

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ  
БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ НАУКИ  
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ОРГАНИЗАЦИИ  
ПРОМЫШЛЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА  
СИБИРСКОГО ОТДЕЛЕНИЯ  
РОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ НАУК

**В.Ф. Комаров**

Деловая игра  
**«КОРРУПЦИЯ»**

Новосибирск  
2014

УДК 338.9

ББК 65.9(2Р)30-2

К 63

К 63 *Комаров В.Ф. Деловая игра «Коррупция»* – Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2014. – 48 с.

Деловая игра «Коррупция» предназначена для изучения в активной форме процессов функционирования предпринимательских структур в рамках некой хозяйственной деятельности, характеризующейся высоким уровнем коррупции. Игра может применяться (1) в учебных и (2) в исследовательских целях.

В первом случае игра является средством активизации учебного процесса, при изучении таких дисциплин - и отдельных тем - как «Экономика и организация промышленного производства», «Организация коллективной хозяйственной деятельности», «Коррупция: сущность явления, формы проявления, методы противодействия» и др. В исследовательских целях игру можно использовать для разработки основ концепции противодействия коррупции, для сбора экспертных данных по проблемам проявления и негативным последствиям коррупции, а также выработки предложений по мерам противодействия коррупции.

Такая многоцелевая направленность данной игры объясняется универсальностью заложенного в ее основу социально-психологического механизма. В игре моделируется и многократно воссоздается противоречие между индивидуальными (или групповыми) и общественными интересами. Это противоречие является типичным и встречается в реальной жизни на каждом шагу. Именно поэтому чисто игровую технику, используемую при работе с предлагаемой здесь моделью, можно - в зависимости от изучаемого предмета или темы - насытить разным содержательным материалом.

Эффективность применения игры в учебном процессе или исследовательской программе зависит от того, насколько удачно преподаватель или исследователь организовал послеигровое обсуждение, как успешно он использовал для этого полученные в «игровой лаборатории» факты и наблюдения.

© ИЭОПП СО РАН, 2014

© В.Ф. Комаров, 2014

## Содержание

1. Предисловие	3
2. Имитируемая в игре хозяйственная система	7
3. Игровая имитационная модель	15
4. Правила игры	19
5. Организация и проведение сеанса игры	26
6. Литература	29
<i>Приложение 1.</i> Инструкция игрокам (имитационный сюжет)	30
<i>Приложение 2.</i> Некоторые советы организатору игры	36
<i>Приложение 3.</i> Инструкция игрокам (проблемный сюжет)	38
<i>Приложение 4.</i> Вопросник «Донос как проблема»	40
<i>Приложение 5.</i> Пример системы противодействия коррупции	42
<i>Приложение 6.</i> Ицхак Адизес «Как изменить причины коррупции»	45

### 1. Предисловие

В обыденном сознании слово «игра» ассоциируется с понятием «соревнование», «противоборство», «имитация», «подражание», «несерьёзность», «условность». Иногда игру определяют, как непродуктивный вид деятельности, где важен процесс, а не результат. Некоторые авторы при определении деловых игр в основу берут соревновательный аспект. Другие считают главным - ролевую имитацию. Существуют и иные интерпретации метода деловых игр [1, 3, 4, 8, 10, 11, 12]. Мы выводим происхождение деловых игр из военных и детских ролевых игр, считая, что по своей сущности военные игры и деловые игры очень близки.

С учетом сказанного, в данной работе в качестве базовых основ игрового имитационного моделирования приняты теоретические и методологические положения, суть которых раскрывается с помощью следующих дефиниций и утверждений [4, 6].

Игрой будем называть такой вид человеческой деятельности, который отражает (воссоздаёт) другие её виды. Деятельность-

игра происходит в изменённых по сравнению с действительностью, искусственных условиях (в условиях мнимой, экспериментальной ситуации). При этом для игры характерна двуплановость: серьёзность и условность.

Под деловой игрой будем понимать игру, являющуюся имитационной моделью, которая предназначена для изучения процессов функционирования организационных систем. Имитационной моделью организационной системы будем называть модель, исследование которой осуществляется путём эксперимента с ней, воспроизводящего процесс функционирования организационной системы во времени.

Деловая игра отличается от реальной организационной системы тремя качествами: (1) реальные работники организации заменяются исполнителями ролей этих работников (в этом заключается ролевой аспект деловых игр); (2) реальная информация о хозяйственных процессах заменяется псевдореальной информацией, получаемой с помощью имитационных моделей (в этом заключается имитационный аспект деловых игр); (3) в игре сжимается масштаб времени и упрощается организационная структура хозяйственной системы (в этом заключается экспериментальный аспект деловых игр).

Деловая игра в общем случае включает в себя пять крупных составляющих: (1) игроков, (2) экспертов, (3) организаторов игры, (4) материал по изучаемой проблеме, (5) экспериментальную ситуацию. Экспериментальная ситуация, в свою очередь, состоит из трёх блоков: (а) сценарий, (б) игровая обстановка, (в) регламент. Важной частью игровой обстановки является имитационная модель среды, в которой изучаемая система осуществляет свою деятельность. Имитационная модель среды отражает в динамике результаты (условные) этой деятельности. Поэтому иногда такую модель называют моделью отклика (с её помощью генерируется «отклик» на решения игроков).

Модель среды является совокупностью моделей различной природы (математических, физических, имитационных, алгоритмических, компьютерных или ручных, а также неформальных). Она предназначена для отражения технологических, природных, организационных и других процессов, протекающих в изучаемой организации и во внешней среде. Например, в рамках деловой игры игроки периодически составляют планы деятельности организации на месяц. Модель отклика заменяет собой реальность:

она генерирует «факт» исполнения месячных планов. Игроки сопоставляют этот «факт» с планом и принимают решения на очередной «плановый» период. Так имитируется деятельность аппарата управления. В некоторых случаях отклик среды моделируется путём высказываний экспертов<sup>1</sup>.

Деловая игра состоит из одного или нескольких сюжетов, каждый из которых может проигрываться автономно или во взаимосвязи с другими сюжетами. В управленческих имитационных играх сюжет зачастую моделирует определённую функцию управления (планирование, учёт, контроль, анализ). Сюжет может состоять из игровых эпизодов. Например, сюжет «планирование» может включать в себя эпизоды «подготовка проекта плана», «обсуждение проекта плана на совещании у директор игровой организации», «согласование плана с функциональными подразделениями игровой организации», «утверждение плана директором игровой организации».

Фундаментальное свойство деловой игры – двуплановость – проявляется в реализации в рамках игры двух типов деятельности: игровой деятельности (условность) и деятельности по поводу игры (серьёзность<sup>2</sup>). Игровая деятельность связана с функционированием игроков как представителей имитируемой организационной системы (обмен игровыми предметами, выполнение игровых ходов, принятие игровых решений). Деятельность по поводу игры осуществляется как за пределами игровой деятельности (обсуждение и заполнение анкет по изучаемым в игровом эксперименте проблемам, дискуссия, обобщение и анализ полученной экспертной информации), так и во время игровой имитации (обсуждение и обмен замечаниями по проблеме между игроками и экспертами). Деятельность по поводу игры является важнейшей в игровом имитационном эксперименте (игровая же деятельность служит лишь поводом, рамками, эмпирической базой для выполнения деятельности по поводу игры).

