

Бизнес в согласии с православным мировоззрением — недостижимая иллюзия или реальная перспектива?



УДК 331.104.2+241

В статье представлены результаты эмпирического исследования особенностей систем управления и корпоративных культур в компаниях, стремящихся строить свой бизнес в согласии с православными ценностями. Предложен анализ ключевых положений православного вероучения в контексте задач построения системы управления компанией. Продемонстрировано решающее значение личной позиции руководителя в формировании корпоративной культуры, способной удерживать бизнес-структуру в рамках нравственных установок Русской православной церкви.

Ключевые слова

Бизнес, православие, христианство, система управления, корпоративная культура.

Автор

Нэлин Борис Анатольевич — эксперт Клуба православных предпринимателей, бизнес-консультант.

Вопросы, связанные с возможностью совмещения бизнес-деятельности и православного вероисповедания в последнее время начинают все больше и больше обращать на себя внимание. Тема так называемого православного бизнеса (вариант — православной компании) вызывает острые дискуссии в Сети, выходит на страницы печатных изданий и инициирует появление предметных публикаций [1–5].

Присутствие посвященных данным вопросам положений в Основных социальных концепциях Русской Православной Церкви [6], многочисленные высказывания патриархов (Алексия [7] и Кирилла [8]), а также наличие «профильных» структурных подразделений Московского Патриархата [9] не позволяют говорить о недостатке внимания к деятельности бизнес-сообщества со стороны РПЦ и ее руководства.

Взаимное движение навстречу друг другу бизнеса и церкви, появление нескольких кодексов православного предпринимательства (например, [10]) без сомнения свидетельствуют о признании значимой роли духовной и нравственной составляющих в деятельности компаний, заявляющих о своей приверженности православным ценностям.

Вместе с тем следует признать, что на сегодняшний день остаются без внятного, системного и обоснованного ответа, подкрепленного не только теоретическими изысканиями идеологов данного вопроса, но и анализом реальной бизнес-практики конкретных компаний, предельно практические вопросы: что собой представляет «православный бизнес» и чем именно он отличается от «бизнеса вообще»; возможно ли построение эффективного «православного бизнеса» и если да, то как именно?

В поисках ответа на эти вопросы в период с сентября 2012 г. по февраль 2013 г. было проведено исследование особенностей систем управления и корпоративных культур ряда компаний, стремящихся строить свою деятельность в соответствии с православным вероучением.

Обзор исследования

В качестве метода исследования был выбран анализ результатов структурированных интервью, проведенных с руководителями компаний и крупных обособленных бизнес-подразделений.

Всего было проведено 15 интервью (*табл. 1*).

Основой для формирования плана структурированных интервью стало предварительное исследование/систематизация положений Священного Писания, Священного Предания, а также складывающейся практики РПЦ в той части, в которой они могут рассматриваться в качестве «указаний», «ограничений» или «рекомендаций» для организации бизнес-деятельности.

Результаты данного «кабинетного» этапа исследования приведены в статье «Бизнес в свете православного вероучения – за или против?», размещенного на сайте журнала «Экономические стратегии» [11].

Таблица 1

Характеристики интервью, проведенных с руководителями компаний и бизнес-подразделений	
Характеристики интервью	Значение
Общее количество	15
<i>Из них развернутых</i>	12
<i>Из них кратких</i>	3
Количество интервью с руководителями компаний	13
<i>Из них с руководителями крупных компаний</i>	1
<i>Из них с руководителями компаний малого и среднего бизнеса</i>	11
<i>Из них с ИП</i>	1
Количество интервью с руководителями подразделений	2
Количество интервью в компаниях, обладающих достаточно развитой и формализованной системой управления	6

Писание и Предание о хозяйственной деятельности и ее атрибутах

Для человека, знакомого с Библией и святоотеческим наследием, достаточно очевидно, что стройное богословски обоснованное учение о хозяйственной деятельности и тем более о бизнесе в его современном понимании в данных источниках отсутствует, а отдельные мысли, относящиеся к данной теме, разбросаны по главам и стихам разных источников.

Вместе с тем проведенное исследование позволило сделать вывод о том, что собранные воедино цитаты Священного Писания и высказывания Отцов Церкви, так или иначе относящиеся к вопросам хозяйственной деятельности, позволяют обнаружить некий эффект их «кластеризации» вокруг таких важных для бизнеса тем, как отношение к труду, собственности и богатству, смирение как элемент деятельности и ряда других. Вариант такой кластеризации представлен в *табл. 2*. С обоснованиями предложенной кластеризации можно ознакомиться в статье [11].

При этом исследование также позволило сделать вывод о том, что положения Писания и Предания носят регулятивный характер не столько в отношении

предмета, характера или методов деятельности (в том числе и предпринимательской), сколько в отношении духовно-нравственной позиции человека, такую деятельность осуществляющего. Определяя условия спасения (спасительности деятельности), эти положения лишь задают некий «вектор» и границы целеполагания, сохраняя за человеком (предпринимателем) свободу выбора форм и способов реализации этого целеполагания в тех конкретных услови-

связи указал еще Аристотель в IV в. до Р. Х.: «Кто двигается вперед в науках, но отстает в нравственности, тот более идет назад, чем вперед».

