предшественника была печально знаменита своим консерватизмом, коррумпированностью и обслуживанием интересов тех предприятий, которые были тесно связаны с государственными

чиновниками. Подобная деятельность привела в результате к ряду уголовных расследований, и в настоящее время Платов и еще несколько человек находятся под следствием и ждут судебного решения. Ожидается, что приговор по их делу будет объявлен 8 ноября 2005 года.

В отличие от своего предшественника Дмитрий Зеленин поставил развитие во главу угла работы областной администрации. Предпринимаются шаги для того, чтобы изменить положение в области к лучшему и сделать ситуацию более благоприятной для бизнеса. Главной целью нового губернатора и его команды стало привлечение в регион инвестиций. Тем не менее, все это является лишь началом длительного процесса, и окончательный итог всех этих усилий пока предсказать трудно. На самом деле, в регионе пока работает лишь пара иностранных компаний (к сожалению, исследователям не представилось возможности связаться с ними для получения дополнительной информации).

Для того, чтобы добиться заявленной цели, то есть сделать Тверь привлекательной для инвесторов, областной администрации необходимо преодолеть целый ряд препятствий. Самым важным среди этих препятствий является тот факт, что Тверь не обладает никакими особыми конкурентными преимуществами по сравнению с другими регионами в этой части России. Тверь расположена на полпути между Москвой и Санкт-Петербургом. Поездка из Москвы в Тверь занимает примерно от двух с половиной до трех часов (в зависимости от вида транспорта). В своей борьбе за инвесторов Твери приходится конкурировать с Москвой, Московской областью, Санкт-Петербургом, и даже с Новгородской областью. Очень трудно выявить и начать развивать те уникальные преимущества, которые позволили бы сделать область более предпочтительной для инвестиций. Кроме того, в Тверской области имеются все те же проблемы, что и в любом другом среднем российском регионе, а именно: бедность, нехватка полезных ресурсов, отсутствие достаточно развитой инфраструктуры, и так далее.

Что касается отношений между местной администрацией и бизнесом, то в этой сфере тоже имеется ряд серьезных проблем. Поскольку Тверь входит в состав Российской Федерации, она обязана подчиняться федеральным законам и постановлениям. А поэтому в Тверской области население сталкивается практически со всеми теми же проблемами, что и жители других российских регионов.

Тверская областная администрация пытается оказывать бизнесу помощь в решении этих проблем. Иногда это делается с помощью принятия местных законов и постановлений, иногда с помощью координации некоторых сфер предпринимательства. Например, Управление продовольствия, потребительского рынка и услуг при областной администрации пытается направлять развитие областного рынка хлебобулочных изделий. Это Управление не вмешивается в процессы предпринимательства. Его усилия направлены лишь на то, чтобы объединить

производителей и убедить их принять определенные стандартизированные правила деятельности их отрасли, которые могли бы дать возможность всем игрокам на этом рынке успешно развиваться и функционировать. Существует ряд причин, в связи с которыми местные власти придают этим усилиям особое значение.

Хлеб считается стратегической продукцией для Тверской области, которая в целом является довольно бедным регионом. По причине низкого уровня доходов многим жителям региона приходится повышать потребление более дешевых продуктов питания, таких как хлеб. Как следствие, жители едят больше хлеба, и производство хлеба превратилось в Тверской области в одну из важнейших отраслей. На этом рынке работает много производителей и конкуренция довольно высока. Государственные чиновники не верят в то, что отношения между всеми участниками хлебного рынка, который считается стратегическим и обладающим повышенной социальной значимостью, могут удовлетворительно регулироваться чисто рыночными средствами. По этой причине они предпринимают попытки стимулировать коллективные действия, переговоры и решение проблем. К сожалению, развитие этих процессов идет очень медленными темпами, поскольку ему мешает взаимная подозрительность, низкий уровень коллективных действий предпринимателей, и неспособность Управления решить или, по крайней мере, повлиять на решение других проблем в данной отрасли (чрезмерное регулирование и контроль со стороны различных государственных учреждений, например).

В качестве другого примера усилий, которые предпринимает областная администрация для стимулирования экономического развития, можно назвать организацию бизнес-инкубаторов. Эта инициатива была начата еще при администрации Владимира Платова. Эти бизнес-инкубаторы помогают предпринимателям преодолеть трудности с регистрацией их предприятия, арендой небольшого и недорогого офисного помещения, оборудованного нужной инфраструктурой (телефонная связь, доступ в Интернет, и так далее), арендой небольших складских помещений. Такие бизнес-инкубаторы очень помогают начинающим предпринимателям в открытии их первого бизнеса. Тем не менее, даже в подобных бизнес-инкубаторах никто не может гарантировать стабильности отношений между предпринимателем и администрацией – люди никогда не знают, будет ли продлен их договор об аренде и услугах или нет.

Областная администрация пытается также оказывать местному бизнесу помощь в преодолении некоторых ограничений роста, если ему удастся доказать необходимость и реальность модернизации и расширения производства. Такая помощь оказывается посредством субсидий из бюджета в форме компенсации процентных выплат по кредитам.

Что же касается прозрачности и открытости в деятельности самой областной администрации, положение здесь довольно сложное. Прежде всего, респонденты испытывали

затруднения с оценкой уровня информационной прозрачности администрации Тверской области. Во многих случаях этот уровень представлялся им вполне удовлетворительным. В местном деловом сообществе больше всего распространена практика получения информации от официальных лиц по неформальным или личным каналам либо с помощью "сарафанного радио". Именно по этой причине деловые люди часто недооценивают важную роль информационной прозрачности. После того, как были заданы дополнительные вопросы, некоторые респонденты пришли к выводу, что они не получают от местной администрации достаточного объема информации.

Например, не имеется достаточной информации о проведении местных тендеров на поставку товаров и оказание услуг, оплачиваемых органами местного самоуправления и областной администрацией. Аукционы обычно происходят за закрытыми дверями. Часто случается, что подобные конкурсы выигрывают те, кто ближе связан с тем или иным влиятельным государственным чиновником, а не те, кто предлагает более выгодные расценки. Более того, все публикации с описанием условий участия в конкурсах становятся известны общественности только тогда, когда уже слишком поздно как следует подготовиться к конкурсу или даже успеть подать на него заявку. К сожалению, ни государственные чиновники, ни предприниматели не понимают, каким образом можно исправить такое положение.

До недавнего времени государственные чиновники не включали информационную прозрачность в число своих приоритетов. Они просто не считали нужным снабжать общественность информацией о своей работе, поскольку считали эту информацию либо закрытой, либо не имеющей важности. И даже несмотря на то, что ситуация в Тверской области начала меняться и что администрация, сформированная нынешним губернатором Дмитрием Зелениным, работает гораздо более прозрачным образом, чем предыдущая администрация, средства массовой информации все еще получают доступ к этой информации преимущественно благодаря личным связям. Только те журналисты, которые приняты в местный "пул" – то есть в группу лояльных журналистов, которые получают приглашения на все пресс-конференции и заседания, проводимые областной администрацией, - располагают наиболее достоверной и свежей информацией о ситуации в Тверской области.

Опрошенные нами журналисты отмечали, что новая администрация губернатора Дмитрия Зеленина является значительно более прозрачной и открытой по сравнению с предыдущей администрацией. Возможно, именно в этом и заключается причина того, что в целом респонденты выражают удовлетворение уровнем прозрачности и открытости в области: они просто наблюдают заметное улучшение положения в этой сфере. Таким образом, уровень информационной прозрачности и открытости в Тверской области можно назвать вполне достаточным по сравнению с



многими регионами, однако он еще не достаточно высок для того, чтобы успешно бороться с коррупцией.

## ***2.2. Работа в органах государственной службы и в правительственных структурах***

Вопросы, связанные с приемом на работу, являются самыми болезненными для российского правительства. Сложность ситуации обусловлена рядом факторов.

Привлекательность работы на государственной службе в Советском Союзе традиционно была связана с высокой стабильностью, высоким уровнем оплаты труда, высоким социальным статусом и гарантированно высокой пенсией. В данном случае имеется в виду средний уровень гражданской службы; несомненно, продвижение на более высокий уровень в иерархии обеспечивало иной спектр возможностей и мотивации.

После крушения Советского Союза положение коренным образом изменилось. В результате инфляции и перераспределения финансовых потоков органы государственной службы остались без ранее имевшихся в их распоряжении ресурсов и наиболее квалифицированных специалистов. Из-за отсутствия финансовых ресурсов в течение последних 15 лет государственные служащие относятся к низкооплачиваемым категориям работников. Уровень оплаты труда на государственной службе ниже, чем на аналогичных должностях в коммерческих структурах. Заработная плата редко индексируется и, следовательно, ее повышение отстает от темпов инфляции. В результате, государственные служащие, как правило, зарабатывают недостаточно для того, чтобы обеспечить прежний уровень благосостояния. Нередко они не зарабатывают достаточно для того, чтобы обеспечить себе нормальный уровень жизни. Эти финансовые проблемы неизбежно влияют на все другие аспекты деятельности гражданской службы. Например, многие инициативы и начинания в сфере государственного управления оканчивались неудачными или вообще не были реализованы из-за недостаточного профессионализма и низкой мотивации государственных служащих.