Деловая игра служит основой для постановки игровых имитационных экспериментов. Такие эксперименты проводятся в три этапа: (1) подготовительный, (2) игровой, (3) заключительный. На подготовительном этапе разрабатывается программа эксперимента, определяется место и сроки его проведения, формируются состав участников, размножаются необходимые материалы и инструкции, изготавливаются игровые атрибуты. Игровой этап состоит из от-

---

<sup>1</sup> в военных играх их называют посредниками [2].

<sup>2</sup> Как сказал А.С. Пушкин: «Сказка ложь, да в ней намёк / Добрым молодцам урок»

дельных периодов. Каждый период соответствует выбранному циклу моделирования (например, год, квартал, месяц, неделя, сутки). На заключительной дискуссии игроки предлагают и защищают перед жюри свой вариант решения рассматриваемой в деловой игре проблемы. После завершения игры составляется отчет по результатам эксперимента.

Познавательный эффект деловых игр обусловлен использованием трёх методов: (1) аналитического, (2) экспертного и (3) экспериментального. С помощью аналитического метода конструируется игра (в процессе такого конструирования анализируется большой фактический материал, выделяются важные элементы и связи, формулируются гипотезы и теоретические предположения по поводу изучаемых явлений) Участие профессионалов в эксперименте активизирует их экспертный потенциал. Экспериментальный характер игры проявляется в том, что каждое проведение деловой игры можно рассматривать как лабораторный эксперимент с изучаемой системой (сжатый масштаб времени позволяет многократно воссоздать динамику функционирования системы).

Эксперимент, понимаемый как поставленный опыт, может иметь место всегда, когда возникает потребность получить ответ на вопрос: «Что будет, если?» и выполняется ряд специальных требований. Короче говоря, эксперимент – это метод познания, при помощи которого в контролируемых и управляемых условиях исследуются явления действительности.

Деловая игра «Коррупция» является переработанной модификацией известной имитационной игры «У озера» [6]. Игра «У озера» впервые была издана Новосибирским институтом народного хозяйства (НИНХ) в 1986 г. Второе издание было осуществлено в 1991 г. консультационным центром «СенКом», г. Новосибирск. Третье издание игры вышло в издательстве «Аргус», г. Москва, в 1994 г. С момента своего первого издания игра «У озера» пользуется неизменным успехом. Некоторые вузы создали свои модификации данной игры («Охотник»<sup>1</sup>, «Рыбалка»<sup>2</sup>. и др.) и разработали иную схему их применения<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Кузбасский политехнический институт (КПИ), г. Новокузнецк, 1990 г.

<sup>2</sup> Красноярский лесотехнический институт, 1991 г.

<sup>3</sup> Так, деловая игра «Охотник» применялась в Красноярском лесотехническом институте для выявления лидера студенческой группы на первом курсе с целью отбора кандидатур на должность старосты группы

В игре «У озера» содержательный смысл изучаемой хозяйственной системы был сознательно отгеснен на второй план. Авторы использовали эту игру для изучения психологических особенностей людей с точки зрения их склонности к коллективной деятельности. Дело в том, что игра «У озера» имеет решение, при котором все игроки достигают наивысшего результата. Но для этого им необходимо увидеть это решение, выработать коллективную стратегию своего поведения в игре и реализовать ее на практике. Однако так случается далеко не всегда. В игре «У озера» исследовались решения, при которых происходит формирование и реализация коллективных взаимовыгодных стратегий поведения. Основная гипотеза игры заключалась в том, что склонность к коллективной деятельности зависит не только от психологического склада личности, но и определяется действующим в обществе социально-экономическим (или хозяйственным) механизмом.

Игра «Коррупция» отличается от своего прототипа (игры «У озера») более конкретной ситуацией. В ней моделируется противостояние интересов законопослушного бизнеса с интересами коррупционеров. Выбор именно этого наполнения игры был вызван тем, что здесь противоречие между противоправными и общественными интересами, весьма актуально.

## **2. Имитируемая в игре хозяйственная система**

Действие игры разворачивается в условной хозяйственной системе, состоящей из восьми одинаковых (по мощности, капиталу, численности персонала) предприятий. Предприятия различаются только по стилю менеджмента. В игре предприятия «проживают» 48 месяцев (четыре года).

Цель каждого предприятия – получить наибольшую суммарную (за четыре года) прибыль. Величина ежемесячной прибыли каждого предприятия зависит от (1) принятого его директором решения по текущей (месячной) стратегии ведения бизнеса и от (2) предпринимательского климата. Величина месячной прибыли определяется по матрице решений (табл. 1). Если решения по стратегии ведения бизнеса определяется волеизъявлением директора (игрока), то качество предпринимательского климата зависит:

(а) от принятых игроками решений по стратегии ведения бизнеса: коррупционные решения ухудшают предпринимательский климат;

Таблица 1

## Матрица решений

Предпринимательский климат	Позиции матрицы								Номер строки	Очки (прибыль) в разрезе номеров решений				
	1	2	3	4	5	6	7	8		№1 «взятка»		№2 «законопослушание»	№3 «донос»	
										если донос			если взятка	
										нет	есть	есть	нет	
1	2								3	4	5	6	7	8
Благоприятный									+6	177	-20	127	88	-20
									+5	161	-20	111	80	-20
									+4	146	-20	92	73	-20
Нормальный									+3	133	-20	79	66	-20
									+2	121	-20	63	60	-20
									+1	110	-20	48	55	-20
					*				0	100	-20	35	50	-20
									-1	80	-20	28	40	-20
									-2	64	-20	21	34	-20
									-3	51	-20	14	25	-20
Неблагоприятный									-4	41	-20	7	20	-20
									-5	33	-20	3	16	-20
									-6	26	-20	-3	13	-20
									-7	19	-20	-8	10	-20
									-8	5	-20	-20	3	-20

\* – индикатор предпринимательского климата. Определяет строку, по которой назначаются очки в разрезе номеров решений данного месяца. Показывает также ухудшение и улучшение предпринимательского климата:

1. Ухудшение предпринимательского климата отражается смещением индикатора влево (и вниз): на одну позицию за каждый факт взятки в данном месяце (за каждое решение № 1). Вниз индикатор смещается, когда кончаются позиции в данной строке: то есть индикатор движется с позиции «1» данной строки на позиции «8» => «7» => «6» и т.д. более низкой строки;

2. Улучшение предпринимательского климата в результате правительственных мер<sup>1</sup> отражается смещением индикатора **вправо** (и вверх). Индикатор делает по позициям матрицы столько шагов, сколько очков выпало на двух игральном костях. Вверх индикатор смещается, когда кончаются позиции в данной строке: то есть индикатор движется с позиции «8» данной строки на позиции «1» => «2» => «3» и т.д. более высокой строки.

<sup>1</sup> Раз в год правительство реализует пакет мер по улучшению предпринимательского климата. Значение очков на двух игральном костях означает действенность этих мер.