Священное Писание, утверждая источник нравственности в Самом Боге, обозначает такую связь в значительно более радикальной форме: «Если Господь не созиждет дома, напрасно трудятся строящие его» (Пс. 126:1). «Без Троицы дом не строится» — вторит Писанию древняя русская поговорка.

славности» бизнеса наличие святой воды в кулерах, регулярные визиты священника или строительство храма на территории? Достаточно ли для «православности» специализировать предприятие на выпуске свечей и лампад или включить в состав учредителей одну из структур РПЦ?

Ни Писание, ни Предание не дают оснований для определения «спасительности/неспасительности» бизнеса на основе вида деятельности, при условии соблюдения этой деятельностью требований социальной приемлемости и законности ее осуществления. Не содержат они и требований/регламентации каких-либо внешних атрибутов вроде наличия/отсутствия священных изображений или регулярности молебнов.

В то же время в качестве условия благословения деятельности и отдельных ее частных проявлений Священное Писание и Священное Предание прямо определяют критерий следования человеком заповедям Божиим.

Словари определяют заповедь как «правило, положение, слу-

Само наличие связи между нравственностью и деятельностью сомнений не вызывает.

ях, в которых данному человеку приходится осуществлять ту или иную деятельность.

Место и роль нравственных ценностей в деятельности компании

Само наличие связи между нравственностью и деятельностью сомнений не вызывает. На фундаментальный характер такой

Подтвердив возможность/адекватность постановки самого вопроса о выявлении неких православных характеристик в бизнес-деятельности, «кабинетное» исследование актуализировало следующую задачу: где именно (в какой части бизнес-системы) следует искать эти самые характеристики?

Иными словами, являются ли необходимыми признаками «право-

Таблица 2

Кластеризация цитат Священного Писания и высказываний Отцов Церкви, относящихся к вопросам хозяйственной деятельности	
Характеристика/аспект деятельности	Краткое описание/значение (по результатам анализа)
Сама деятельность	Является обязательной для человека
Богоугодность (спасительность)	Определяется целеполаганием деятельности — ее обращенностью к Богу и ближнему, выражающейся в форме служения
Качественность результатов	Непременный атрибут богоугодной деятельности
Отраслевая или профессиональная составляющая	Не имеет значения
Предпринимательство	Воспринимаемое как призвание и талант само по себе не является каким-либо препятствием к спасению. Богоугодность и спасительность определяются целеполаганием деятельности
Результаты деятельности (прибыль, собственность, богатство)	Адиафорны. Праведное богатство при его правильном распоряжении не является препятствием к спасению
Успешность как таковая	Имеет источник в Боге. Предполагает непреходящую включенность самого человека (синергию)
Неправедная успешность	Возможна «по попусшению», губельна для человеческой души
Неудачи в деятельности	Школа смирения
Планирование	Обязательно, но предполагает смирение человека в качестве одного из ключевых компонентов
Конкуренция	Допустима (естественна) и может происходить без нарушения нравственных принципов
Нравственные коллизии, требующие «выбора меньшего из зол»	Предположительно являются следствием (индикатором) совершенных до этого ошибок, требующих выявления и устранения

жащее руководящим указанием для кого-чего-нибудь», «непреклонное предписание, повеление; строго обязательное правило поведения». Это определение дает основание предположить, что с понятием «православный подход к бизнесу» могут быть соотнесены различные бизнес-системы, функционирующие в условиях ограничений, накладываемых совокупностью православных ценностей и принципами православной нравственности, имеющими своими истоками Священное Писание и Священное Предание Церкви.

Толковый словарь Ушакова трактует термин «ограничение» как стеснение, ограничивающее права, возможности. В практической плоскости данная трактовка означает сокращение количества вариантов, которые православный предприниматель позволяет себе использовать (анализировать) при выработке своих управленческих решений.

Таким образом, ключевые отличия «православного подхода к бизнесу» должны быть связаны прежде всего с особенностями механизма/способа принятия решений. Поскольку функция принятия решений является неотъемлемой частью системы управления, именно эта система должна стать объектом дальнейшего анализа.

Один из эффективных подходов к анализу системы управления основан на концепции «пирамиды управления», представленной на *рис. 1*.

В левой части *рис. 1* представлена схема развертывания деятельности, а в правой — уровни пирамиды управления, соответствующие различным этапам такого развертывания.