В последние пять лет ситуация начала меняться. Среди политических руководителей страны стало зреть понимание того, что страна нуждается в активном и эффективном государственном управлении. В настоящее время предпринимаются попытки поднять престиж государственной службы и привлечь новые перспективные кадры на работу в сфере государственного управления.

В Новгородской области по-прежнему сохраняется проблема комплектации кадров в системе государственного управления. В связи с постоянно предпринимаемыми попытками сокращения федерального субсидирования регионального бюджета, расходы на нужды органов государственной службы поддерживались на минимальном возможном уровне.

Следует отметить, что, несмотря на стремление сократить расходы на государственное управление, тенденции, которые наблюдаются в этой области, не способствуют достижению этой

цели. Например, количество работников региональных органов государственного управления сокращалось до 1999 года, однако после 1999 года их численность неуклонно возрастала. Таким образом, за период с 1999 года по 2004 год количество чиновников в региональной администрации увеличилось более чем на 35% (546 человек в 1999 году и более 748 человек в 2004 году). Это увеличение можно объяснить созданием новых административных структур, в частности:

- Отдел по обеспечению деятельности мировых судей (более 80 сотрудников на момент создания)
- Комитет по охране окружающей среды и природных ресурсов (более 30 сотрудников)
- Гостехнадзор (более 30 человек)
- Контрольно-ревизионное управление (около 10 человек)
- Областная избирательная комиссия (более 30 человек)
- Региональная энергетическая комиссия (более десяти человек)

На 1 января 2005 года в регионе насчитывалось 2775 чиновников муниципального уровня. Согласно оценкам некоторых экспертов, количество чиновников федерального уровня составляет в регионе более 2,5 тыс. человек.

В сложившихся условиях единственный способ сокращения расходов в этой сфере – это отказ от повышений заработной платы. В связи с этим, чиновники регионального уровня в настоящее время получают значительно меньше своих коллег на федеральном уровне. Результатом этого является психологическое напряжение и низкий уровень удовлетворенности своей жизнью среди работников региональных органов государственного управления. Практически все региональные чиновники, которые были опрошены в Великом Новгороде, отмечали низкую заработную плату не только по сравнению с оплатой труда в коммерческих структурах, но и по сравнению с их коллегами, работающими в органах управления федерального уровня. Они также подтвердили, что, несомненно, это влияет на их мотивацию.

Еще одним следствием такого дисбаланса в оплате труда является то, что в среднем уровень профессиональной подготовки чиновника региональных органов государственного управления относительно ниже. Многие респонденты жаловались на то, как чрезвычайно трудно удержать на работе квалифицированного специалиста, особенно молодого. Например, молодой перспективный специалист приходит на работу в органы государственной службы после окончания университета. Он или она не обладает практическим опытом, все знания и навыки в основном носят теоретический характер. В течение некоторого времени молодой сотрудник проходит процесс обучения в области профессиональной специализации, приобретает опыт работы, овладевает новыми навыками, начинает лучше разбираться в сути работы. Кроме того, он или она получает возможность наладить новые контакты, познакомиться с людьми и примерно через год работы в

администрации находит для себя более интересную и лучше оплачиваемую работу вне органов государственной службы. Таким образом, региональная администрация постоянно обучает новый персонал, вкладывает средства в человеческий капитал, несет дополнительные расходы из-за необходимости работать с непрофессиональными сотрудниками и неуклонно теряет профессионализм.

Ситуация в Тверской области практически идентична, за одним исключением: в течение последних двух лет в области сохраняется достаточно стабильное положение. Практически также как и в Новгородской области, Губернатор пытается сократить бюджетные расходы и, следовательно, средняя заработная плата чиновника регионального уровня ниже заработной платы чиновников федеральных органов государственного управления. В тоже время некоторые государственные чиновники во время интервью указывали на то, что заработная плата чиновников региональной администрации ниже заработной платы чиновников на муниципальном уровне. Несомненно, такая ситуация объясняется тем, что муниципальные органы управления обладают большими возможностями в распределение собственных средств. Результатом этого является более низкая мотивация чиновников регионального уровня и более низкая привлекательность государственной службы.

Недавно администрации Новгородской и Тверской областей попытались найти очень интересное решение проблеме профессиональных кадров: они попробовали предложить успешным предпринимателям занять высокие посты в должностной иерархии. Некоторые респонденты оценили это решение как наиболее удачное и даже необходимое в условиях сложившегося кризиса в региональных органах государственного управления. К сожалению, это не привело к существенному повышению эффективности работы. По-видимому, это произошло из-за отсутствия конкретного опыта, который можно приобрести только в процессе постепенного карьерного роста в системе государственной службы. Другим объяснением может служить столкновение противоположных подходов: по сравнению с кадровыми чиновниками бывшие предприниматели привыкли к иным принципам и мотивации в работе. Тем не менее, эта тенденция свидетельствует о расширении интеграции между администрацией и предпринимательским сообществом.

### ***2.3. Кодекс поведения государственных служащих***

Традиционно кодекс поведения государственных служащих был одним из основных приоритетов советской пропаганды. Основным документом в этой области был «Моральный кодекс строителя коммунизма». Он определял стандарты поведения коммунистов, а государственные служащие должны были быть коммунистами. Таким образом, эта сфера автоматически регулировалась.

После крушения советской системы положение коренным образом изменилось. Прежние моральные ценности перестали существовать, а новая четкая система так и не пришла им на смену. Учитывая сложившееся положение, не следует недооценивать важность кодекса поведения государственных служащих.

Новгородская область была в числе первых, кто приступил к разработке кодекса поведения государственных служащих. Проект кодекса был разработан в рамках реализации специальной программы ТАСИС. Однако процесс подготовки регионального закона был приостановлен в 2002 году, когда проект федерального кодекса поведения государственных служащих был представлен на рассмотрение Государственной думы. С определенными трудностями проект был одобрен в первом чтении 17 мая 2002 года. Затем наступил длительный перерыв, и 9 марта 2005 года Дума отклонила проект кодекса во втором чтении. Это было связано с тем, что предлагаемый закон вызвал слишком серьезные разногласия среди депутатов.

Вместе с тем, 12 августа 2002 года Президент Путин подписал Указ №885 «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих». Предполагалось, что этот Указ восполнит существующий пробел и официально утвердит видение того, как должны вести себя государственные чиновники. Указ включает 18 общих принципов надлежащего отношения чиновников к своим служебным обязанностям. Основная проблема, которая возникла в связи с принятием этого Указа, была связана с тем, что он не предусматривал никаких механизмов контроля за исполнением и применением. Именно поэтому его критикуют за несостоятельность и неспособность принципиально изменить существующее положение.

В Тверской области сложилась примерно такая же ситуация – предпринимались попытки разработать кодекс поведения государственных служащих, но эти попытки не привели к принятию соответствующего закона региональным законодательным органом. Некоторые положения содержатся в разных законах, указах, инструкциях и нормативных актах, но они не способны обеспечить создание стройной системы принципов и стандартов.

Таким образом, к осени 2005 года в России не существует федерального закона о кодексе поведения государственных служащих. Не существует кодекса поведения государственных служащих ни в Новгородской, ни в Тверской областях. Государственные чиновники руководствуются личной системой моральных ценностей, традициями и стандартами поведения, установленными их непосредственными вышестоящими руководителями.

#### ***2.4. Формальные и неформальные отношения между предпринимателями и властью***

В последнее время появилась тенденция к постоянному расширению правового регулирования предпринимательской деятельности, отношений между бизнесом и государством,

конкурирующими хозяйствующими субъектами, партнерами, поставщиками и потребителями. Государство делает все возможное, чтобы стандартизировать различные аспекты этих отношений и зачастую не принимает во внимание тот факт, что во многих случаях это просто невозможно даже с теоретической точки зрения. Тем не менее, такие попытки по-прежнему предпринимаются. Подобное чрезмерное регулирование имеет ряд негативных последствий:

1. Государственные чиновники, которые отвечают за выполнение различных нормативных актов, перегружены работой, штаты увеличиваются, цели регулирования по-прежнему не достигнуты.
2. Государственные чиновники не могут заставить всех людей следовать нормативным актам, некоторые из которых явно не внушают доверия или вызывают споры. Вместе с тем, некоторых им удается заставить их выполнять. В этих случаях люди пытаются избежать такой дискриминации, и если цена решения проблемы высока (с финансовой или с эмоционально-психологической точек зрения), это создает почву для коррупции.
3. Люди теряют доверие к законам, поскольку некоторые правовые нормы явно неадекватны.
4. Люди должны решать большинство своих проблем не на основании предусмотренных законом прав и обязанностей, а за счет неформальных отношений с соответствующими чиновниками, которые должны принимать нужное решение.