(б) от наличия правительственных мер по улучшению предпринимательского климата (эти меры принимаются правительством один раз в год).

Игра протекает с месячным циклом. Ежемесячно каждое предприятие реализует одно из следующих решений по стратегии ведения своего бизнеса:

решение-1 «Взятка» (получение неправомερных конкурентных преимуществ и выгод путём подкупа должностных лиц или иных влиятельных субъектов деловой среды, см. гр. 4 табл. 1);

решение-2 «Законопослушание» (ведению бизнеса в соответствии с действующими законами, правилами и деловыми традициями, см. гр. 6 табл. 1);

решение-3 «Донос» (штрафование взяточников, см. гр. 7 и 8 табл. 1).

В первом случае (решение «Взятка») предприятие может извлечь **большую прибыль за данный месяц**, в связи с получением неправомερных конкурентных преимуществ и выгод путём подкупа должностных лиц или иных влиятельных субъектов деловой среды (см. гр. 4 табл. 1). Однако, это решение является антиобщественным, ибо каждый факт коррупции ухудшает предпринимательский климат хозяйственной системы (см. гр. 2 табл. 1). Это ведет к **снижению прибыли на всех предприятиях** в течение **следующих** месяцев, поскольку всем им придется нести дополнительные затраты при получении кредитов или инвестиций, а также на поддержание своего делового имиджа (возрастают затраты на рекламу, на оплату труда работников, на прохождение процедур сертификации продукции и др.). Игрок, принявший решение «Взятка», может быть оштрафован на 20 очков на основании достоверного Доноса (см. гр. 5 табл. 1).

Во втором случае (решение «Законопослушание») предприятие получает **нормальную рыночную прибыль** за данный месяц (см. гр. 6 табл. 1), не нанося при этом ущерба предпринимательскому климату.

В третьем случае (решение «Донос») директор сообщает компетентным органам факты коррупции. Возможны два следствия решения «Донос»:

1) если в данном месяце имели место факты коррупции (кто-то из игроков принял решение «Взятка»), то все предприятия-коррупционеры вместо большой прибыли получают **штраф** (см. гр. 5 табл. 1). Доносчик при этом **получает** примерно **50% от суммы**

**прибыли**, которую рассчитывал получить коррупционер (см. гр. 7 табл. 1). Если N игроков приняли решение-3 «Донос», то премия делится между доносчиками поровну [(гр. 7 табл. 1)/(N)];

2) если в данном месяце не имели место коррупционные факты (никто из игроков не принял решение «Взятка»), то доносчик наказывается за **ложный донос** (получает **штраф**, в размере «минус 20 очков», см. гр. 8 табл. 1).

Таким образом, три решения игроков имеют пять последствий (табл. 2).

Один раз в 12 месяцев (см. строки «04п», «16п», «28п», «40п» Учётной формы игрока, табл.3) в результате реализации пакета Правительственных мер происходит **улучшение** предпринимательского климата (индикатор на Матрице решений, табл.1, смещается вправо-вверх по показаниям двух игральные кости).

В игре принимают участие 8 команд, численностью от одного до 3–4 персон в команде<sup>1</sup>. Каждая команда исполняет роль директора. Игра протекает в виде периодов, равных месячному циклу. Всего таких периодов 48.

Таблица 2

### Решения и их последствия

Решение			Очки	Влияние на других игроков
код	название	вариант реализации		
1	взятка	1.1. если нет доносов	M*	Ухудшение предпринимательского климата
		1.2. если есть доносы	-20	
2	законопослушание	Нет вариантов	M*	Не влияет
3	донос	3.1. если есть взятки	M*/N**	Взятчик вместо очков по M* запишет (-20)
		3.2. ложный донос (нет взяток)	-20	Не на кого влиять

\* M = матрица решений, см. табл.1

\*\* - N – количество доносчиков в данном месяце

<sup>1</sup> То есть минимальное число игроков – 8 чел., максимальное – от 24 до 32 чел., исходя из того соображения, что стандартная учебная группа состоит из 25–30 студентов.

Учётная форма игрока<sup>1</sup> № \_\_\_\_\_

Учёт количества решений за игру		Дата	
код и название решения	шт. за игру	Город	
1. Взятка	/	Организация	
2. Законопослушание		Игроки	
3. Донос		№	Фамилия, и., о.
		1	
		2	
		3	

Месяц	Код решения	Очки	Итого с начала игры	Месяц	Код решения	Очки	Итого с начала игры	Месяц	Код решения	Очки	Итого с начала игры
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
01			17				33				
02			18				34				
03			19				35				
<b>04п</b>			20				<b>36п</b>				
05			21				37				
06			22				38				
07			23				39				
<b>08с</b>			<b>24с</b>				<b>40пс</b>				
09			25				41				
10			26				42				
11			27				43				
12			<b>28п</b>				44				
13			29				45				
14			30				46				
15			31				47				
<b>16пс</b>			<b>32с</b>				<b>48с</b>				

<sup>1</sup> Под игроком понимается или персон, или команда игроков из 2-4 персон

### Примечания к табл. 3:

1. Записи «04п», «16п», «28п», «40п» означают, что в апреле (4-месяц) каждого года принимается пакет правительственных мер по улучшению предпринимательского климата<sup>1</sup>.

2. Записи «08с», «16с», «24с», «32с», «40с», «48с» означают, что каждый восьмой месяц имеет место двухминутное заседание Совета директоров предприятий, в результате которых вырабатываются рекомендации о стилях поведения игроков.

В каждом месяце игроки принимают решение – одно из рассмотренных трёх. Каждому решению, принятому на текущий месяц, соответствует определенный размер прибыли или убытков. Задача участника игры – получить максимальную суммарную прибыль по итогам своей 48-месячной работы. Этот же показатель является и формальным критерием победы в игре. Все решения принимаются игроками анонимно: каждый из них фиксирует решение в своей Учётной форме (табл. 3) и передаёт Ведущему соответствующий Рапорт-карту (рис. 1).

В игровую схему заложена возможность координации действий участниками игры. Для этого, каждый восьмой месяц проводятся двухминутное заседание Совета директоров.

Решение-1 «Взятка»	Решение-2 «Законо- послушание»	Решение-3 «Донос»
-----------------------	--------------------------------------	----------------------

Рис.1. Форма рапорт-карт<sup>2</sup> о решениях игроков

На заседании Совета директоров игроки могут договориться о скоординированных действиях в последующие месяцы. **Однако по правилам игры эти соглашения носят рекомендательный характер.** Любой игрок ради личной выгоды имеет возможность нарушить достигнутые договоренности, что может дать ему за-

---

<sup>1</sup> Влияние пакета правительственных мер на качество предпринимательского климата моделируется бросанием двух игральные костей. Сумма очков на двух выпавших костях означает действенность этих мер, то есть определяет количество позиций, на которое смещается индикатор на игровой матрице по направлению «вправо - вверх».