Принципиально важно отметить, что развертывание деятельности начинается с определения позиции собственника либо руко-

Рисунок 1

Концепция пирамиды управления

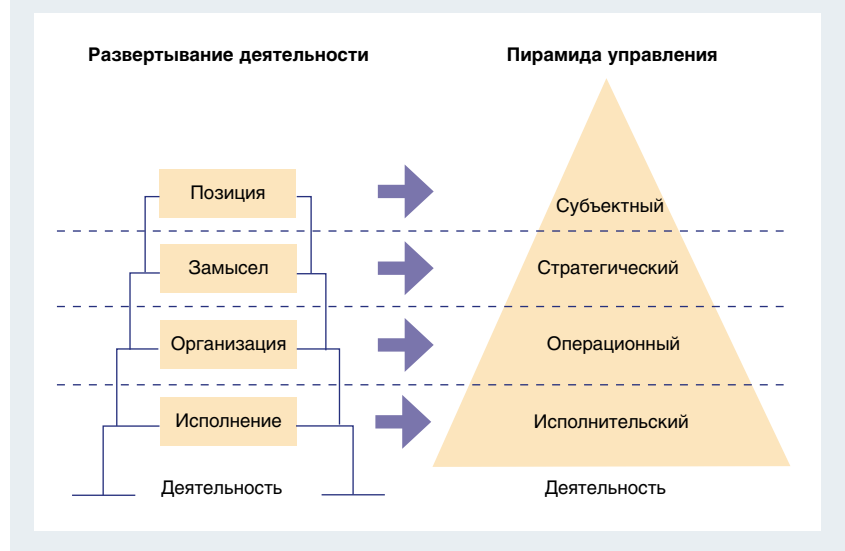
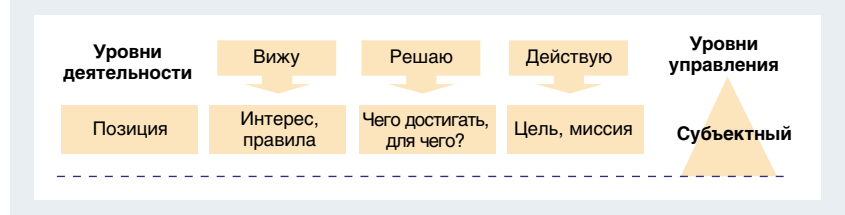


Рисунок 2

Формирование цели и миссии бизнеса



дителя компании, которой в модели соответствует субъектный уровень пирамиды управления.

Именно на субъектном уровне формируются цели и миссия бизнеса (*рис. 2*).

Абсолютная прерогатива принятия решений на субъектном уровне принадлежит «первому лицу» (инициатору/собственнику/руководителю) компании. Именно его жизненную (в том числе и нравственную) позицию неизбежно наследует бизнес. Эта модель отражена в известной русской поговорке «Каков поп, таков и приход».

Можно предположить, что нравственная позиция «первого лица» образует незримую «ментальную» оболочку классической пирамиды управления, ко-

торая, с одной стороны, оказывает формирующее воздействие на нравственный микроклимат внутри компании, а с другой — является той «призмой», через которую преломляются все взаимоотношения данной компании с внешней средой (*рис. 3*).

Формализацией «ментальной» оболочки в терминах системы управления является корпоративная культура, под которой обычно понимается совокупность моделей поведения, базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, разделяемых большинством членов организации. Именно корпоративная культура формирует тот контекст, в рамках которого сотрудниками всех уровней принимается огромное количество оперативных, сиюминутных решений, не регламентированных

Рисунок 3



никакими формальными документами компании.

Тот факт, что как сама идея бизнеса (деятельности), так и корпоративная культура имеет своим началом единый источник — «первое лицо», позволяет рассматривать развертывание корпоративной культуры так же, как развертывание самой деятельности — от позиции и замысла до организации и исполнения. В связи с этим полная иерархия системы управления, включающая в себя иерархию корпоративной культуры, может

быть представлена следующим образом (табл. 3).

Приведенная выше развертка показывает, что общепринятое определение корпоративной культуры как совокупности ценностей, норм и принятых моделей поведения, определяющих диапазон допустимых решений, может быть адекватно только самому нижнему уровню пирамиды управления. Определяемая подобным образом корпоративная культура служит лишь конечным выражением, следствием глубинных процес-

сов развития и трансформации нравственных установок, имеющих своим источником личную позицию «первого лица» компании. Однако поскольку именно в формате корпоративной культуры нравственные установки «первого лица» становятся практическим инструментом, оказывающим влияние на решения и поступки сотрудников, фразу апостола Иакова «Мудр ли и разумен кто из вас, докажи это на самом деле добрым поведением с мудрой кротостью» (Иак. 3:13) в контексте исследования вполне допустимо прочесть, как «Строит ли кто из вас „православный бизнес“, докажи это на самом деле добрым управлением с кроткой мудростью».

«Полевое» исследование

Сформированные методические основы исследования позволили перейти к его «полевому» этапу (интервью), опираясь на следующие положения:

- учение Церкви не исключает возможности успешного совмещения деятельности (в том числе в ее «бизнес-составляющих»: торговле, накоплении материальных благ и пр.) с целью спасения;
- поиск ответа на вопрос о возможности и способах такого совмещения должен быть основан на анализе системы управления и корпоративной культуры компаний, заявляющих о своей

Таблица 3

Иерархия системы управления				
Уровень пирамиды	Объект	Ключевой вопрос	Воздействие/выражение	Корпоративная культура
Субъектный	Интерес	Чего достигать, для чего?	Цель, миссия	Нравственные установки первого лица
Стратегический	Система и окружение	Как организовать деятельность	Стратегия бизнеса	Ценностные ориентиры компании в отношении сотрудников (внутренней среды), партнеров и конкурентов (внешней среды)
Операционный	Операционная система	Как обеспечить эффективность	Структура и параметры системы	Формальные и неформальные механизмы формирования команды (наем, обучение, система поощрений и наказаний, пр.)
Исполнительский	Функции	Как распределить функции	Нормативы деятельности	Совокупность формальных и неформальных норм, принятых моделей поведения
Деятельность				Конкретные решения и поступки руководителей и сотрудников

приверженности православным ценностям.