В исследовании «Бизнес и коррупция: проблемы противодействия» (рекомендации бизнесу по противодействию коррупции), проведенном Фондом ИНДЕМ в 2004 году, особое внимание уделялось проблемам малого и среднего бизнеса. Авторы исследования особенно интересовались аспекты отношений между бизнесом и государственными структурами, коррупция в этих отношениях, которая может возникать при определенных условиях, и другие аспекты неформальных отношений между предпринимателями и государственными чиновниками.

Результаты исследования, проведенного Фондом ИНДЕМ, свидетельствуют о том, что во многих ситуациях государственные служащие побуждают предпринимателей налаживать неформальные отношения с чиновниками. Это побуждение носит скрытый характер: никто не заставляет предпринимателя использовать коррупцию или другие формы неподобающих отношений, но, как показывает исследование, добиться конструктивного подхода к решению проблемы можно только за счет неформальных отношений.

Эти выводы полностью подтверждаются результатами интервью, проведенных в Великом Новгороде и Твери. Респондентам было трудно ответить на вопрос о том, кто инициировал установление неформальных отношений. Более того, многим было трудно выделить неформальный компонент в своих официальных отношениях с государственными органами. Они просто не могли

провести различие между надлежащим и ненадлежащим поведением, поскольку последнее вошло в привычку, получило широкое распространение и считается большинством людей нормальным поведением. Эта проблема крайне важна, поскольку для реализации инициатив по борьбе с коррупцией и активной части кампании необходимо детально разобраться в ситуации.

Эта ситуация характерна для России и вполне применима к Новгородской области. Лишь некоторые решения, касающиеся предпринимательской деятельности, принимаются государственными чиновниками в строгом соответствии с законом. Это в основном решения, связанные с начальными этапами предпринимательской деятельности. Согласно ответам респондентов, можно относительно легко зарегистрировать новое предприятие, особенно малое предприятие. Довольно часто можно лицензировать некоторые виды предпринимательской деятельности. Тем не менее, в сфере лицензирования неформальные отношения начинают играть решающую роль. Например, в некоторых сферах деятельности невозможно получить лицензию, не имея особых отношений с государственными чиновниками. Это особенно касается сильно монополизированных сфер хозяйственной деятельности, таких как производство и поставка спирта и алкогольных напитков, лесная промышленность, оптовая торговля.

В сфере коммерческой недвижимости неформальные отношения также часто являются основным фактором, предопределяющим окончательное решение чиновника. К наиболее проблематичным вопросам в этой области относятся выделение земли под коммерческое строительство, продажа и аренда производственных помещений или офисов и т.п. В этой области ситуация находится под контролем Администрации Великого Новгорода. Финансово-промышленная группа Тельмана Мхитаряна также может существенно влиять на принятие окончательного решения.

Четкое следование нормам закона в отношениях между государством и предпринимателями вообще относится к разряду редких случаев. Предпринимателям приходится рассчитывать на такой подход только в очень узких сферах деятельности. Как правило, эти отношения строятся на основе неформальных отношений, базирующихся на благосклонности конкретных чиновников и монополистов (для сведения: в большинстве сфер предпринимательской деятельности в Новгородской области крайне низок уровень конкуренции между хозяйствующими субъектами из-за высокой степени специализации и монополизма).

Еще одним фактором, который оказывает негативное влияние на ситуацию в сфере применения закона, является достаточно проблематичная перспектива юридической защиты прав предпринимателей. Проблема возникла из-за неадекватного функционирования судебной системы. Арбитражные суды завалены делами. Слишком много времени уходит на то, чтобы дело попало в

суд, профессиональные услуги адвоката стоят дорого, издержки в течение всего этого периода также могут быть высокими.

В частности, только те респонденты, которые представляли крупные предприятия, могли говорить об успешном опыте защиты своих прав в суде. Для таких компаний это в целом дает весьма положительный эффект: они начинают пользоваться уважением и авторитетом, в дальнейшем они меньше сталкиваются с проблемами подобного рода (их защищает их «слава»).

Тем не менее, с экономической точки зрения малым предприятием не целесообразно использовать предусмотренные законом процедуры защиты их прав, поэтому для них гораздо разумнее и рациональнее полагаться на неформальные отношения и, таким образом, нарушать нормы закона.

В Тверской области сложилась практически аналогичная ситуация. Официальные решения редко принимаются на основании официальных правил и нормативных актов. Как правило, неформальные отношения играют значительную роль в процессе принятия любого решения. Из-за несовершенства законодательства невозможно делать все по закону, зачастую правовые нормы можно использовать для получения совершенно обратного эффекта, например, для оказания давления на предпринимателей, установления контроля над ними, получения монопольных преимуществ и ограничения конкуренции.

Например, не так давно широко применялась практика использования несовершенства законодательства для инициирования процесса банкротства в отношении успешно работающих компаний, чтобы скупить их по заниженной цене, а затем перепродать по частям с большой прибылью. Эту процедуру также можно было использовать для того, чтобы избавиться от конкурентов на рынке. После внесения изменений в законодательство, которые затрудняют ненадлежащее использование этого закона, проблема была частично решена.

Неформальные отношения также играют ключевую роль при проведении тендеров и конкурсов на предоставление товаров и услуг государству (как на региональном, так и на муниципальном уровне). Только те компании, которые поддерживают тесные контакты с государственными чиновниками или как-то связаны с ними, заранее получают всю информацию. Помимо достоверной информации и рекомендаций относительно условий контрактов и ожидаемых параметрах работы, эти компании иногда получают и закрытую информацию об условиях конкурса и т.п. Совершенно очевидно, что в таких условиях компании со стороны просто проигрывают.

В то же время, по мнению респондентов, наименьшие проблемы из-за неформальных отношений возникают в сфере регистрации и лицензирования предпринимательской деятельности. Тем не менее, даже в этой области для лицензирования деятельности на крайне монополизированных рынках (производство и продажа алкогольных напитков,

деревообрабатывающая промышленность и т.п.) необходимо иметь неформальные связи с чиновниками, чтобы начать предпринимательскую деятельность.

## **Заключение**

Проведенное исследование свидетельствует о наличии ряда важных моментов, связанных с предметом исследования:

Честный подход к предпринимательской деятельности – это сложное явление, как с социально-экономической, так и с управленческой точки зрения. На ситуацию в целом и на реализацию отдельных компонентов честного подхода к предпринимательской деятельности влияют многие факторы. Чтобы разобраться в ситуации, которая сложилась вокруг честного подхода к предпринимательской деятельности, нам необходимо провести глубокий анализ экономической, административной и социальной обстановки в России, а также принять во внимание многие другие факторы. Например, честный подход в предпринимательской деятельности зависит от степени и рациональности государственного регулирования, которое может побуждать некоторых предпринимателей уходить в тень. Кроме того, социальная напряженность в обществе может вызывать у предпринимателей стремление разрядить обстановку за счет использования других механизмов честного подхода к предпринимательской деятельности и социальной ответственности бизнеса.

В России честный подход к предпринимательской деятельности связан со многими аспектами корпоративной деятельности. Деловая этика, социальная ответственность бизнеса, противодействие коррупции, прозрачность и открытость являются ключевыми вопросами, которые должна рассматривать компания, планирующая использовать систему честного подхода к предпринимательской деятельности. На данный момент бизнес оказался в крайне сложном положении. Для того чтобы применять честный подход в предпринимательской деятельности, им, на деле, необходимо устранить многочисленные злоупотребления, которые получили очень широкое распространение и воспринимаются самими предпринимателями как нормальная и законная практика. Например, неофициальные выплаты некоторым работникам или случаи нарушения трудового законодательства.

Предприниматели очень по-разному понимают принципы честного подхода в предпринимательской деятельности. Честный подход в предпринимательской деятельности – это система мер и стандартов, которые могут быть легко адаптированы к условиям, в которых действует предприниматель. В то же время, честный подход в предпринимательской деятельности в какой-то степени может вводить в заблуждение. Во избежание путаницы, предприниматели должны проводить анализ ситуации, чтобы понять какую стратегию честного подхода в



предпринимательской деятельности проводят их поставщики, партнеры и клиенты; сравнить ее со своим подходом и принять меры предосторожности в случае существенных расхождений в подходах. Многие предприниматели сетовали на то, что иногда они хотят действовать этично, но боятся проиграть конкурентам или потерять партнеров по бизнесу, поскольку у других предпринимателей может быть иное представление о принципах честного подхода в предпринимательской деятельности. Таким образом, эта важная проблема требует серьезного рассмотрения.