<sup>2</sup> Для каждого Игрока следует изготовить три колоды карт (по одной колоде на каждое решение) по 40 карт в каждой колоде (по одной карте на каждый игровой месяц). Получается, что всего требуется  $40 \cdot 3 \cdot 8 = 960$  карт. Изготовления этих рапорт-карт целесообразно заказать фирме, изготавливающей визитки.

метные дополнительные экономические преимущества перед остальными игроками. Все это делает **непредсказуемым** результат каждой конкретной игры.

Таким образом, в игре имитируются процессы функционирования упрощенной хозяйственной системы, которая включает в себя следующие элементы (рис.2):

а) предпринимательский климат, являющийся источником выгод. Предпринимательский климат может сильно меняться (благоприятный, нормальный, неблагоприятный), в зависимости от числа коррупционных фактов (взяток) и от действия внешних факторов (в виде ежегодной реализации пакета правительственных мер по улучшению предпринимательского климата, непредсказуемой значимости);

б) восемь предприятий, работающих с месячным технологическим циклом. Экономические результаты работы предприятий (прибыль) зависят от предпринимательского климата и от решений их директоров;

в) восемь директоров предприятий, которые могут принимать различные решения относительно стиля ведения бизнеса. Каждому решению соответствует определенная величина прибыли или убытков, получаемых в данном месяце. Цель каждого директора заключается в получении максимальной суммарной прибыли за весь период функционирования игровой хозяйственной системы;

г) Совет директоров — совещательный орган управления, заседания которого проводятся с периодичностью один раз в 8 месяцев. Вырабатываемые Советом соглашения носят рекомендательный характер;

д) хозяйственный механизм, представляющий собой совокупность правил, по которым определяются последствия принятых директорами решений;

е) пакет правительственных мер по улучшению предпринимательского климата, реализуемый один раз в 12 месяцев. В результате действия этих мер происходит улучшению предпринимательского климата. Величина, на которую улучшается предпринимательский климат в результате внешних мер, является случайной величиной (определяется метанием двух костей).

Между перечисленными элементами хозяйственной системы существуют разнообразные связи, большая часть которых отображена на рис. 2.

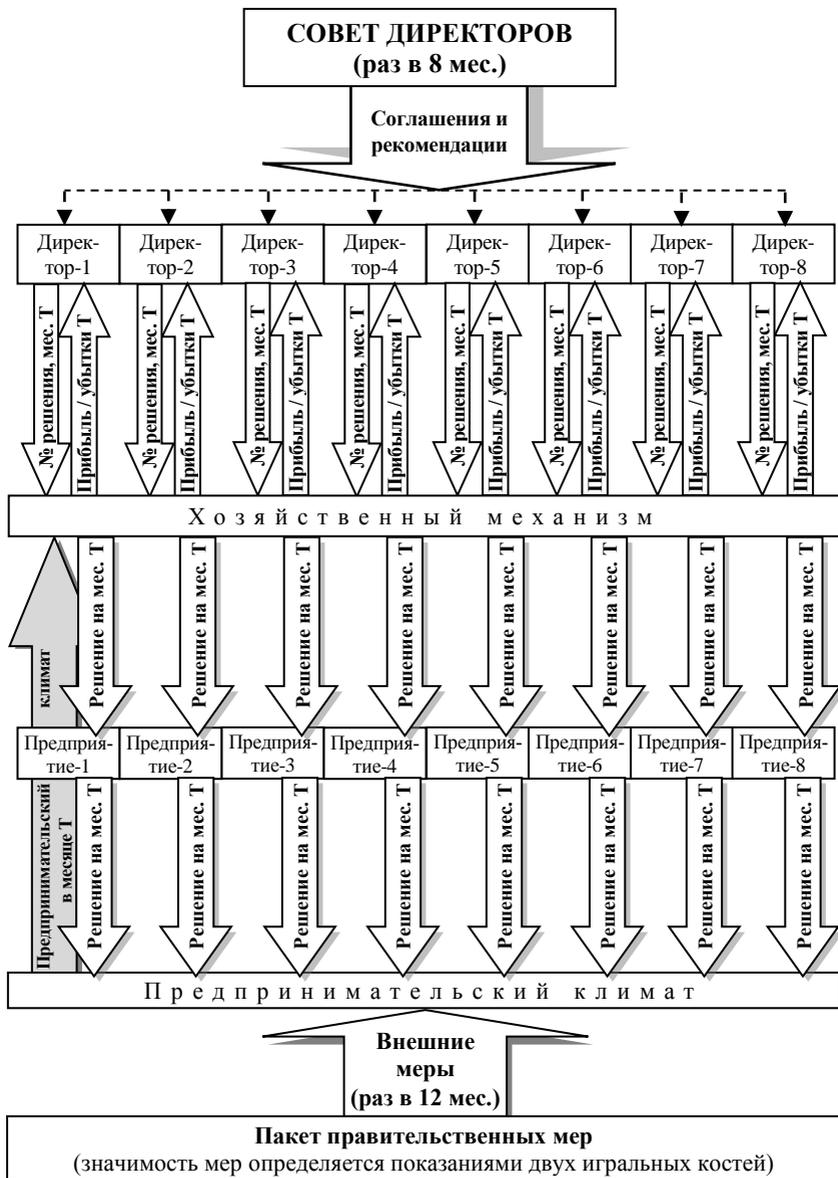


Рис.2. Схема взаимодействия элементов хозяйственной системы в игре «Коррупция»

Для моделирования различных аспектов функционирования данной системы используются три модели: (1) информационная модель, (2) алгоритмическая модель, (3) ролевая модель.

Для имитации качества предпринимательского климата применяется **информационная табличная модель** в виде «Матрицы решений» (см. табл. 1).

Процессы взаимовлияния предприятий и предпринимательского климата моделируются совокупностью правил выполнения игровых ходов, то есть своеобразной **алгоритмической моделью**.

Своё место в моделировании рассматриваемой системы занимает **ролевая имитация**: игроки принимают решения, руководствуясь мотивами и соображениями, которыми руководствовались бы, по их мнению, реальные директора предприятий.

### 3. Игровая имитационная модель

Предпринимательский климат в каждый данный момент времени отражается индикатором на Матрице решений (см. табл. 1). В начале игры предпринимательский климат находится на среднем уровне, что и обозначается индикатором (см. табл. 1, нулевая строка, позиция 5). В зависимости от действий игроков и внешних факторов качество предпринимательского климата может ухудшаться или улучшаться. Соответственно этому индикатор перемещается по строкам и позициям матрицы. Рассмотрим подробнее механизм моделирования состояния предпринимательского климата.

Матрица разбита на строки и позиции. Каждая строка соответствует определенному уровню предпринимательского климата, что находит отражение в количестве очков, которые можно получить в данный месяц для решения «Взятка» или для решения «Законопослушание». Например, нулевая строка матрицы предусматривает 100 очков прибыли для решения-1 («Взятка», см. гр. 4 табл. 1) и 35 очков - для решения-2 («Законопослушание», см. гр. 6 табл. 1).