Задача «полевого» этапа была сформулирована следующим образом: «Определение практической возможности построения бизнеса, сочетающего экономическую эффективность со следованием положениям нравственного учения Православной Церкви».

Проведенная на этапе анализа Писания и Предания «кластеризация» тем стала основанием как для проектирования вопросов, подлежащих рассмотрению в процессе интервьюирования, так и для системного анализа результатов проведенных интервью.

Как было показано выше, выбор модели и формирование конкретной системы управления компанией осуществляет ее руководитель. Он же выступает «заказчиком» и одновременно «источником» формирования корпоративной культуры.

Вместе с тем в силу иерархического («пирамидального») характера системы управления каждое структурное подразделение компании обладает определенной самостоятельностью. Это позволяет такому подразделению *de facto* формировать собственную «подверсию» системы управления и корпоративной культуры. Причем, как показывает практика, в компаниях, не вставших на путь формирования единой системы управления и корпоративной культуры, такие «подверсии» могут обладать значительной автономностью и существенно различаться от подразделения к подразделению.

Практика показывает, что подобные нарушения целостности в достаточно выраженной степени наблюдаются как минимум в девяти из десяти российских компаний. Учет данной реальности позволил рассматривать в качестве респондентов иссле-



дования не только генеральных директоров (директоров, владельцев) компаний, но и руководителей отдельных структурных подразделений, демонстрирующих наличие в них четко осознаваемой и целенаправленной формируемой корпоративной культуры. Такие руководители также включались в список кандидатов для интервью.

В связи с тем что в исследовании приняли участие как руководители и собственники компаний, так и руководители отдельных подразделений, в дальнейшем изложении вместо термина «компания» будет использоваться более общий термин «бизнес-структура» (БС), а в отношении лиц, наделенных полномочиями принятия высших (в рамках рассматриваемой БС) управленческих решений, единый термин «руководитель».

Учитывая специфику затрагиваемых тем, интервью проводилось в режиме свободной беседы. Интервьюер не препятствовал периодическим отступлениям респондентов от плана интервью и конкретно поставленного вопроса, стараясь в процессе таких отступлений: а) выч-

лнять информацию, значимую для тех или иных вопросов исследования; б) стимулировать осознание и формулирование респондентом оценок и элементов бизнес-системы, существовавших до момента интервью только в латентной форме.

С расшифровками интервью и результатами первичного структурирования полученных ответов можно ознакомиться в специальном материале [11]. Названия компаний и личные данные респондентов в расшифровках интервью скрыты в целях предотвращения неконтролируемого распространения информации (экспромт-оценок и высказываний), не рассчитанной на публичное оглашение.

Анализ результатов интервью

Анализ результатов интервью с точки зрения учения Церкви

В Основах социальной концепции Русской Православной Церкви сказано: «С христианской точки зрения труд сам по себе не является безусловной ценностью. Он становится благословенным, когда является собой сотрудничество Господу

и способствует исполнению Его замысла о мире и человеке».

Общий характер проанализированных интервью с очевидностью показывает, что именно такое отношение к своему делу — как к Делу-призванию (с большой буквы) — присуще абсолютному большинству руководителей, принявших участие в исследовании. При этом следует отметить, что факт воцерковленности руководителей позволяет обозначить принципиальное, глубинное отличие этого отношения от протестантской парадигмы, изложенной в классическом труде М. Вебера.

В трактовке М. Вебера суть деятельности для протестанта определяется необходимостью «осуществлять аскетические идеалы в рамках своей мирской профессии» для того, чтобы «найти подтверждение своей вере в мирской профессиональной деятельности». Именно в рамках такой деятельности протестант реализует свое призвание (*Beruf*) и получает подтверждение своей божественной избранности.

Воцерковленный, искренне и глубоко верующий православный руководитель обретает возможность единения с Богом в таинствах Церкви и в связи с этим не нуждается в каких-либо внешних, мирских подтверждениях такого единения. Осуществление руководителям бизнес-деятельности в качестве «исповедания» личной православной позиции осуществляется как восприятие и реализация божественного замысла, почерпнутого им в Церкви, как синергия и симфония с божественным промыслом о мире.

Достаточно очевидно, что подобная позиция руководителя делает для него невозможным отказ от прямого и открытого декларирования своего отношения к вере, предостережение против которого ясно видно



в словах Спасителя: *«Кто отречется от Меня пред людьми, отрекусь от того и Я пред Отцем Моим Небесным»* (Мф. 10:33). В то же время следование словам апостола Павла *«Горю мне, если не благовествую»* (1 Кор. 9:16) явно ставит руководителя перед необходимостью проповеди, а значит, перед ним встает задача поиска путей и форм такой проповеди, в том числе в условиях ежедневных деловых коммуникаций.