Российская модель честного подхода в предпринимательской деятельности весьма фрагментарна. Российские предприниматели работают в крайне трудных условиях. Они располагают очень ограниченными ресурсами для осуществления инициатив, которые непосредственно не связаны с их выживанием. Честный подход в предпринимательской деятельности и социальная ответственность бизнеса зависят от возможностей и случайного наличия свободных ресурсов. Это приводит к тому, что на практике существуют различия в применении принципов честного подхода в предпринимательской деятельности разными предпринимателями. Кроме того, существуют существенные региональные различия, которые также ограничивают возможности реализации самостоятельных корпоративных программ в области внедрения честного подхода в предпринимательской деятельности (например, создание корпоративных кодексов деловой этики). Тем не менее, эти корпоративные кодексы деловой этики могут быть гораздо полезнее, чем индустриальные или профессиональные кодексы деловой этики. В данном случае основные проблемы связаны с исполнением и контролем за соблюдением этих кодексов деловыми ассоциациями или другими отраслевыми или профессиональными организациями.

Применение принципов честного подхода в предпринимательской деятельности требует от предпринимателей значительных усилий. Применение стандартов честного подхода в предпринимательской деятельности требует проведения реструктуризации и реорганизации внутренних отношений в компании. Это долгий и поэтапный процесс.

Честный подход в предпринимательской деятельности неоднозначно воспринимается российскими предпринимателями. С одной стороны, он ограничивает возможности предпринимательской деятельности – неэтичные и другие неприемлемые (с точки зрения честного подхода) решения недопустимы. Таким образом, честный подход в предпринимательской деятельности снижает конкурентоспособность хозяйствующего субъекта. С другой стороны, применение честного подхода в предпринимательской деятельности служит хорошим рекомендательным письмом для бизнеса. С его помощью хозяйствующий субъект может существенно упростить взаимоотношения с деловыми партнерами и в дальнейшем получить преимущества в сфере конкуренции. То, как применяются принципы честного подхода в предпринимательской деятельности, может максимизировать или минимизировать эти два аспекта.

Органы государственного управления всех уровней (федеральные, региональные, муниципальные) являются очень влиятельными участниками этого процесса. Они должны создавать инфраструктуру, общие нормативные акты, благоприятные условия и побуждать предпринимателей применять и развивать принципы честного подхода к предпринимательской деятельности. Органы государственного управления не должны заставлять предпринимателей применять принципы честного подхода к предпринимательской деятельности или участвовать в мероприятиях, в которых проявляется социальная ответственность бизнеса. Существующая на сегодняшний день практика показывает, что если используется такой подход, то это открывает перед администрацией широкие возможности для злоупотребления своими полномочиями.

Всем силам общества необходимо объединить свои усилия и действовать сообща, чтобы стимулировать и поддерживать применение принципов честного подхода в предпринимательской деятельности. Только коллективные усилия могут дать эффективные результаты. В противном случае, отдельные неудачи компаний, проявивших инициативу в этой области, могут лишить их мотивации. Общественные и ориентированные на потребителей некоммерческие организации должны настаивать на практическом применении принципов честного подхода в предпринимательской деятельности. Развитие принципов честного подхода к предпринимательской деятельности с точки зрения тех аспектов, которые касаются потребителей и клиентов, может и должно опираться на поддержку общественного мнения и волю потребительского сообщества. Бизнес-ассоциации и неправительственные организации, ориентированные на поддержку бизнеса, должны объединить свои усилия и выработать единую для своих членов стратегию применения принципов честного подхода к предпринимательской деятельности – эти структуры будут служить примером и «целью» для тех предприятий, которые не являются их членами.

Проведение коллективной стратегии по борьбе с коррупцией является самым эффективным методом противодействия коррупции с использованием ресурсов делового сообщества. Для получения максимального эффекта мы рекомендовали бы проведение комплексной поэтапной стратегии. Разработка такой стратегии должна стать результатом коллективных усилий делового сообщества, органов государственного управления и общества в целом. На сегодняшний день гражданское общество в России только развивается, и поэтому в разработке стратегии борьбы с коррупцией следует максимально эффективно использовать антикоррупционный потенциал страны.

Социальная ответственность бизнеса в российском контексте имеет особый статус и значение. В настоящее время государство нередко не в состоянии успешно реализовать свои социальные функции. В данной ситуации социальная ответственность бизнеса становится одним из немногих инструментов стабилизации в обществе. Перед российским деловым сообществом стоит

стратегическая задача по оказанию обществу поддержки, чтобы внести свой вклад в коллективные усилия, направленные на развитие страны. Государству следует проявлять крайнюю осторожность, чтобы не превратить социальную ответственность бизнеса в некое подобие административного инструмента советского образца. В этом случае идея социальной ответственности бизнеса, основанная на принципах гражданского общества, может быть подорвана и извращена. Социальная ответственность бизнеса была и остается добровольной деятельностью. Только в этом случае она будет иметь конкретный смысл для предпринимателей, общества и государства.

Коррупция может стать серьезной преградой на пути разработки и применения принципов честного подхода к предпринимательской деятельности. Чтобы избежать этого, необходимо включить механизмы противодействия коррупции в систему принципов честного подхода к предпринимательской деятельности.

Представители делового сообщества по-разному понимают проблему коррупции. Во многих случаях их представления носят фрагментарный характер. В связи с этим необходимо продолжать повышать уровень знаний предпринимателей в этой области.

Формирование стратегии противодействия коррупции является самой трудной задачей для предпринимателей. Они сталкиваются с трудностями при определении приоритетов в этой сфере. Чтобы устранить эти проблемы, следует организовать учебный процесс таким образом, чтобы особый акцент был сделан на конкретных примерах и практических мерах.

## Приложения

### *Приложение 1. Краткое социо-экономическое описание Новгородской области*

Основу экономического потенциала области составляют промышленность, сельское хозяйство и строительная индустрия. Их суммарная доля в структуре валового регионального продукта составляет около 60%.

Объем валового продукта области составил 50610млн. рублей в 2004 году, что равносильно 0,3% от ВВП российской Федерации в 2004 году. Необходимо отметить, что на протяжении последних пяти лет доля области в ВВП страны остается практически неизменной, около 0,3%, однако по оценкам экспертов эта цифра может несколько возрасти в 2005 году и составить 0,33%.

Таблица 1. Объем валового регионального продукта

	2000г. отчет	2001г. отчет	2002г. отчет	2003г. опер. отчет	2004г. оценка	2005г. прогноз
ВВП России (млрд. руб.)	7305,7	9040,7	108175	132011	167780	177511
ВРП в действующих ценах (млн. рублей)	21476	28216,9	31858,2	41444	50610	58792
ВРП в сопоставимых ценах (в % к предыдущему году)	102,9	112,2	98,2	109,4	105,1	105,4
ВРП на душу населения (тыс. рублей)	28,9	38,9	45	60,3	73,1	85,7
<b>Доля от ВВП РФ</b>	<b>0,29%</b>	<b>0,31%</b>	<b>0,29%</b>	<b>0,31%</b>	<b>0,30%</b>	<b>0,33%</b>

Объем промышленности Новгородской области составляет порядка 4% от общего объема промышленности региона и ничтожно малую часть от совокупного объема российского производства.

Ведущее место в экономике области и формировании регионального бюджета принадлежит промышленно-производственному комплексу. Промышленность области производит около 40% ВРП, 84% всей полученной прибыли, в ней занято около 26% работающего населения.

Наибольший удельный вес в выпуске промышленной продукции занимают химическая, лесная и деревообрабатывающая, пищевая промышленность, машиностроение, черная металлургия и электроэнергетика, доля которых составляет 95,2% в общем объеме производства промышленной продукции области.

За первые 2 квартала 2005 года в экономику Новгородской области привлечено инвестиций на 70 млн. долларов США, до конца года этот показатель может составить 140 млн. долларов США, то есть порядка 2,6% от общего объема инвестиций в регион. Самые значительными инвесторами являются Финляндия, Великобритания, Дания, Италия, Польша, Франция.

В настоящее время в области реализуется 23 проекта с участием иностранного капитала на сумму более \$200 млн.

В целях привлечения в область иностранных и отечественных инвестиций, на 2005г. для инвесторов сохранены налоговые льготы, в областном бюджете предусмотрен инвестиционный страховой фонд в объеме 100 млн. рублей.

Основную долю в товарной структуре импортных поступлений области занимают бумага и картон – 29,3% от импортного товарооборота; оборудование, в том числе электрическое – 18,7%; пластмассы и изделия из них – 10,5%; органические химические соединения – 7,6%; пищевые продукты – 5,5%.

В товарной структуре экспортных поставок основную долю составляют продукция нефтехимического комплекса – 34,6% и деревообработки – 27,4%.