Выделено три группы строк матрицы. Первая группа строк характеризует **благоприятный** предпринимательский климат. Этим строкам соответствует наибольший уровень прибыли предприятий. Вторая группа строк матрицы характеризует **нормальный** предпринимательский климат. Третья группа строк матрицы предназначена для характеристики **неблагоприятного** предпринимательско-

го климата. Две верхних строки этой группы дают какую-то прибыль для решения-2, а три нижних строки означают абсолютную убыточность законопослушного стиля ведения бизнеса.

Каждая строка матрицы содержит 8 позиций. Каждое решение-1 («Взятка») сдвигает индикатор на одну позицию влево. Как только индикатор проходит крайнюю левую позицию данной строки, он смещается на нижерасположенную строку матрицы в крайнее правое положение, откуда продолжает свое движение влево при каждом новом факте взятки. Например, если при принятии решений индикатор находился на пятой позиции нулевой строки и пять игроков приняли решение-1 «Взятка», то индикатор переместится на восьмую позицию строки с номером «-1».

Вверх по строкам матрицы индикатор движется таким же образом, но в обратном направлении. Раз в 12 месяцев (см. строки «04п», «16п», «28п», «40п» Учётной формы игрока, табл. 3) путем бросания двух игральные кости разыгрывается **значимость** пакета правительственных мер по **улучшению** предпринимательского климата. Сумма показаний этих костей определяет число позиций, на которое должен сместиться индикатор по строке вправо. Если индикатор дошел до правого края строки, то он перемещается на крайнюю левую позицию вышерасположенной строки, откуда продолжает свое движение вправо. Например, перед очередным пакетом правительственных мер по улучшению предпринимательского климата индикатор находился на 5-й позиции нулевой строки. Пусть на одной кости выпало 5, а на другой 6 очков. Это значит, что индикатор должен сместиться вправо и вверх на 11 позиций и оказаться в результате на 8-й позиции строки с номером «+1».

Повторим: каждый игровой месяц игроки принимают одно из следующих трёх решений: (1) «Взятка», (2) «Законопослушание», (3) «Донос». Соответствующие этим решениям значения очков и их последствия для других игроков и для предпринимательского климата определяются правилами, отражёнными в правой части табл.1. Рассмотрим эти правила подробнее.

Решение-1 «Взятка» реализует рискованную стратегию ведения бизнеса: оно даёт игроку **либо** наибольшее (для данного месяца) количество очков, **либо** – большие убытки (в виде штрафа). Кроме того, решение-1 имеет негативные общественные **последствия**. Наличие решения-1 в **данном месяце** приводит к движению индикатора по матрице (влево-вниз) и может ухудшить каче-

ства предпринимательского климата, что снизит прибыль всех предприятий в **последующий месяц**. Таким образом, для игрока, принявшего решение-1, возможны два последствия:

(1) получение больших очков (см. гр.4 табл.1), если не было «Доноса»;

(2) получение убытков в размере «-20 очков» (см. гр. 5 табл. 1), если кто-то из игроков принял в данном месяце решение-3 («Донос»)

Решение-2 «Законопослушание» даёт игроку очки, отражающие «нормальный» уровень его прибыли (см. гр 6 табл. 1). К примеру, пусть индикатор находится на позиции 3 нулевой строки. Игроками принято пять решений-1 («Взятка») и три решения-2 («Законопослушание»). В этой случае каждому из игроков, принявших решение-1, начисляется по 100 очков (см. гр. 4 табл. 1), принявшим решение-2 по 35 очков (см. гр. 6 табл. 1). Индикатор по итогам этого месяца переместится влево-вниз на пять позиций, и окажется на 6-й позиции строки с номером «-1» (см. гр. 2 табл. 1).

Решение-3 («Донос») имеет два последствия:

(1) убытки, в размере «-20 очков», для тех игроков, кто совершил в данном месяце коррупционное деяние (принял решение-1 «Взятка», см. гр. 5 табл. 1) и одновременно вознаграждение для доносчика в размере примерно 50% от планируемой прибыли коррупционера (см. гр. 7 табл. 1), делённое на число доносчиков;

(2) штрафование доносчика, в размере «-50 очков» (см. гр. 8 табл. 1), за ложный донос, если в данном месяце не имели место коррупционные факты (никто из игроков не принял решение-1 «Взятка»)

Поясним это на примере. Пусть индикатор находится на 6-й позиции строки с номером «-1». На текущий месяц участники игры приняли два решения-1, четыре решения-2, два решения-3. В этих условиях игроки, принявшие решение 3, получают по «40/2 = 20 очков» (см. гр. 7 табл. 1); игроки, принявшие решение-1, вместо ожидавшихся «+ 80 очков» (см. гр. 4 табл. 1) получают по «-20» (см. гр.5 табл.1); игроки, принявшие решение-2, получат по «28 очков» (см. гр. .6 табл. 1); индикатор качества предпринимательского климата на игровой матрице переместится на две позиции влево, то есть перейдет на 4-ю позицию строки с номером «-1» (см. гр. 2 табл. 1).

Согласно правилам игры, каждый восьмой месяц проводится двухминутное заседание Совета директоров предприятий (см. строки, отмеченные символами «08с», «16с», «24с», «32с», «40с» в учётной форме игрока, табл. 3), на котором директора путем переговоров могут вырабатывать стратегию коллективного поведения. Вне этих отрезков времени разговаривать друг с другом **игрокам не разрешается.**

Здесь мы рассмотрели первый («имитационный») сюжет игры. Однако на нем игра может и не закончиться. Ее можно продолжить далее по второму («проблемному») сюжету, организация которого зависит от того, какая проблема решается. Здесь уже нельзя сформулировать строгие правила.

Рассмотрим вариант, когда в игре предполагается выработать «Основные проектные решения системы противодействия коррупции». В этом случае организация игры в рамках **проблемного** сюжета сводится к следующему. Участники игры разбиваются на четыре конкурсные группы, и им предлагается проимитировать работу «**Экспертного совета**». В рамках этой деятельности участникам игрового эксперимента предлагается выработать проектные решения системы противодействия коррупции.

Для повышения эффективности групповой работы ее участникам зачитывается инструкция, содержащая постановку обсуждаемой проблемы, и определяющая, что и в какие сроки должна сделать группа. Затем группам предоставляется вопросник (приложение 2) и тексты по обсуждаемой проблеме (приложения 4 и 5), создаются условия для групповой работы, выделяется время.

Следующим шагом является организация публичной защиты групповых проектов перед жюри<sup>1</sup>.

В заключение организатор игры подводит итоги игрового эксперимента, используя как полученные в ходе игры факты и наблюдения, так и материалы других экспериментов с игрой «Коррупция».

---

<sup>1</sup> Подробнее вопросы проведения проблемного сюжета излагаются в разделе 5.

## 4. Правила игры

В игре участвует **восемь игроков**. Фиксированное количество игроков обусловлено необходимостью иметь сопоставимые результаты проводимых игровых экспериментов. Здесь под термином «**игрок**» понимается или **персона**, или **команда**, численностью 1–4 чел. Перед началом игры каждому игроку выдаётся:

- (1) учетная форма игрока (табл. 3),
- (2) матрица решений (табл. 1),
- (3) информационная таблица «Решения и их последствия» (табл. 2),
- (4) три колоды рапорт-карт с номерами решений (рис.1).