Возможный диапазон решений этой задачи хорошо описывается двумя фрагментами одного из интервью от «...В первые годы явно перегнул с православием в компании. Навязывал мнения» до «...Владыка Феогност благословил меня (по собственной, кстати, инициативе!) вообще ни с кем не говорить о Боге. „Просто делай, что делаешь, а о Боге и религии с ними не говори, не надо. А с Богом о них говори, молись за них“».

Анализ высказываний руководителей показывает, что их позиции распределены по всему этому диапазону. Это позволяет констатировать, что на сегодняшний день решение задачи нахождения индивидуальных путей и форм проповеди, видимо, возможно только в области управленческого искусства: «Даже если вы будете рассказывать о матрице стандартов, будете говорить о заповедях (для вдумчивого человека там все про-

никнуто Божественной правдой), а вот как подать это так, чтобы аудитория: а) поняла; б) не отвергла, это уже искусство. Это тоже способ благовествования, хотя и вот таким не прямым образом».

Хотя, судя по всему, не все руководители столь четко и системно определяют для себя принципы и методы совмещения предпринимательской деятельности и православной веры, управления и спасения, интуитивно им удается выстроить и поддерживать иерархию ценностей, о которых говорит Феофан Затворник в своих комментариях на Тит. 1:15–2, 10 и Лк. 20:19–26: *«Кесарево — кесарю, а Божие — Богу»* (Лк. 20:25); всякому, значит, свое. В наше время вместо «кесарево» поставить надо «житейское» и сказать: житейское своим чередом, а Божеское — своим. А то все бросились на одно житейское, Божеское же оставляют позади. Оттого оно стоит не только не на своем месте, то есть не на первом плане, как следует, но совсем забывается».

В приведенном выше толковании Феофана Затворника «житейское» не отвергается, но ставится святителем на подобающее ему подчиненное место. Обзор цитат [11] позволяет с уверенностью предположить, что руководители, осознающие или

органично ощущающие эту богоустановленную иерархию ценностей и старающиеся постоянно использовать ее при выборе управленческих решений, получают шанс найти свой собственный индивидуальный путь органичного совмещения своей православной позиции с необходимостью решения бизнес-задач возглавляемой ими БС.

Это предположение получает свое подтверждение в декларируемом руководителями отношении к деньгам (доходам, при-

ботать за идею за деньги» при этом можно соотнести с цитатой из Первого послания апостола Павла к Тимофею: *«Ничто не предосудительно, если принимается с благодарением, потому что освящается словом Божиим и молитвою»* (1 Тим. 4:4–5).

Судя по всему, именно такой подход к деньгам — как одному из выражений результатов деятельности (далеко не довлеющему!) — позволяет руководителям разрешать для себя ка-

ктивности акцент на «делать достойно» также находит свое отражение в интервью большинства руководителей, рассматривающих качество выпускаемой продукции как один из ключевых приоритетов своей деятельности.

Не исключено, что такое отношение православного руководителя к результатам своей деятельности может трактоваться с точки зрения эсхатологической перспективы как надежда принести на Страшный суд не только свидетельства личного благочестия, но и многочисленные отзывы довольных клиентов и покупателей. Во всяком случае автору исследования известны прецеденты, когда покупатели отдавали предпочтение продукции агрохолдинга «Русское молоко» на основании сформированного данным холдингом имиджа «православно-го предприятия». Представляется, что по смыслу такого воздействия на покупателей выпуск качественной продукции вполне может быть причислен к одной из форм публичной проповеди православия и что именно этот смысл можно увидеть в высказывании: «Совсем недавно я вдруг осознал, что люди, которые общаются со мной, проявляют не меньший, а, может быть, даже и больший интерес к моей вере, чем к моему профессионализму».

Тексты и тон абсолютного большинства интервью не позволяют усомниться в том, что отношение руководителей к своим сотрудникам строится в согласии не только с библейской заповедью любви к ближнему, но и с ее всеобъемлющей евангельской трактовкой, исключающей какие-либо конфессиональные предпочтения: *«Ибо, кто не против вас, тот за вас»* (Мк. 9:50).

При этом в интервью руководителей обнаруживается общность отношения к неизбежным во всяком бизнесе проблемам и неуда-

Истинная конечная цель любой деятельности заключается не в зарабатывании средств к существованию, но в созидании общей пользы для всех людей, составляющих общество.

были), которые рассматриваются ими в качестве «служебных» возможностей для создания качественного продукта и поддержания достойного уровня вознаграждения сотрудников. Подобное отношение полностью соответствует позиции Церкви, в соответствии с которой истинная конечная цель любой деятельности заключается не в зарабатывании средств к существованию, но в созидании общей пользы для всех людей, составляющих общество.