В 2004 году объем товарооборота составил 194 млн. долларов. Доля экспорта в этой сумме составляет 74,9%, импорта – 25%. Новгородская область увеличила импорт продовольственных товаров и сырья для их производства, продукции нефтехимического комплекса, древесины и машиностроительной продукции. И вместе с тем снизила экспорт черных и цветных металлов, древесины и изделий из нее.

В 2004 году внешнеторговой деятельностью занимались 416 участников ВЭД, которые осуществляли торговые операции с 80 странами мира.

Рис. 1. Основные страны-партнёры по экспорту



Основными странами-партнерами Новгородской области по экспорту являются из стран дальнего зарубежья Китай, Финляндия и Эстония, а из стран СНГ Беларусь, Казахстан и Украина, имеющие наибольшие долю и значимость в экспортных поставках области.

За последние пять лет новгородцы удвоили объемы внешней торговли с зарубежными государствами.

Численность экономически активного населения области составляет 360 тыс. человек – 4,7% от общей численности экономически активного населения округа. Официальный уровень безработицы в области в 2004 году составляла 2,1% от численности экономически активного населения области. А в 2003 году этот уровень был выше – 6,3%, а в среднем по федеральному округу – 7%. В структуре занятого населения около 39% работают в государственных и муниципальных организациях, 43,7% - в частном секторе, 9,9% - в организациях смешанной формы собственности, 6,8% - в совместных организациях, 0,6% - в общественных организациях.

Новгородская область является одним из 11 субъектов федерации, входящих в Северо-Западный федеральный округ. В состав области входят 21 район, 10 городов, 15 поселков городского типа и 3735 сельских населенных пунктов. Плотность населения составляет 12 человек на квадратный километр. В структуре населения более 70% составляют горожане.

В области насчитывается 11 ВУЗов, в которых проходят обучение 23 800 студентов. Крупнейшим учебным заведением области является Новгородский Государственный Университет им. Ярослава Мудрого.

Одним из приоритетных направлений в экономической политике области является развитие малого и среднего предпринимательства. За период с 1993 года реализовано уже четыре среднесрочных этапа Комплексной программы поддержки малого бизнеса. В настоящее время реализуется пятый этап, главным направлением которого является дальнейшее расширение процесса содействия развитию всех видов и форм предпринимательства на муниципальном уровне.

Малые предприятия насчитывают 2581 организацию, в которых работает 20% населения от общей численности занятых в экономике области. Структура объема выполненных работ (услуг) малыми предприятиями по основным отраслям (в % к общему объему) выглядит следующим образом: промышленность -34,8%, строительно-монтажные работы – 44,7%, платные услуги, оказанных по области – 29,9%, торговля и общественное питание – 25,2%, оптовые продажи – 59,7%.

В соответствии с законодательством РФ Новгородская область как субъект Федерации осуществляет международную и внешнеэкономическую деятельность.

Международные отношения области включают в себя дипломатические, внешнеэкономические, социально-образовательные и культурно-туристические контакты, проекты и программы.

Практическая международная деятельность области направлена на расширение связей городов-побратимов, торговых и иных отношений с городами нового Ганзейского союза, на участие области в международных проектах государственного уровня.

Приоритет отдается установлению и поддержанию долгосрочных контактов, которые развиваются наиболее успешно со странами региона Балтийского моря (Финляндией, Швецией, Норвегией, Данией, Польшей и Германией).

Поддерживаются постоянные рабочие контакты области с европейскими организациями: Советом Европы, Советом Министров северных стран, СИДА (Шведское Агентство по развитию международного сотрудничества), SIPU (Шведский институт государственной службы), SALA IDA (Шведская ассоциация местных властей), Фондом им. Конрада Аденауэра (ФРГ), Восточно- и Центральноевропейским союзом (ФРГ) и Северным исследовательским форумом (Исландия).

### ***Приложение 2. Краткое социо-экономическое описание Тверской области***

Объем валового продукта области в 2002<sup>2</sup> году составил 58775,7 млн. рублей, что равносильно 1,82% от ВРП Центрального Федерального округа. Необходимо отметить, что на протяжении последних пяти лет доля области в ВРП округа несколько сократилась – с 2,52% в 1998 году до 1,82% в 2002. Это связано как с медленным ростом объемов производства промышленности области, так и с увеличением доли других регионов (прежде всего г.Москвы и Московской области) в совокупном ВРП.

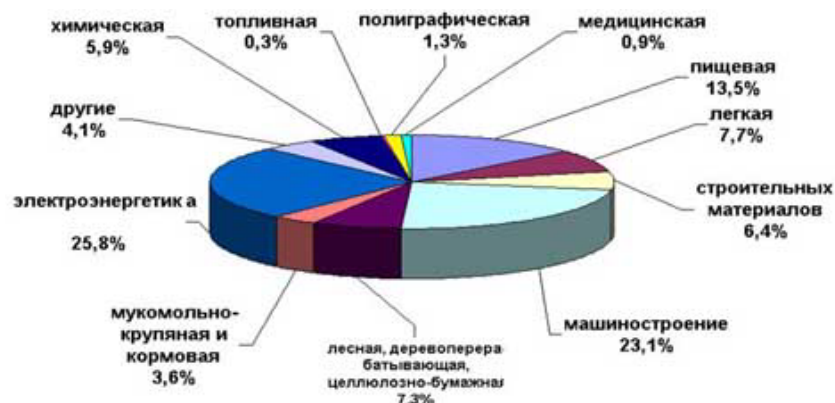
По объему произведенной промышленной продукции Тверская область занимает 40 место в России (в федеральном округе - 10)<sup>3</sup>. Ведущее место в хозяйственном комплексе области занимает промышленное производство. Промышленность области включает 13 отраслей и занимает ведущее место в хозяйственном комплексе. В нем занята четверть трудовых ресурсов области. Основными отраслями промышленности являются машиностроение, электроэнергетика, лёгкая и пищевая. Кроме того, развита лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная, химическая, стекольная и фарфорофаянсовая, полиграфическая промышленность. (См. Рис. 2).

---

<sup>2</sup> К сожалению, данные Федеральной службы государственной статистики РФ по объемам валового регионального продукта области доступны только до 2002 года, включительно.

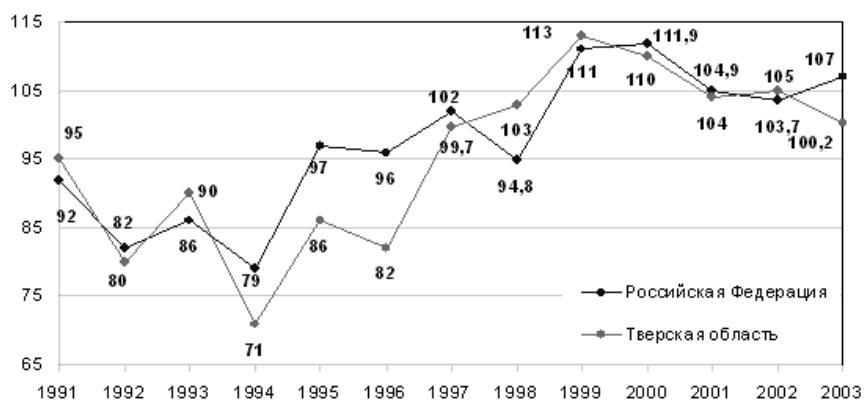
<sup>3</sup> Федеральная служба государственной статистики. Сборник «Регионы России 2004»

Рис 2. Отраслевая структура промышленности Тверской области<sup>4</sup>



Тверская область - типичный старопромышленный регион с текстильно-машиностроительной специализацией. Высокая доля этих отраслей обусловила значительное снижение объемов производства в период кризиса: к 1996 г. в области сохранилось только 34% производства от уровня 1990 г. Последующий экономический рост был значительным только в 1999-2000 гг. на волне благоприятной конъюнктуры для отраслей импортозамещения (См. Рисунок 2). В 2003 г. объем промышленного производства составил только 48% от уровня 1990 г. (в среднем по РФ - более 2/3), промышленности области явно не хватает внутренних ресурсов для развития. Объем промышленной продукции предприятий области в денежном выражении в 2004 году составил 65,5 млрд. руб.

Рис. 3. Индекс физического объема промышленного производства (в % к предыдущему году)<sup>5</sup>



<sup>4</sup> Тверь и Тверской край. Областной информационный портал, <http://www.tverregion.ru/rus/tverregion/promishlennost/ind.htm>

<sup>5</sup> Социальный атлас российских регионов / Портреты регионов, Тверская область, источник <http://www.socpol.ru/print.asp?f=/atlas/portraits/tver.shtml>



Всего в области число учтенных в Едином государственном регистре предприятий и организаций (ЕГРПО) насчитывается более 45,5 тысяч субъектов всех отраслей экономики. Из них 43,5 тыс. являются юридическими лицами, 2,0 тыс. - филиалами, представительствами и другими обособленными подразделениями юридических лиц<sup>6</sup>. База «Индивидуальные предприниматели» насчитывает около 54 тысяч единиц<sup>7</sup>.