В учётной форме игрок записывает дату и место проведения игры, а также фамилии и инициалы игроков данной команды. В процессе игры **каждый игровой месяц** в учётной форме каждый игрок регистрирует код принятого решения (гр. 2), количество полученных очков в данном месяце (гр. 3), количество полученных очков с начала игры (гр.4). Затем игрок передаёт Ведущему соответствующую принятому решению рапорт-карту.

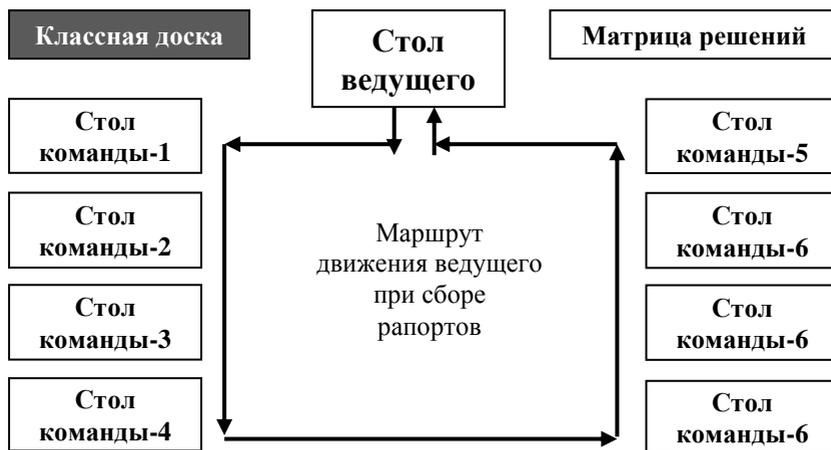


Рис.3. Размещение игроков в аудитории

Игроки размещаются так, чтобы: (а) выполняемые ими записи решений не были бы видны другим игрокам и (б) в момент проведения заседания Совета директоров было бы удобно разговаривать. Обычно игра проводится в учебной аудитории. Тогда игроки размещаются так, как это показано на рис.3, а Матрицу решений (см. табл. 1) – разместить на классной доске, чтобы её могли видеть все участники игры.

Каждый игровой месяц, Ведущий объявляет номер этого месяца, например, произнося: «Прошу принять решение на седьмой месяц». После чего Ведущий или его ассистент обходит Игроков и собирает Рапорты о принятых решениях. Затем Ведущий на основании собранных Рапортов определяет по Матрице решений (см. табл.1) количество очков за каждое решение, объявляет эти очки игрокам (чтобы они могли записать очки в свою Учётную форму), перемещает на Матрице решений индикатор качества предпринимательского климата (если в данном месяце были решения-1 «Взятка»).

В процессе игры разговаривать разрешается только после того, как Ведущий объявит о начале двухминутного заседания Совета директоров. В остальное время общение игроков запрещено.

Игра состоит из двух больших сюжетов: (1) имитационный и (2) проблемный (табл. 4). В рамках имитационного сюжета осуществляется игровая деятельность. В рамках проблемного сюжета игроки разрабатывают предложения по решению проблемы коррупции в разрезе некоего вопросника (то есть во втором сюжете разворачивается деятельность по поводу игры).

Игровой сюжет включает в себя пять игровых эпизодов. Первый эпизод посвящён инструктажу участников (текст инструкции приведен в приложении 1). Здесь рекомендуется подчеркнуть, что в игре происходит не борьба игроков друг с другом, а борьба за высокое качество предпринимательского климата, при котором все (даже проигравшие) могут получить больше, нежели в рамках индивидуальных, коррупционных стратегий поведения. Вместе с тем, правила игры не рекомендуют особо «разжёвывать» эту мысль. Будет больше пользы, если игроки сами в ходе игры поймут эту ситуацию и реализуют правильный стиль менеджмента.

Второй эпизод содержит действия директора условного предприятия в течение одного месяца. Здесь директор:

\* принимает решение,

\* записывает его в учётной форме и в рапорте-карте,

- \* передаёт рапорт-карту Ведущему,
- \* ждёт объявления Ведущего об итогах месяца,
- \* записывает полученные очки в Учётную форму.

Таблица 4

**Сценарный план деловой игры «Коррупция»**

<b>Игровые сюжеты и эпизоды</b>	<b>Содержание игровых эпизодов</b>	<b>Продолжительность, мин.</b>	<b>Примечание</b>
<b>1. Имитационный сюжет</b>		45	
1.1. Подготовка к игре	Раздача игровых форм, инструктаж игроков. Разбор примеров. Ответы на вопросы	5	Инструктивный текст приведен в разделе 5
1.2. Имитация месячного цикла	Игроки принимают решения, записывают их в учётной форме и в рапорте. Рапорт передают ведущему. Ведущий объявляет результаты месяца и при наличии решений-1 смещает индикатор на матрице решений влево (и вниз):	0,5*40=20	Эпизод повторяется 40 раз с перерывами на пакет правительственных мер и совещания
1.3. Пакет правительственных мер	Двукратное метание игральной кости. Ведущий смещает индикатор на матрице решений вправо (и вверх):	1*3=3	Эпизод повторяется в 4-й, 16-й и 28-й месяцы
1.4. Заседание совета директоров	Обсуждение идей и выработка рекомендаций по стратегиям поведения игроков.	2*4=8	Эпизод повторяется в 8-й, 16-й, 24-й, 32-й месяцы
1.5. Разбор результатов игры	Подсчёт количества решений каждого типа, расчёт итогов. Определение победителей, результатов хозяйствования, стилей поведения и их причин.	9	Итоги подводятся по форме табл. 5
<b>2. Проблемный сюжет</b>		45	
2.1. Групповая работа	Формирование конкурсных групп, инструктаж, изучение вводных, обмен мнениями, подготовка доклада.	15	Создается 4 конкурсных группы и жюри (3 чел.)
2.2. Защита игровых проектов	Презентация проектов. Ответы на вопросы. Определение лучшего доклада.	30	Оценка докладов по форме табл. 6

Третий эпизод связан с реализацией пакета Правительственных мер по улучшению предпринимательского климата. Этот эпизод выполняется в начале второго квартала (в апреле) каждого года, то есть в 4-й, 16-й и 28-й месяцы, что обозначено в Учётной форме символом «п» (см. табл. 3). Действенность пакета правительственных мер по улучшению предпринимательского климата определяется путём метания двух игральных костей. Эта процедура осуществляется после того, как игроки «прожили» соответствующий месяц и провели (если это предусмотрено) заседание Совета директоров. Метание костей лучше поручить по очереди самим игрокам. Тогда создаётся иллюзия, что они сами творят свою судьбу.

Четвёртый эпизод представляет собой заседание Совета директоров. На это заседание отводится две минуты. Заседание проводится каждый восьмой месяц, что обозначено в Учётной форме символом «с» (см. табл. 3), после того, как соответствующий месяц «прожит». На Совете директоров игрокам разрешается выдвигать любые предложения по кооперативной стратегии или по самоуправлению. Например, предложения по очередности принятия решения «Донос», по добровольному отказу от коррупционных деяний (отказу от решения «Взятка») и т.д. Вместе с тем, игроки не могут изменить численные значения применяемых в игре значений прибыли или убытков.

