**Задание V.**

**Задание 1.** Прочитать Р. Гриффин. Глава 5. Этика и социальная ответственность в международном бизнесе.

### Задание 2. Контрольные вопросы

1. Что такое этика?
2. Назовите различия между этичным и неэтичным поведением.
3. На каких трех сторонах анализа основывается описание этических аспектов поведения в крос-культурном и международном контексте?
4. Как в компаниях осуществляется управление этикой поведения в зарубеж­ных странах?
5. Что такое социальная ответственность?
6. Назовите основные сферы социальной ответственности компаний в международном бизнесе. Приведите примеры.
7. Перечислите четыре основных подхода, которые компания может исполь­зовать по отношению к социальной ответственности.
8. Охарактеризуйте формальные аспекты социальной ответственности?
9. Охарактеризуйте неформальные аспекты социальной ответственности?
10. Назовите и дайте краткую характеристику основных законов и норматив­ных актов, предназначенных для регулирования этических и социальных аспектов деятельности компаний в международном контексте.
11. Что, по вашему мнению, скорее всего случится, если стиль поведения и принятия решений новой команды высшего руководства компании не бу­дет соответствовать устоявшейся корпоративной культуре?
12. Всегда ли многонациональные корпорации проявляют свою социальную ответственность, не извлекая при этом никакой выгоды для себя?
13. С какими опасностями или «подводными камнями» может столкнуться многонациональная корпорация, если ее социальная ответственность ори­ентирована исключительно на получение выгод и прибылей?

**Задание 3. Развитие навыков в международном бизнесе**

Определите интересующую вас отрасль бизнеса, в которой действует много многонациональных корпораций. Среди этих отраслей может быть агропромышленность, энергетическая промышленность, автомобилестроение, а также производство бытовой электроники. Посетите web-сайты трех компаний (можно и украинских компаний вовлеченных в международную деятельность), принадлежащих к избранной вами отрасли, и выясните как можно больше об их отношении к этике поведения и социальной ответственности. Определите сходные характеристики и отличия между позициями этих компаний по данному вопросу. Затем на основании данных, полученных на web-сайтах этих компаний, сделайте выводы относительно вероятной эффективности усилий каждой из них, направленных на обеспечение этики поведения и социальной ответственности. И наконец, дайте ответы на следующие вопросы.

* + 1. Какую роль, как показало ваше посещение этих web-сайтов, может сыграть Интернет в том, чтобы содействовать обеспечению этики поведения и со­циальной ответственности компаний?
    2. Web-сайт какой компании является самым действенным с точки зрения этики поведения и социальной ответственности? Что, по вашему мнению, делает этот сайт самым лучшим?
    3. Web-сайт какой компании является самым неэффективным с точки зрения этики поведения и социальной ответственности? Что, по вашему мнению, делает этот сайт самым худшим?
    4. Как web-сайты, которые вы посетили, влияют на ваше представление об этих компаниях как потенциального инвестора? Как потенциального работника? Как потенциального поставщика?

**Задание 4. Ситуации «Этичное принятое решения»**

В приведенных ниже отрывках представлены четыре деловых решения, которые требуют учета соображений, относящихся к этике. Ситуации не из простых. Каждая основана на реальной ситуации, в которой по крайней мере один из менеджеров считал, что имело место неэтичное поведение.

Задания: Решите, как бы вы поступили в каждой из ситуаций и почему. При каких условиях вы были бы готовы изменить свою точку зрения и решение?

**СИТУАЦИИ**

**Ситуация 1 - Торговый представитель на Ближнем Востоке**

Вы - торговый представитель строительной компании на Ближнем Востоке. Ваша компания подала заявку на реализацию важного проекта, который она очень хочет получить. Вчера родственник министра, принимающего решение по заключению контракта, намекнул, что тот мог бы помочь. Вы вполне разумно считаете, что с такой помощью шансы на получение контракта возрастут. За свое содействие министр просит 20 тысяч долларов. Вам придется заплатить эту сумму в дополнение к обычному гонорару вашего агента. Если вы не заплатите эти деньги министру, то уверены, что он обратится к вашему конкуренту (который уже выиграл последние три контракта) и они наверняка заплатят (и, вероятно, получат и этот контракт).

У вашей компании пока нет кодекса поведения, хотя некоторое время назад был создан комитет для его рассмотрения. Правительство вашей страны не так давно подписало Акт о ведении бизнеса. Соответствующий параграф несколько расплывчат, но подразумевает, что выплата такого рода, возможно, будет нарушением Акта. Ваш непосредственный начальник и его босс не желают участвовать в принятии решения. Решение должны принять вы.