За период с 1998 года по 2004 год объем промышленного производства вырос в 1,7 раза при среднегодовом темпе роста около 7,7%<sup>8</sup>. 90% продукции производят 446 крупных и средних промышленных предприятия.

Доля убыточных предприятий в области - 39,3%<sup>9</sup>. Основные факторы, сдерживающие развитие производства: недостаток денежных средств; неплатежеспособность заказчиков; отсутствие компетентного руководства; отсутствие квалифицированной рабочей силы (смертность среди мужчин в трудоспособном возрасте составляет 18 человек на 1000 - абсолютный рекорд в ЦФО); изношенность и отсутствие необходимого оборудования.

Оборот розничной торговли в 2003 году составил 28,2 млрд. руб., или 113,2% (в сопоставимых ценах) к 2002 г<sup>10</sup>. По уровню оборота розничной торговли на душу населения область заняла 52 место в Российской Федерации (в 2002 г. - 57 место).

Уровень безработицы в области уже несколько лет является одним из самых низких в регионе. Если в 2000 г. он составлял 9,4% от общей численности трудоспособного населения, то в 2003 г. процент безработных составлял всего 0,9%. В Тверской области в 2004 году уровень регистрируемой безработицы составил 1,1%. Всего работающих в области - 478,1 тысячи человек. Работавших на крупных и средних предприятиях - 431,6 тысячи человек, то есть 90,3% от общей численности.

Доходы консолидированного бюджета области за 2004 год составили 14 629,2 млн. рублей, что несколько ниже, чем в среднем по федеральному округу (14 994,75 млн. рублей<sup>11</sup>). Однако по сравнению с предыдущим годом прирост доходов составил 26,3%.

---

<sup>6</sup> Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Тверской области, <http://web.tvcom.ru/tvstat/>

<sup>7</sup> «Почему у нас нет денег? Размышления над цифрами Тверского облисполкома за 2004 год», «Вече Твери», 18 февраля 2005 года, <http://www.veche.tver.ru/index.shtml?news=1770>

<sup>8</sup> Лукавая цифра. Официальное опровержение статьи «Почему у нас нет денег?» («Вече Твери», 18 февраля 2005 года), <http://www.veche.tver.ru/index.shtml?news=1959>

<sup>9</sup> «Почему у нас нет денег? Размышления над цифрами Тверского облисполкома за 2004 год», «Вече Твери», 18 февраля 2005 года, <http://www.veche.tver.ru/index.shtml?news=1770>

<sup>10</sup> Федеральная служба государственной статистики. Сборник «Регионы России 2004»

<sup>11</sup> Расчет среднего уровня доходов бюджета по Центральному Федеральному округу осуществлен на основании межрегионального сравнения бюджетов субъектов РФ за 2004 год (по данным,

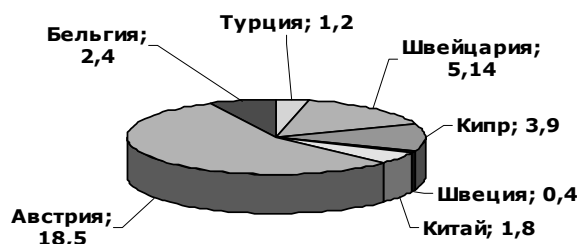
Тверская область относится к областям, получающим постоянные дотации из федерального бюджета. Дотации из федерального бюджета для Тверской области в 2005 году составили 76 228 тыс. рублей<sup>12</sup>. Сумма государственного долга Тверской области по состоянию на 1 января 2005 года составила 2 272,5 млн. рублей<sup>13</sup>.

В 2004 году из всех источников финансирования в область поступило 26,7 млрд. рублей (включая дотации из федерального бюджета). 34% средств из этой суммы было освоено государственным предприятием «Калининская АЭС».

Основная часть иностранных инвестиций поступает в химическую и пищевую промышленность. В 2005 году совокупный объем прямых иностранных инвестиций составит 33,34 млн. долларов. В 2004 году общий объем инвестиций в экономику области составил более 28 млрд. рублей, или порядка 1 млрд. долларов, рост по отношению к 2003 году составил 14%.

Основные страны-инвесторы – Австрия, Швейцария, Кипр, Китай.

Рис 4. Инвестиции иностранных государств



Внешнеторговый оборот области в 2003 году составил 283,9 млн. долл. США, в том числе экспорт - 129,5 млн. долл. США, или 107,0% к уровню 2002 г., импорт - соответственно 154,9 млн. долл. США и 129,8%<sup>14</sup>.

В товарной структуре экспортных поставок основную долю составляют продукция машиностроительного комплекса и легкой промышленности (См. рисунок 4)

---

размещенным на сайте Министерства финансов РФ [www.minfin.ru](http://www.minfin.ru)),  
[http://www.region69.gov.ru/files/ispol\\_2004\\_3.doc](http://www.region69.gov.ru/files/ispol_2004_3.doc)

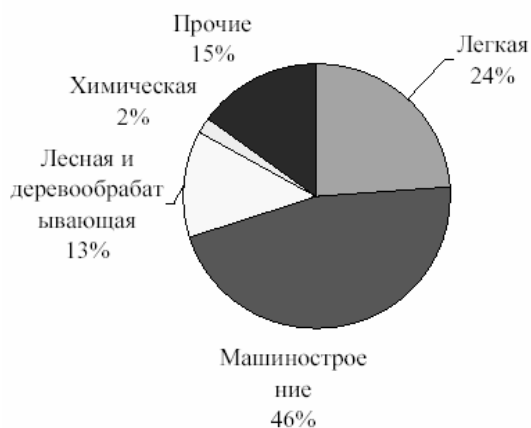
Важно отметить, что при расчетах не учитывались доходы бюджетов Москвы и Московской области, как несоразмерно большие по сравнению с остальными областями округа.

<sup>12</sup> <http://www.regnum.ru/news/novgorod/493884.html>

<sup>13</sup> **Информация об исполнении бюджета Тверской области за 2004 год, источник [http://region.tver.ru/site\\_news.html](http://region.tver.ru/site_news.html)**

<sup>14</sup> Федеральная служба государственной статистики. Сборник «Регионы России 2004»

Рис 5. Товарная структура экспорта Тверской области<sup>15</sup>



Основную долю в товарной структуре импортных поступлений области занимают продукты машиностроения – 47%, продовольственные товары и сырье – 21%, продукция легкой промышленности – 14% и химические продукты – 8%<sup>16</sup>.

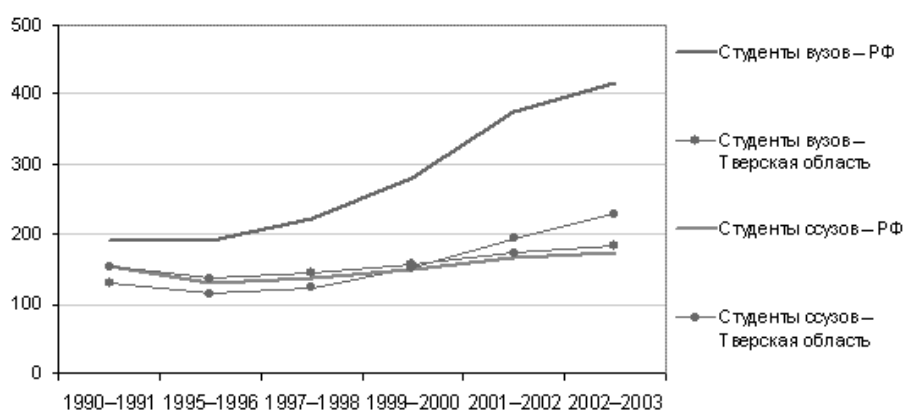
Тверская область расположена в северо-западной части России и входит в состав Центрального экономического района России. Численность населения области составляет около 1,5 млн. человек. Тверская область включает в себя 36 административных районов, 23 города, в том числе областного подчинения – 12. Административным центром области является город Тверь, население которого составляет более 400 тысяч человек. Крупные города области: Ржев, Вышний Волочек, Кимры, Торжок, Конаково, Удомля, Бологое.

Как и в большинстве регионов Центральной России, образовательная система Тверской области формировалась не только под влиянием собственной структуры экономики и численности населения, но и с учетом близости двух мощных образовательных центров - Москвы и Санкт-Петербурга. В результате область отличается невысокими показателями развития высшего образования при более развитом среднем и начальном профессиональном образовании (рис. 5). По количеству студентов ВУЗов на 10000 населения область находится в 6-м десятке регионов России, а студентов средних профессиональных учебных заведений - в середине рейтинга. Доля обучающихся в негосударственных учреждениях (8%) заметно ниже средней по стране (12%).