Несмотря на отдельные сетования типа «Бизнес – не помощник в деле спасения. Маммона, она и есть маммона...», отношение к деньгам и доходам в целом можно характеризовать как спокойное, взвешенное и утилитарно-функциональное, хорошо коррелирующее с фразой апостола Павла: *«Мы знаем, что идол в мире ничто»* (1 Кор. 8:4). Удачную формулировку: «На вопрос: „Работать за идею или за деньги?“ отвечаем просто: „Ра-

жающееся противоречие с Евангельской максимой: *«Не можете служить Богу и маммоне»* (Мф. 6:24). Общий тон интервью и отмеченное выше отношение руководителей к своему делу как служению позволяют предположить, что они обретают возможность некоего «инога», несколько отстраненного, дистанцированного и, если угодно, «чистого» отношения к деньгам и связанным с ними материальным благам: *«Для чистых все чисто»* (Тит. 1:15); *«Я знаю и уверен в Господе Иисусе, что нет ничего в себе самом нечистого; только почитающему что-либо нечистым, тому нечисто»* (Рим. 14:14). Функционально-прикладное определение такой позиции может быть, видимо, сведено к следующему утверждению: «Работать и служить надлежит, безусловно, Господу, и, если делать это достойно, Он найдет способ снабдить нас необходимым количеством „маммоны“».

Принципиально значимый с точки зрения благословенности де-

чам. Эта общность заключается в замещении привычных (и как будто естественных в таких ситуациях) гнева, раздражения и стремления применить те или иные санкции готовностью принять происшедшее в качестве основы для совместных с сотрудниками действий по корректировке ситуации.

«Познайте и корень гнева и ярости: он есть гордость; противоположным оному смирением исторгайте его, при помощи от Бога, призывающего на смиренных» — утверждает преподобный Макарий Оптинский. Можно предположить, что именно позиция смирения помогает руководителю избегать «пронзительного хлада демонской гневливости» и занимать по отношению к проблеме и ее носителям ту несколько отстраненную, спокойную, взвешенную и утилитарно-функциональную позицию, которая уже была отмечена при обсуждении вопросов, связанных с отношением руководителей к деньгам и доходам от деятельности.

При этом находит подтверждение и классическая поговорка «Каков поп, таков и приход»: личная позиция руководителя по отношению к делу и персоналу оказывает влияние на стиль взаимодействия сотрудников с клиентами и партнерами («внешней средой»), в отношении которых также проявляются лояльность, терпимость и конфессиональная непредвзятость. В сочетании с внятно заявленной позицией «компания, строящей свою деятельность в соответствии с православными ценностями», такая позиция бизнеса в миру вполне может рассматриваться в качестве одной из форм благоговения: «В качестве „проповеди“ очень важна схема поведения в конфликтах — при корректном (необычном, „смирненном“) поведении люди обращают внимание и начинают задумываться».

Отмеченная выше позиция смирения органично проявляется в отношении руководителей к процессам планирования и постановки задач, а также при оценке ситуаций, связанных с отклонениями, возникающими в процессе их решения.

Руководители ясно осознают ограниченность человеческих возможностей в предвидении будущего — «если угодно будет Господу и живы будем, то сделаем то или другое» (Иак. 4:15) — и демонстрируют очень осторожный подход к использова-

исследовать, оставь и предай это суду Божию; там всякая истина и ложь явится. Ибо лучше виноватого оставить без наказания, нежели наказывать неповинного»; «Терпением вашим спасайте души ваши» (Лк. 21:19) и «претерпевший же до конца спасется» (Мк. 13:13); чтобы никого не судить и никого не осуждать, а всех оставлять на суд Божий и предоставлять их собственной воле. Так как только один и есть Судия живых и мертвых, пред Которым каждый из нас от своих дел прославится или постыдится».

Источником «доброй силы» выступает истинно христианское смирение, не предполагающее пассивности, а, напротив, требующее активного противостояния злу и защиты добродетели.

нию санкций, согласующийся по духу с наставлениями Спасителя: «Если же согрешит против тебя брат твой, пойди и обличи его между тобою и им одним; если послушает тебя, то приобрел ты брата твоего; если же не послушает, возьми с собою еще одного или двух, дабы устами двух или трех свидетелей подтвердилось всякое слово; если же не послушает их, скажи церкви; а если и церкви не послушает, то да будет он тебе, как язычник и мытарь» (Мф. 18:15–17) и «Ибо если вы будете прощать людям согрешения их, то простит и вам Отец ваш Небесный, а если не будете прощать людям согрешения их, то и Отец ваш не простит вам согрешений ваших» (Мф. 6:14–15).

В полном согласии с духом приведенной выше цитаты руководители исходят из презумпции ответственности сотрудника и стремятся предоставить ему максимум возможностей для исправления ситуации: «„Всяким образом изыскивай истину, но когда невозможно ее полностью

Общий тон и характер интервью, а также приведенный выше анализ позиции руководителей позволяют с уверенностью предположить, что основу такого отношения к персоналу составляет не слабость и попустительство руководителей, а их уважение к личности и потенциалу каждого сотрудника: «Они чувствуют, что я не наказываю не потому, что слаб, а потому, что считаю, что у меня есть силы дать еще один шанс».