**Ситуация 2 - Вредные материалы в Западной Африке**

Год назад вы стали вице-президентом по международным делам мультинациональной компании, которая производит и продает химикаты. Министр сельского хозяйства небольшой развивающейся страны в Западной Африке на следующие пять лет заказал серию крупных поставок специального пестицида, который производит только ваша компания. Министр считает, что этот химикат - единственный, который может спасти урожай от нового заражения паразитами, грозящего ему уничтожением. Однако вы знаете, что есть еще один пестицид, который, вероятно, столь же эффективен; он производится в другой стране и его применение никогда не было разрешено в вашей собственной стране.

Ваш пестицид очень токсичен. После многолетних дебатов ваше правительство недавно подписало закон, запрещающий его использование в вашей стране. Есть доказательства того, что опасное для здоровья количество этого химиката легко попадает в организм человека с овощами, на которых он оседает, с мясом животных, которые поедают эти овощи, и с водой. После тщательных раздумий вы сказали об этом министру. Он все же продолжает настаивать на применении этого химиката, аргументируя свою настойчивость тем, что химикат абсолютно необходим и что им будут пользоваться «интеллигентно». Вы совершенно уверены, что спустя десять лет это приведет к разрушению здоровья некоторой части народа его страны.

Президент и первый вице-президент вашей компании уверены, что заказ надо выполнить. Они подвергают сомнению позицию вашего правительства и очень озабочены сбытом уже произведенного количества пестицида и серьезными финансовыми проблемами компании, к которым приведет его запрещение. Однако они ясно дали понять, что решение остается за вами.

Примечание. У вашей компании есть кодекс поведения, и ваше правительство подписало Акт о ведении бизнеса, но ни тот, ни другой документ не касаются опасных материалов.

Ситуация 3 - Рекламная кампания в юго-восточной Азии

Вы - новый менеджер по маркетингу в очень крупной процветающей международной фирме, производящей автомобильные шины. Ваше рекламное агентство только что представило вам на одобрение тщательно проработанный план внедрения новых шин на рынок Юго-Восточной Азии. В разработанных материалах ясно подразумевалось, что ваш товар - самый лучший из всех местных товаров. В действительности он лучше, чем некоторые из них, но не столь хорош, как другие. В этих материалах делается попытка привлечь потенциальных покупателей заявлением, что в ближайшие шесть месяцев ваш продукт будет продаваться по «заниженной цене». На самом деле цена снижена по сравнению с некой гипотетической стоимостью, которая была установлена только для того, чтобы ее можно было «снизить». В рекламе заявлено, что шины были протестированы в «самых неблагоприятных» условиях. Реально же они не были проверены в условиях длительной жары и тропической влажности. Наконец, ваша компания уверяет потенциальных покупателей, что если они будут ездить на ваших шинах, то будут в большей безопасности за рулем своей машины, чем когда бы то ни было ранее. Однако, по правде говоря, они будут в такой же безопасности, если будут ездит на шинах вашего конкурента, которые уже два года имеются в продаже. Вы знаете, что у вас хороший товар. Вы также знаете, что предлагаемая реклама вводит людей в заблуждение. Ваших руководителей это никогда не смущало, они верили, что должны представлять свой продукт как выдающийся, чтобы получить и поддерживать конкурентные преимущества. Они рассчитывают на очень хороший прием этих шин в Юго-Восточной Азии и рассчитывают на то, что вы обеспечите им этот прием.

Запустить предложенную вам рекламу или нет, зависит от вас. У вашей компании есть кодекс этического поведения, и ваше правительство подписало Акт о ведении бизнеса, но ни тот, ни другой документ не касаются вопросов рекламы.

**Ситуация 4 - Конфликт на базе культурных разногласий на Ближнем Востоке**

Вы были сильно расстроены на прошлой неделе, прочитав очень жесткую передовую статью в газете «Нью- Йорк Таймс», написанную известным журналистом, в которой он сильно критиковал вашу компанию и особенно ее крупный проект в одной консервативной мусульманской стране.