<sup>15</sup> [http://www.dtmos.ru/pic/files\\_33/file\\_4.pdf](http://www.dtmos.ru/pic/files_33/file_4.pdf)

<sup>16</sup> [http://www.dtmos.ru/pic/files\\_33/file\\_4.pdf](http://www.dtmos.ru/pic/files_33/file_4.pdf)

Рис. 6. Количество студентов высших и средних профессиональных учебных заведений Тверской области и РФ, тыс. чел.



Количество малых предприятий в области на 100 тыс. жителей постепенно сокращается. Так, если в 2003 году на 100 тыс. жителей приходилось 503,1 малое предприятие, то в 2004 году эта цифра сократилась до 475,9. В рейтинге регионов РФ с точки зрения условий ведения малого бизнеса Тверская область занимает 45 место<sup>17</sup>.

В 2003 году на территории Тверской области насчитывалось 6 960 малых предприятий, что составляет 17% от общего количества предприятий региона. Сфера деятельности большинства малых предприятий Тверской области - торговля и общественное питание, где создано 49% всех малых предприятий, в промышленности работают около 19% малых предприятий, в строительстве – 14%. Помимо этого малый бизнес осуществляет свою деятельность в сельском хозяйстве, на транспорте, в здравоохранении, в науке и научном обслуживании, на рынке недвижимости, в бытовом обслуживании населения и т.д.

В апреле 2003 года была утверждена «Областная целевая программа поддержки развития малого предпринимательства в Тверской области на 2003-2005 годы».

На территории Тверской области регулярно проходят выставки-ярмарки, в которых непосредственное участие принимают субъекты малого предпринимательства.

В 2003 году в области была разработана и запущена программа экономического и социального развития Тверской области на период до 2010 года «От экономики переходного периода к рыночной экономике». Главной целью программы является преобразование дотационной Тверской области в область с самообеспеченными доходами бюджета, динамичным социально-экономическим развитием, растущим социальным благополучием населения, с согласием и общественно-политической и деловой активностью, путем повышения эффективности управления

<sup>17</sup> Малое предпринимательство в России: условия и факторы развития, ВЦИОМ, Пресс-выпуск №194, <http://www.wciom.ru/?pt=44&article=1201>

полноценным вовлечением и использованием людских, природных, экономических, экологических, территориальных и коммуникационных ресурсов и возможностей.

Борьба с коррупцией в области не носит систематизированного характера. Однако в судебных органах области рассматривается несколько дел о превышении должностных полномочий сотрудниками правоохранительных органов и даже чиновников Тверской администрации

### ***Приложение 3. Методика и организация исследования***

Исследование, посвященное таким комплексным явлениям как честный подход к предпринимательской деятельности, деловая этика, социальная ответственность бизнеса требует комплексного методологического подхода.

Чтобы обеспечить надежность и актуальность результатов исследования использовалось два метода сбора и обработки информации. Во-первых, использовался анализ документов, посвященных различным аспектам жизни в регионах исследования. В число анализирувавшихся источников вошли аналитические отчеты других исследовательских организаций, федеральное и региональное законодательство, и т.д. Эта часть аналитической работы была призвана обеспечить основу для дальнейших исследований в регионах.

Во-вторых, было проведено полевое исследование для сбора актуальной информации о существующей в регионах проекта ситуации и оценки понимания и отношения людей к проблемам, рассматриваемым в рамках данного проекта. Полевое исследование базировалось на интервью. Причиной такого выбора стал тот факт, что интервьюирование является очень гибким социологическим методом социологического исследования. Также следует отметить и то, что такие социологические инструменты легко адаптировать под конкретные обстоятельства и условия работы.

Из числа различных видов интервью было выбрано неформализованное глубинное интервью. Этот вид интервью заслуживает дополнительного внимания. Несмотря на то, что в настоящий момент этот вид интервью используется в российской практике недостаточно часто, Фонд ИНДЕМ относится к числу исследовательских организаций широко применяющих данную методику в своих проектах.

#### ***Организация неформализованных глубинных интервью***

Проведённое исследование готовилось и проводилось с использованием современных социологических методик.

Инструкции и гид для проведения неформализованных интервью разработал Владимир Римский, заведующий отделом социологии Фонда ИНДЕМ. Он же вместе с Сергеем Пархоменко, старшим научным сотрудником Фонда ИНДЕМ, проводил неформализованные интервью.

Организацией исследования руководил Сергей Пархоменко. Интервью проводились в двух регионах – Новгородской и Тверской областях. Помощь в подготовке и проведении исследования была предоставлена региональными координаторами исследования Подготовительную работу к проведению исследования и выполнение его графика обеспечивали Владислав Алексеев, начальник отдела развития и поддержки предпринимательства администрации Новгородской области, и Елена Шемарова, помощник заместителя губернатора Тверской области.

Проект посвящен вопросам деловой честности, деловой этики и корпоративной социальной ответственности. В связи с этим основной целью проведения серий интервью в регионах было выявление у интервьюируемых понимания следующих проблем:

- взаимоотношений предпринимателей со своими партнёрами и конкурентами;
- взаимоотношений власти и бизнеса;
- норм обеспечения открытости органов власти и бизнеса;
- норм деловой этики;
- этических кодексов в деятельности власти и бизнеса;
- социальной ответственности бизнеса;
- социального партнёрства в российском обществе;
- коррупции во взаимоотношениях власти и бизнеса;
- возможностей противодействия коррупции во взаимоотношениях власти и бизнеса.

Для достижения поставленных целей в ходе исследования решались задачи описания поставленных проблем, их восприятия интервьюируемыми и определения инструментов, которые могли бы помочь в решении отдельных выявленных проблем и во внедрении честного подхода к предпринимательской деятельности и социальной ответственности бизнеса.

В соответствии с целями исследования интервью проводились методом неформализованных интервью в двух российских городах: Великом Новгороде и Твери. Первая серия неформализованных интервью проводилась в городе Великий Новгород, являющемся административным центром Новгородской области. Интервью проводились с 16 по 18 августа 2005 года включительно силами двух интервьюеров. В день каждым интервьюером проводилось по 5 интервью, продолжительностью от 45 минут до 3 часов. 18 августа было взято ещё одно дополнительное шестое интервью. В результате общее число проведённых интервью составило 31.

Такое большое число интервью, которое удавалось взять каждому исследователю за рабочий день, объяснялось хорошей организацией исследования, которую обеспечивал региональный координатор.

Вторая серия неформализованных интервью проводилась в городе Тверь, являющемся административным центром Тверской области. Интервью проводились с 19 по 21 сентября 2005

года включительно силами двух интервьюеров. В день каждым интервьюером проводилось по 4 интервью, продолжительностью от 45 минут до 3 часов. 21 сентября по техническим причинам было проведено не 8 интервью, а 5. В результате общее число проведённых интервью составило 21.

В целях исследования интервью проводились со следующими категориями респондентов:

- ответственными работниками администраций регионов исследования;
- бывшими государственными служащими;
- чиновниками федеральных министерств и ведомств, являющимися руководителями или заместителями руководителей их представительств в области (в случае Новгородской области);
- руководителями частного бизнеса, малого, среднего и крупного на уровне области;
- руководителями областных ассоциаций бизнеса;
- депутатами областных законодательных собраний;
- депутатами городских законодательных собраний региональных административных центров;
- известными журналистами, социологами, преподавателями и другими экспертами по теме исследования.

При подготовке к проведению исследования с каждым потенциальным интервьюируемым была проведена предварительная беседа с целью выявления его готовности к интервью и способности предоставить исследователям интересующие их сведения. Кроме того, во время предварительной беседы согласовывались дата, время и место проведения интервью. На основании этих сведений к приезду интервьюеров в регион составлялся график их работы.

Каждому потенциальному интервьюируемому объяснялось следующее.

1. Исследователи, представляют известную в России и мире организацию, Фонд ИНДЕМ, который с 1998 года изучает коррупцию в России. Они видят свою миссию в том, чтобы максимально точно и полно описать реальные коррупционные практики в нашей стране.
2. Цель проводимого исследования вполне практическая. На основе его результатов будут составлены рекомендации по внедрению норм деловой честности, по снижению уровня коррупции и достижению большей открытости во взаимоотношениях власти и бизнеса.
3. Никакие сведения о самом интервьюируемом или о его деятельности не станут известны никому, кроме интервьюеров и руководителя исследования. Публиковаться будет только отчёт об этом исследовании с безличными

формулировками, возможно, с приведением в тексте некоторых удачных примеров и с обобщением всех полученных сведений о коррупции.

Если потенциальный информатор соглашался дать интервью на таких условиях, его предупреждали о нескольких моментах. Во-первых, интервью может продолжаться 1,5-2 часа, желательно сосредоточиться на этом интервью, не отвлекаться, по возможности, на телефонные звонки и срочные дела. Во-вторых, интервью записывается на диктофон, а затем расшифровывается для обработки и анализа (из-за ограничений по времени полная расшифровка не осуществлялась).