Правила определяют, что выработанные на заседании Совета директоров соглашения носят **рекомендательный** характер. Игроки вправе их не выполнять. Это затрудняет выполнение достигнутых договорённостей. Возможны как открытые отказы от выполнения общественных решений, так и вероломные нарушения соглашений. Ни правило большинства голосов, ни правило подчинения выбранному Председателю заседания Совета директоров в данном случае не действуют. Надо, чтобы каждый игрок осознанно и добровольно следовал договорённостям. Поэтому здесь решающее значение имеет фактор **убеждения** участников игры в выгодности совместной стратегии поведения, опора на единомышленников.

Само заседание Совета директоров может проходить в различной форме. Например, оно может проходить в виде свободного обмена мнениями участников. Для повышения продуктивности заседания, игроки могут выбрать Председателя Совета директоров, который организовал бы обсуждение. Возможны выборы Президента ассоциации директоров или даже Генерального ди-

ректора производственного объединения (союза) предприятий и наделения его полномочиями. Однако мы не рекомендуем информировать участников игры о всех возможных формах организации работы Совета директоров. Известно, что один только факт выбора председателя заседания Совета, радикально повышает продуктивность обсуждения ситуации. Во много раз ценнее, если игроки сами придут к выводу о необходимости применять эффективные технологии ведения заседания Совета и эффективные схемы обсуждения проблемы.

В результате деятельности Совета директоров могут возникнуть такие соглашения, при которых игра вырождается. Например, если по указанию Председателя заседания Совета директоров все игроки заранее записали своих Учётных формах «правильные» решения на несколько месяцев вперёд и ход игры после заседания Совета директоров показал, что игроки придерживаются данной согласованной стратегии, то игру можно прекратить и получить итоги игры путём прямого вычисления результатов. В принципе, такой ход игры является **нежелательным** с точки зрения целее игрового имитационного эксперимента: пропадает накал эмоционального неприятия коррупционных форм ведения бизнеса, что может снизить эффективность проблемного сюжета игры, в котором, собственно, и формируются содержательные результаты лабораторного эксперимента.

В начале игры участникам сообщается, что они «проживут» в условной хозяйственной системе 48 месяцев. Однако **после 40 месяцев игра внезапно прерывается**. Это делается для того, чтобы избежать неразумных, неправдоподобных игровых стратегий, типа «конец света».

После 40-го месяца начинается пятый эпизод имитационного сюжета игры, в котором игрокам предлагается подсчитать количество принятых ими за 40 ходов решений каждого типа. И записать цифры в верхней части Учётной формы рядом с кодами решений (см. табл. 3). При этом для решения-1 «Взятка» через дробь (обратный слэш, «/») записывается количество «пойманных и наказанных» решений «Взятка», а для решения-3 «Донос» через дробь записывается количество ложных доносов. Затем Ведущий и все игроки записывают эти данные по форме табл.5.

Из табл. 5 видно, кто какое место занял по итогам игры, кто является виновником ухудшения предпринимательского климата, кто боролся с коррупционерами. Здесь выделяются основные ти-

пы экономического поведения игроков (взяточники удачливые и неудачливые, законопослушные менеджеры, доносчики удачливые и неудачливые, см. табл. 6). Подводя итоги игры, руководитель игры: (а) определяет победителя; (б) сопоставляет набранные игроками очки с результатами, полученными в других экспериментах; (в) выделяет и комментирует сложившиеся в игре стили экономического поведения; (г) оценивает состояние предпринимательского климата и эффективность функционирования имитируемой в игре хозяйственной системы (в сопоставлении с результатами, полученными в других экспериментах); (д) выделяет причины коррупционного поведения, лежащие на стороне сложившегося в игре хозяйственного механизма.

Таблица 5

**Определение типов игрока и победителя игры**

Номер игрока	Количество решений игрока по кодам					Сумма очков	Тип игрока	Место
	№ 1		№ 2	№ 3				
	всего	в т.ч.*		всего	в т.ч.**			
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								

\* Указывается, сколько раз игрок был оштрафован («пойман по доносу»).

\*\* Указывается, сколько раз игрок был оштрафован за ложный донос.

Таблица 6

### Классификация типов игроков

Взяточники (В)		Законопослушные (З)		Доносчики (Д)	
Удачливые (Ву)	Неудачливые (Вн)	Активные (За)	Пассивные (Зп)	Удачливые (Ду)	Неудачливые (Дн)

Рассмотренные правила проведения имитационного сюжета игры не являются строгими. Они могут меняться в зависимости от целей и условий проведения эксперимента.

Организация второго (проблемного) сюжета игры сводятся к следующему. Участники игры разбиваются на четыре конкурсные группы (команды). Каждой команде предлагается проимитировать работу экспертной комиссии при правительстве страны. В рамках этой групповой имитации участникам игры предлагается выработать и обосновать основные проектные решения системы противодействия коррупции. Для повышения эффективности групповой работы участникам выдаются вводные, содержащие постановку задачи и определяющие порядок работы. Группе выдаётся также литература (или тексты) по теме исследования, создаются условия для групповой работы, выделяется время.

Содержательно групповая работа может заключаться в заполнении каждым участником заранее подготовленного вопросника (приложение 1) с последующим согласованием в команде ответов на вопросы и составлением плана презентации итогов командной работы. Этот плана презентации является основой для доклада лидера команды на пленарной сессии перед компетентным жюри. Жюри оценивает качество доклада по форме табл. 7.

Таблица 7

### Оценочная форма жюри

Номер команды	Фамилия и., о. лидера	Баллы в разрезе членов жюри				Место
		Иванов П.Я.	Петров В.Ф.	Сидоров А.С.	Итого	
1						
2						
3						
4						

В заключение игры её руководитель объявляет победителей и подводит содержательные итоги, оглашая, как полученные в ходе игры факты и суждения, так и результаты других экспериментов с деловой игрой «Коррупция».

## 5. Организация и проведение сеанса игры

Подготовка сеанса игры начинается с разработки сценарного плана по форме табл. 4. Содержание игровых сюжетов, эпизодов и фрагментов игры определяется целями и задачами учебного курса или исследовательского проекта, в рамках которого проводится игра. Как следует из данных табл. 4, в среднем случае для проведения игры требуется от одного (только имитационный сюжет) до двух (имитационный и проблемный сюжеты) часов. Заметим, что проведение игры в быстром темпе требует определённых навыков. Поэтому организаторам игры рекомендуется перед началом регулярного проведения игры провести несколько тестовых экспериментов с игрой.

Для проведения игры желательно выбрать такое помещение, в котором можно двигать столы (см. рис. 3). При одновременном проведении нескольких сеансов игры требуется несколько ведущих. Их можно подобрать из числа слушателей (студентов), но лучше, чтобы это были преподаватели или научные сотрудники (при постановке исследовательских экспериментов). Обязательное условие – новые ведущие должны сами побывать в роли игрока.