Как вице-президент по международным делам, вы отвечаете за этот проект, связанный со строительством и запуском крупного металлургического завода. Согласно оценкам, этот проект очень выгоден как вашей компании, так и правительству страны, которое одобрило этот проект. Но, как заметил журналист, завод должен быть построен в сельской местности и окажет разрушительное воздействие на ценности и обычаи людей целого региона. Строительство завода приведет к множеству последствий. Молодые люди из других населенных пунктов поедут на работу на завод, разбивая таким образом семьи и теряя основной источник финансовой и личной безопасности. Работа во вторую или третью смену будет еще больше влиять на се­мейные обязательства так же, как на соблюдение религиозных обычаев. Работа круглый год будет, безусловно, означать, что у многих людей не будет возможности вернуться домой, чтобы помочь убрать урожай. Поскольку молодым людям будут платить все больше и больше, у них будет больше влияния, что изменит сложившуюся веками систему полномочий. И, конечно же, приехавшие западные специалисты, возможно, не будут жить в соответствии с местными понятиям о морали и не будут особо почтительны с местными женщинами.

Журналист заканчивает свою статью, обвиняя вашу компанию в «культурном империализме» и делая вывод о том, что если ваш завод будет построен и введен в действие, то он будет способствовать разрушению традиционных ценностей и взаимоотношений, которые обеспечивали стабильность страны на протяжении многих поколений.

Вы знали, что вследствие строительства завода возможны некоторые социальные изменения, но вы не осознавали, насколько они могут быть глубокими. Теперь вы познакомились с еще одним свидетельством, обнаружив, что фабрика, построенная несколько лет назад другой иностранной фирмой в аналогичных условиях, породила именно эти проблемы и даже большие. Широко распространенная озабоченность в стране именно этими проблемами является одной из причин возрастающего влияния традиционалистов и националистов, которые требуют избавиться от всех иностранных фирм и их своекорыстных разрушительных замыслов и практики ведения бизнеса.

У вашей компании есть кодекс этического поведения, и ваше правительство подписало Акт о ведении бизнеса, но ни тот, ни другой документ не касаются разрушения традиционных ценностей и взаимоотношений. В данном случае вы предоставлены самому себе. Очень многое поставлено на карту как для вашей компании, так и для людей региона, куда вы планируете переселиться. Решение остается за вами.

**Задание 5. Кейс**

**Кейс № 1. Запутанный след ответственности за катастрофу нефтяного танкера**

Крушение танкера «Prestige» (который принадлежит одной стране, подчиняется в административном плане другой стране и фрахтуется компаниями из разных стран мира) возобновило споры по поводу проверки морских судов и примене­ния законов, регулирующих перевозки грузов морским транспортом.

Когда изношенный танкер зарегистрирован на Багамах, принадлежит либерий­ской компании, подчиняется греческой морской администрации, зафрахтован рос­сийской нефтяной компанией, расположенной в Швейцарии, и совершает плава­ние под руководством капитана-грека, командующего азиатским экипажем, — кто в конечном итоге несет ответственность за экологический и экономический ущерб, вызванный разливом нефтепродуктов?

Старый однокорпусный танкер «Prestige» с грузом 70 000 тонн мазута раско­лолся надвое и утонул у северного побережья Испании. Эта катастрофа разожгла жаркие споры вокруг проблемы проверки технического состояния морских су­дов, перевозящих грузы, а также вокруг проблемы применения международных законов, регулирующих морские перевозки.

Танкер, спущенный на воду 26 лет назад, получил пробоину во время шторма и начал тонуть, разливая нефтепродукты в море. Из-за разлива 10 000 тонн этого крайне токсичного груза образовалось 130-километровое пятно нефти, что при­вело к загрязнению большей части богатых рыбных мест в районе Галисии. Более 1000 рыбаков потеряли работу, птицы покрылись слоем мазута, а в заливах по­гибли омары.

В северной Атлантике очень оживленное движение морского транспорта, и ка­тастрофа танкера «Prestige» — не первый случай, который привел к разливу нефте­продуктов у северо-восточного побережья Испании. Франция также пострадала от экологических катастроф, вызванных авариями грузовых кораблей. После катаст­рофы танкера «Prestige» президент Франции Жак Ширак (Jacques Chirac) призвал к принятию «драконовских мер» по обеспечению безопасности морских перевозок и защите берегов европейских стран от угрозы экологических катастроф.

В 1999 г. у берегов Бретани затонул танкер «Erika», что привело к разливу 15 000 тонн мазута и загрязнению 400 км побережья. После крушения танкера Франция обратилась к Европейскому Союзу с предложением учредить организа­цию по обеспечению безопасности морских перевозок, однако дело увязло в тря­сине дискуссий о том, где должна быть расположена штаб-квартира такой орга­низации.