Проведённые интервью являлись социологическими и не содержали никаких элементов юридических расследований. В интервью не фиксировались факты, упоминание о которых могло бы повлечь уголовную или административную ответственность участников интервью. Сведения, которые интервьюируемые сообщали исследователям, были строго конфиденциальными. Поэтому в отчёте подается только обезличенные материалы и формулировки без указания их источников.

Все интервьюируемые имели большой опыт в различных областях деятельности: государственном управлении, коммерческих организациях, бизнес-ассоциациях, политических партиях, некоммерческих организациях. Также среди интервьюируемых были люди, которые начинали в бизнесе, а потом перешли на государственную службу или наоборот. Также была группа интервьюируемых, которые пришли на государственную службу из комсомола (во времена СССР). Большинство интервьюируемых были хорошо образованы и имели ученые степени.

Несмотря на то, что интервьюируемые старались отвечать максимально полно и откровенно на вопросы интервьюеров, оставалась часть конфиденциальной информации, которую они не могли озвучивать. Тем не менее, подавляющее большинство интервьюируемых было открыто и с готовностью сотрудничало с исследователями.

Среди опрошенных бизнесменов было несколько человек, которые работали или стажировались за рубежом. Однако большинство предпринимателей учились и начинали работу в Советском Союзе (хотя интервью брались и у нескольких молодых респондентов, учившихся уже в России).

Мнения интервьюируемых варьировались в зависимости от их образования, пола и возраста. В целом такое разнообразие мнений позволило сформировать достаточно целостную и непредвзятую картину. В связи с тем, что интервью проводились с представителями городских частных компаний, специфика сельскохозяйственных проблем в данном исследовании не рассматривалась.

#### ***Краткое описание методики неформализованных интервью***

Метод неформализованных интервью является одним из общепризнанных научных методов социологических исследований. Особенностью таких интервью является то, что они обычно



структурированы не жёсткой программой или заранее составленной анкетой, а лишь примерным планом, гидом, в котором заранее не определяются детально все элементы процессов или явлений, подлежащих изучению. Обычно неформализованные методы социологических исследований используются для изучения и понимания проблемных ситуаций, к которым можно отнести и тематику проводимого исследования.

Отсутствие формализации делает невозможным массовый охват обследуемых объектов, в результате чего число проводимых в ходе исследования интервью часто снижается до минимума. Но отказ от широты охвата объектов исследования компенсируется глубоким проникновением в систему связей и отношений, факторов и причин, нередко скрытых от непосредственного наблюдения, но определяющих развитие процессов и изменения объектов исследования. Исследование методом неформализованных интервью – это всегда детальное, углублённое изучение социального явления или процесса в его целостности и непосредственной взаимосвязи с другими явлениями или процессами. Именно этой особенностью метода неформализованных интервью и определялся его выбор для проведения настоящего исследования.

В данном исследовании применялась методика проведения личных неформализованных интервью, т.е. интервью, как беседы одного интервьюера с одним респондентом.

В методе неформализованных интервью изучение социальной реальности осуществляется не прямо, а опосредованно, через личность опрашиваемого, личность респондента. С точки зрения интервьюера респондент – это включенный наблюдатель или своеобразный «первичный исследователь», изучивший на практике и осмысливший социальную действительность. Таким образом, неформализованное интервью позволяет использовать не только собственные наблюдения и заключения респондента, но и опыт индивидов, непосредственно связанных с предметом исследования, тем или иным образом передавших этот свой опыт респонденту.

Неформализованным интервью можно назвать такую беседу интервьюера и респондента, которая не является полностью заданной ни по методам задавания вопросов, ни по их последовательности, ни по их конкретным формулировкам. В неформализованном интервью предполагается, что интервьюер адаптирует его ход к последовательности высказываемых респондентом суждений, к его логике описания и обсуждения объекта исследования. Неформализованное интервью, тем не менее, не является полностью свободным: в итоге проведения интервью необходимо получить достаточно полное и глубокое описание именно предмета исследования, а не того, о чём легче может говорить респондент. Поэтому неформализованное интервью всегда проводится по заранее подготовленному гиду или путеводителю, содержащему примерные формулировки вопросов, которые необходимо обсудить в ходе проведения интервью.

По форме общения неформализованное интервью больше всего напоминает неформальную естественную беседу, дружеский разговор заинтересованных одной темой индивидов. Такая процедура общения позволяет респондентам не только быть более свободными в выборе формы выражения своих чувств и мыслей относительно заданной тематики, но и дает возможность выйти на неожиданные повороты темы, ускользнувшие возможно первоначально от внимания исследователя.

Особенностью неформализованных интервью являются: со стороны интервьюера скорее наводящие, достаточно кратко формулируемые вопросы, а со стороны респондента обычно достаточно подробные, даже пространные ответы. Интервьюер должен быть готов внимательно, без априорных оценок, выслушать респондента, а не занимать позицию эксперта, который пришел с готовыми короткими и четким ответами на свои вопросы. Неформализованный характер интервью означает, тем не менее, что для повышения качества получаемой информации интервьюеру нередко приходится следовать логике её изложения респондентом. Для успешного решения этой и многих других сложных исследовательских задач интервьюер должен обладать довольно высоким уровнем профессионализма в проведении неформализованных интервью.

В ходе проведения неформализованных интервью вопросы могут задаваться в любом порядке. Более подробно следует обсуждать те темы, которые респондент, информатор сам считает наиболее значимыми и в которых он чувствует себя наиболее компетентным.

В ходе проведения интервью не следует прерывать респондента даже, если какие-то суждения или какая-то аргументация уже была выявлена в ходе других интервью. Повторы суждений и аргументации разными респондентами помогают понять нюансы изучаемых проблем, которые могут оказаться чрезвычайно существенными.

Неформализованное интервью полностью фиксируется на аудиокассете или на цифровом диктофоне, а затем дословно расшифровывается и обрабатывается. Иначе исследователи могут упустить некоторые существенные детали изложенных респондентами суждений, оценок, фактов и другой информации.

При методически правильном отборе участников неформализованных интервью их позиции будут довольно близки к позициям большинства представителей социальных групп, в которые они включены. Методически правильное проведение серий неформализованных интервью, как правило, позволяет выявить ещё и различия позиций представителей одних и тех же или разных социальных групп.

Продолжительность интервью не ограничивается по времени. Гид неформализованного интервью настоящего исследования был рассчитан на двухчасовые интервью. Реально они продолжались от 45 минут до почти 3 часов. Интервью заканчивается,

- 1) когда респондент считает, что высказал всё по интересующей нас теме;
- 2) интервьюер чувствует, что респонденту уже нечего добавить;
- 3) интервьюер замечает, что в высказываниях респондента начались постоянные повторы;
- 4) интервьюер замечает, что в беседе не появляется новых суждений, новой аргументации, новых тезисов и т.п.

Метод проведения неформализованных интервью ориентируется на респондентов, интервьюируемых и результаты его интерпретируются исследователями. Поэтому на субъективность суждений интервьюируемых накладывается субъективности разработчиков гйда и отчёта. И, тем не менее, такие исследования могут дать довольно ценную информацию.

При использовании метода неформализованных интервью исследователи должны исходить из того, что ни одному респонденту или даже эксперту не следует полностью доверять, потому что они могут быть ангажированы или просто ошибаться. Поэтому все выводы такого исследования следует делать с большей или меньшей вероятностью. Такую субъективную вероятность можно оценивать как более высокую, когда:

- один источник повторяет одну и ту же информацию разными словами, но одинаково по содержанию, не сбиваясь;
- одна и та же информация подтверждается из разных, не связанных друг с другом источников;
- полученная информация позволяет рационально описать логику принятия и исполнения решений теми или иными субъектами;
- полученная информация позволяет с большей достоверностью прогнозировать развитие событий.

Объективность выводов и рекомендаций исследования, проведённого методом неформализованных интервью, повышается, если субъективная вероятность их истинности оценивается исследователями как достаточно высокая. Какой уровень субъективной вероятности следует считать достаточно высоким, определяет группа специалистов, проводящая исследование. Поэтому объективность выводов и рекомендаций исследования, проводимого методом неформализованных интервью, существенно зависит от профессионализма и опыта исследователей.

Ещё одним важным критерием объективности исследования, проводимого методом неформализованных интервью, является связанная с опытом исследователей практическая применимость его выводов и рекомендаций. Если в исследовании удалось выявить реальные стратегии деятельности, реальные факторы, определяющие результаты этой деятельности, субъективные смыслы, цели и методы деятельности представителей различных социальных групп, то можно надеяться на достаточно высокий уровень значимости его выводов и рекомендаций для

практики. Эта особенность метода неформализованных интервью определяет его высокую востребованность в исследованиях, проводимых с практическими целями, как это и было в случае настоящего исследования.