Та же позиция «доброй силы» прослеживается и в отношении руководителей к сложным ситуациям конкуренции и «выбора меньшего из зол». В контексте проведенного выше анализа учения Церкви достаточно очевидно, что источником этой силы выступает истинно христианское смирение, не предполагающее пассивности, а, напротив, требующее активного противостояния злу и защиты добродетели.

Такое понимание смирения позволяет руководителю, искренне и добросовестно полагающему свое предложение опти-

мальным для клиента, активно отстаивать свою позицию как в ситуации честного соревнования с предложениями конкурентов, так и (особенно!) в тех ситуациях, когда ему противостоит тайный сговор или подкуп представителей клиента.

С другой стороны, даже находясь в ситуации жесткого противостояния, истинно смиренный руководитель имеет возможность сохранить внутренний покой и «подняться над схваткой», оперевшись на мудрость царя Соломона: *«Коня приготавливают на день битвы, но победа — от Господа»* (Притч. 21:31) или слова преподобного Иоанна Лествичника: «Не тот проявляет смиренномудрие, кто осуждает себя... но тот, кто, будучи укорен другим, не уменьшает к нему любви», которые могут помочь ему в сохранении добрых партнерских отношений даже с теми, кто сумел «обойти» его в бизнесе.

В контексте исследования достаточно очевидно, что описанная выше позиция руководителя носит комплексный характер и имеет под собой основанием не только смирение, но и многие из отмеченных ранее эле-

ментов: осознание своего дела как служения, целеполагание, отношение к деньгам, веру в своих коллег-сотрудников. При этом также вполне очевидно, что для верующего руководителя глубинным основанием этой целостной позиции может являться только сама Вера (с большой буквы): «Если бы прежде не воссияла вера, то не последовала бы и сила в этом святом муже» — пишет Иоанн Златоуст, рассуждая о смерти святого Стефана: «Где вера, там и сила; а где неверие, там и немощь». Можно также полагать, что именно на уровне этого глубинного источника сильная позиция современного православного руководителя оказывается органически родственной той самой легендарной «купеческой чести».

Анализ результатов интервью с точки зрения задачи исследования корпоративной культуры

Как было показано выше, разветвление корпоративной культуры как элемента системы управления осуществляется в следующей иерархической последовательности.

1. Нравственные установки руководителя.

2. Ценностные ориентиры компании в отношении сотрудников (внутренней среды), партнеров, конкурентов и общества (внешней среды).

3. Формальные и неформальные механизмы формирования команды (наем, обучение, система поощрений и наказаний, пр.).

4. Совокупность формальных и неформальных норм, принятых моделей поведения.

Именно эта «развертка» в итоге призвана реализоваться на уровне деятельности в форме конкретных решений и поступков руководителей и сотрудников, коррелирующих между собой, и в совокупности с нравственными установками руководителя. Множество каждодневных решений и поступков в свою очередь определяют микроклимат в коллективе и формируют стиль отношения компании с внешней средой.

Такая взаимосвязь дает основание и для обратного суждения — о характере корпоративной культуры на основании информации о микроклимате в коллективе и сложившемся стиле взаимоотношений этого коллектива с внешней средой.

Практически во всех интервью руководителями отмечаются доброжелательный климат и атмосфера взаимопомощи, царящие в возглавляемых ими коллективах. В ряде интервью также особо подчеркивается факт формирования особых отношений с клиентами и партнерами, построенных на принципах открытости, добросовестности, ответственности и доброжелательности.

Данные особенности позволяют с высокой степенью вероятности предположить существование в отмеченных коллективах корпоративных культур, включающих в себя как



Таблица 4

Особенности «православного компонента» корпоративной культуры

Уровни разветвления корпоративной культуры	Выявленные особенности «православного компонента» корпоративной культуры
Нравственные установки руководителя	Как правило, явно декларируются на личном уровне, но находят лишь ограниченное выражение в элементах корпоративной среды (иконы в кабинете или на столе)
Ценностные ориентиры компании в отношении сотрудников (внутренней среды), партнеров, конкурентов и общества (внешней среды)	Не отражаются на уровне стратегических документов. Транслируются сотрудникам только на уровне обычаев, личных примеров и прямых указаний руководителя. Контролируются на уровне руководителя
Формальные и неформальные механизмы формирования команды (наем, обучение, система поощрений и наказаний, пр.)	Не отражаются на уровне формальных механизмов – регулярных процедур (например, собраний), регламентов, положений или политики. Транслируются сотрудникам только на уровне обычаев, личного примера и прямых указаний руководителя. Контролируются на уровне руководителя
Совокупность формальных и неформальных норм, принятых моделей поведения	Не отражаются на уровне формальных норм. Существуют только в форме обычаев

элементы библейского отношения к ближнему: «Возлюби ближнего твоего, как самого себя» (Мф. 22:39, Мк. 12:31), так и евангельской темы служения: «Кто хочет между вами быть большим, да будет вам слугою и кто хочет между вами быть первым, да будет вам рабом» (Мф. 20:26–27). В качестве под-

– патриотизм, возрождение и развитие лучших традиций российских предпринимателей и инженеров;

– интересы заказчика;
– качество.