«Мы сделали ряд важных предложений, особенно после драмы с танкером "Erika", — сказал г-н Ширак. — В настоящее время назрела настоятельная необхо­димость в том, чтобы принять срочные меры, которые, возможно, будут в какой- *то степени "драконовскими", — серьезными и очень строгими, даже если они вступают в противоречие с интересами определенных компаний».*

Хосе Мария Азнар (Jose Maria Aznar), который был в то время премьер-мини­стром Испании, пригрозил возбудить судебный процесс с целью компенсации издержек на очистку окружающей среды от загрязнения нефтепродуктами.

Однако против кого мог бы премьер-министр выдвинуть судебный иск? Юри­сты утверждают, что в последнее время стало особенно трудно применять между­народное морское право из-за того, что компании и владельцы морских судов пытаются сокращать свои расходы, регистрируя свои суда в так называемых «на­логовых убежищах» (странах с низкими налогами), а также нанимая дешевые, но во многих случаях плохо подготовленные экипажи.

Танкер «Prestige» не был исключением. Он был зарегистрирован на Багам­ских островах, принадлежал либерийской компании Mare Shipping, подчинялся административно греческой компании Universe Maritime и был зафрахтован рос­сийской торговой компанией Crown Resources, зарегистрированной в Швейцарии.

На момент написания книги испанским властям удалось привлечь к ответ­ственности только Апостолуса Магураса, капитана корабля, который является гражданином Греции. Он был арестован за нанесение ущерба окружающей среде и помещен под стражу в испанском городе Ла Корунья.

Политика также является препятствием на пути решения данной проблемы. После катастрофы танкера «Prestige» испанское правительство ухватилось за тот факт, что танкер направлялся в британскую колонию Гибралтар, на которую Испа­ния предъявляет свои территориальные претензии. Испания пытается обвинить Великобританию в том, что британское правительство не выполняет директив ЕС по проверке технического состояния морских судов. Лойола де Паласио (Loyola de Palacio), гражданин Испании и комиссар ЕС по вопросам транспорта и энергетики, пошел еще дальше, обвиняя Гибралтар в том, что произошло с танкером «Prestige». По мнению г-на Паласио, в Гибралтаре не запрещен заход и разгрузка потенциаль­но опасных однокорпусных танкеров, что позволяет гибралтарцам наживаться на обслуживании судов, которые не могут заходить в европейские порты.

Британское правительство объявило обвинения Испании лишенными всяких оснований. В своем письме в Европейскую Комиссию, которое было опубликова­но в «Financial Times», сэр Найджел Шейнволд (Nigel Sheinwald), постоянный представитель Великобритании в ЕС, утверждает, что танкер «Prestige» не на­правлялся в Гибралтар во время своего последнего драматического путешествия.

«Последний раз танкер останавливался на дозаправку в Гибралтаре, даже не заходя в порт, в июне 2003 г.», — сказано в письме.

Решение о том, кто должен нести издержки по ликвидации последствий ката­строфы, должно приниматься в соответствии с Конвенцией о гражданско-право­вой ответственности (Civil Liability Convention), принятой Международной мор­ской организацией (International Maritime Organization). В соответствии с этой конвенцией владелец судна обязан возместить ущерб от утечки нефти из танкера, но этот ущерб был определен всего в $80 млн.

Согласно выводам Intertanko, ассоциации независимых владельцев танкеров, в 95% случаев суммы компенсации, предусмотренной Конвенцией о гражданско- правовой ответственности, достаточно для того, чтобы профинансировать очистку загрязненных территорий. В тех случаях, когда этой компенсации недостаточно, начинает действовать Международный фонд компенсации за загрязнение нефтью (International Oil Pollution Compensation Fund), финансируемый получателями не­фти. Максимальная совокупная компенсация, предоставляемая этими двумя орга­низациями, составляет $180 млн.

После катастрофы танкера «Prestige» внимание было обращено также на провер­ку технического состояния изношенных судов. Европейская Комиссия потребовала от правительств стран Европы быстрее ввести в действие новые правила проверки.

В соответствии с этими правилами портовые власти должны проверять мини­мум 25% всех судов, заходящих в доки, причем в первую очередь должны прове­ряться изношенные однокорпусные суда. Как заявил пресс-секретарь ЕС, те суда, состояние которых отвечает техническим требованиям, должны получать при­оритетное обслуживание.

**Вопросы к кейсу**

1. Назовите основные этические проблемы в случае с танкером «Prestige».
2. Назовите основные проблемы социальной ответственности в случае с тан­кером «Prestige».
3. Какая из сторон данного конфликта, по вашему мнению, должна была бы нести самую большую и самую небольшую ответственность перед законом за разлив нефти?
4. Не принимая во внимание политических аспектов проблемы, какие меры можно было бы предпринять, чтобы избежать возникновения подобных проблем в будущем?