• «Наша компания» — это сплав православия, лучших традиций царской и советской России, а также современных технологий.

го компонента» обретает следующие характерные особенности (табл. 4).

В 14 из 15 обследованных коллективов II, III и IV уровни разветвления корпоративной культуры не содержат каких-либо значимых системных компонентов, способных поддержать православный характер такой культуры и обеспечить сохранение этого характера в ситуации отсутствия/ухода руководителя (ее автора, идеолога, создателя, жидителя).

Отсутствие таких системных компонентов заставляет сделать вывод о том, что формирование и поддержание «православной корпоративной культуры» сегодня возможно только на уровне управленческого искусства конкретного руководителя. Это в свою очередь означает существование критических рисков для стабильности такой корпоративной культуры в случае замены действующего руководителя лицом, исповедующим иную систему ценностей.

Следует заключить, что вопросы о механизмах обеспечения устойчивости и дублирования «православного компонента» корпоративной культуры нуждаются в дополнительном изучении и, возможно, заслуживают отдельного исследования.

Формирование и поддержание «православной культуры» сегодня возможно только на уровне управленческого искусства конкретного руководителя.

тверждения данного предположения может рассматриваться позиция служения, зафиксированная у руководителей ответствующих коллективов, а также характерный для этих руководителей патерналистский стиль руководства.

При этом лишь в одной из обследованных компаний данная особенность корпоративной культуры в настоящее время публично связывается с православием на уровне официальных документов, в частности в описании философии и ценностей компании.

• Философия «нашей компании» базируется на следующих основополагающих ценностях:
– православие;

Отношение остальных руководителей к возможности фиксации православного характера формируемой корпоративной культуры в формате каких-либо документов или процессов можно свести к высказыванию: «Дух невозможно форматировать. Я могу нести ответственность только там, где я сейчас нахожусь, и только за то, что я делаю. Если мы верим не в Бога, а Богу, то, если Он решит, что после моего ухода что-то должно будет измениться, значит, для чего-то это должно быть именно так».

Как результат такого отношения предложенная схема разветвления корпоративной культуры в части «православно-

«Для предпринимателя актуально соединить нравственную сторону вопроса с профессиональной деятельностью. То есть, опираясь на нравственное совершенствование, достигая совершенства профессионального» — записано в Этическом кодексе православного предпринимателя [10].

Предприниматели, оценивающие возможность построения бизнеса на «платформе» православной нравственности и догматики, неизбежно сталкиваются с вопросом о практической реализуемости подобного замысла в условиях современной российской бизнес-среды, а также с необходимостью поиска подходов к решению задачи построения подобного бизнеса и успешных примеров реализации таких подходов на практике.

Представленные в статье результаты исследования позволяют заключить, что в качестве формального критерия «православного бизнеса» может быть использован факт наличия в компании или подразделении системы управления и корпоративной культуры, построенных с учетом положений Священного Писания и Священного Предания. Исследование также позволяет дать однозначно утвердительный ответ на вопрос о реализуемости подобного бизнеса и демонстрирует решающее значение позиции руководителя для формирования корпоративной культуры, способной удерживать бизнес-структуру в рамках нравственных установок своего «перволица».

Размещенные на сайте журнала материалы исследования содержат как исследование критериев «православности» бизнеса с позиций учения Церкви [11], так и примеры преломления этих критериев в практиче-

ской деятельности различных компаний [12].

Можно надеяться, что в совокупности представленные результаты будут полезны действующим и будущим православным предпринимателям, задумывающимся над сутью своей веры и согласованием своей бизнес-деятельности с позицией Церкви. **□**

ПЭС 15003/16.01.2015

Литература

1. http://www.pokrov-forum.ru/action/scien_pract_conf/pokrov_reading/sbornik_2004-2005/txt/diatlov_osnovi_ekonomiki.php.
2. Конопасевич А.В. Библейские советы современному менеджеру. М.: Олимп-Бизнес, 2012.
3. Прохоров А.П. Русская модель управления. М.: Издательство Студии Артемия Лебедева, 2011.
4. Максименко А.А., Харский К.В. Управленческое евангелие от Константина и Александра. М.: Инфра-М, 2012.
5. Летуновский В.В. Менеджмент по Суворову: Наука побеждать. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Альпина паблишер, 2012.
6. <http://www.patriarchia.ru/db/text/141422>.
7. <http://www.sedmitza.ru/text/409166.html>.
8. Патриарх Кирилл. Патриаршее слово на встрече с руководством и членами Клуба православных предпринимателей. <http://www.patriarchia.ru/db/text/960671.html>.
9. Страница Экспертного совета «Экономика и этика» при Святейшем Патриархе Московском и всея Руси. <http://www.patriarchia.ru/db/text/705176.html>.
10. Этический кодекс православного предпринимателя. <http://constitutions.ru/archives/6640>.
11. <http://www.inesnet.ru/2015/02/biznes-v-svete-pravoslavnogo-veroucheniya-za-ili-protiv/>
12. <http://www.inesnet.ru/2015/02/rezultaty-empiricheskogo-issledovaniya-biznes-v-svete-pravoslavnogo-veroucheniya/>