В игре используются материалы как разового потребления (их можно размножить заранее и с запасом), так и предметы многократного использования (табл. 8). Методика изготовления игровых материалов не представляет трудностей и поэтому здесь не излагается. Заметим, что по изучаемой теме (п. 11) могут быть размножены дополнительные тексты.

Для участия в игре от игроков не требуется каких-либо особых знаний. В игре могут участвовать даже школьники. Однако, эффект обучения может быть усилен, если участники игры прочитают подготовленные преподавателем тексты по изучаемой проблеме (публикации, обзоры, материалы дискуссий по предыдущим играм).

Общая последовательность игры определяется сценарным планом (см. табл. 4). При этом инструктаж рекомендуется выполнять по заранее составленному тесту (см. приложение 1). Это

позволяет получить в разных экспериментах сопоставимые результаты. Нецелесообразно заранее разъяснять игрокам все возможные стратегии игры (хотя по этому поводу в конце игры всегда возникают упреки в адрес организатор игры: «А нас не предупредили!»). Гораздо лучше – с дидактических позиций – чтобы игроки в ходе игрового эксперимента самостоятельно осознали бы смысл и целесообразность согласованной коллективной деятельности. Некоторое чувство неудовлетворённости от неудачного поведения в игре психологически побуждает более активно вести послеигровую дискуссию, на которой, собственно, и формируется новое знание.

Таблица 8

### Список игровых материалов

Наименование материала	шт.	Примечания
1. Матрица решений, плакат	1	См. табл. 1
2. Матрица решений, таблица	8	См. табл. 1
3. Учётная форма игрока, таблица	8	См. табл. 3
4. Рапорт-карты, комплект (из 3 колод по 40 листов)	8	См. рис. 1
5. Итоговая таблица игры, таблица	9 <sup>1</sup>	См. табл.5
6. Таблица «Решения и их последствия», таблица	8	См. табл.2
7. Игральные кости, шт.	2	
8. Инструкции игрокам (имитационный сюжет), текст	1	См. приложение 1
9. Оценочная форма жюри, таблица	1	См. табл.6
10. Инструкции игрокам (проблемный сюжет), текст	5	См. приложение 2
11. Вопросник для проблемного сюжета, текст	6 <sup>2</sup>	См. приложение 4
12. Тексты для чтения, комплект	4	См. приложение 5 и 6
13. Настольная визитка с номером игрока, «домик»	8	В виде «домика»

<sup>1</sup> По 1 экз. ля каждого игрока (всего 8 экз.), плюс 1 экз. для организатора игры.

<sup>2</sup> По 1 экз. для 4-х конкурсных групп (всего 4 экз.), 1 экз. - для жюри, 1 экз. - для организатора игры.

При выполнении игровых ходов требуется, чтобы организатор игры (или его ассистент) очень быстро обходил игроков, собирал рапорт-карты с номерами принятых игроками решений, систематизировал эти карты, объявлял количество очков для каждого типа решения. От скорости выполнения этой самой массовой в игре операции зависит общее время проведения игры. Кроме того, именно от этого зависит разнообразие формируемых в игре фактов. При этом для преподавателя лучше, если в игре есть много ошибок и нерациональных действий. В этом случае есть больше материалов для разбора. Если все приняли бы одинаковые, пусть и лучшие, решения, то область обсуждения была бы сужена.

После проведения игры составляется отчёт об игровом имитационном эксперименте. В этом отчёте, прежде всего, указывается состав участников эксперимента по форме табл.9.

Далее по форме табл. 5 приводятся итоги игры и стратегии (типы) игроков (классификация типов игроков представлена в табл. 6). Данные табл. 5 содержательно интерпретируются (объявляется победитель игры, обсуждается его стратегия в сопоставлении со стратегиями других игроков). Здесь же анализируются игровые стратегии. Если игроки высказали замечания по данному варианту игровой имитационной модели, то эти замечания систематизируются по форме табл. 10.

*Таблица 9*

### Список участников игры

Место проведения игры: \_\_\_\_\_

Дата «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Номер команды	Участники игры	
	№№ пп	Фамилия, имя, отчество
Организаторы игры	01	Иванов Владимир Фёдорович
	02	Петров Иван Владимирович
Игрок-1	03	Астанина Людмила Афанасьевна
	04	Мелентьев Борис Викторович
...	...	...
Игрок-8	17	Малов Владимир Юрьевич
	18	Кузнецова Ольга Владимировна

## Дефекты данного варианта игровой модели

Дефекты игры		Принятые меры
Замечание	Автор	
...	...	...
6. Организатор игры в рамках водного инструктажа не предупредил, что в последней графе Учётной формы надо записывать количество полученных очков нарастающим итогом. В результате после завершения игровой фазы имели место потери времени на запоздалое заполнение этой графы.	Астанина Л.А.	Справедливое замечание. Организатору игры впредь не следует допускать подобных ошибок.
...	...	...

Отдельный раздел отчёта выделяется для рассмотрения результатов проблемного сюжета игры. Для написания этого раздела используются заполненные игроками вопросники (см. приложение 2), а также стенограмма докладов конкурсных групп. Результаты систематизируются по форме разделов 4 и 5 названного вопросника.

## Литература

1. **Бирштейн М.М.** Производственные игры: первые шаги // ЭКО, 1978, № 6
2. **Гареев М.А.** Общевойсковые учения. – М.: Воениздат, 1983
3. **Геронимус Ю.В.** Игра, модель, экономика. – М.: Знание, 1989. – 208 с.
4. **Гидрович С.Р., Сыроежин И.М.** Игровое моделирование экономических процессов // Деловые игры. – М.: Экономика, 1976. – 116 с.
5. **Ефимов В.М., Комаров В.Ф.** Введение в управленческие имитационные игры. – М.: Наука, 1980. – 272 с.
6. **Комаров В.Ф.** У озера: деловая игра по проблеме рационального использования природных ресурсов. Издание 3-е, переработанное. Научный редактор М.М. Крюков – М.: Аргус, 1994. – 25 с.
7. **Комаров В.Ф.** Управленческие имитационные игры. – Новосибирск: Наука, 1989. – 272 с.

8. **Крюков М.М., Крюкова Л.И.** Принципы отражения экономической действительности в деловых играх. – М.: Наука, 1988. – 205 с.
9. **Кэмбелл Д.** Модели экспериментов в социальной психологии и прикладных исследованиях. – М.: Прогресс, 1980
10. **Макаревич В.Н.** Игровые методы в социологии: теория и алгоритмы. – М.: МГУ, 1994
11. **Хруцкий В.А.** Организация проведения деловых игр. – М.: Высшая школа, 1991. – 320 с.
12. **Щедровицкий Г.П., Котельников С.И.** Организационно-деятельностная игра как новая форма организации и метод развития коллективной мыследеятельности // Нововведения в организациях / ВНИСИ. – М., 1983
13. **О противодействии** коррупции: Федеральный закон от 19 декабря 2008г. № 273-ФЗ // Российская газета – 2008.– 30 декабря. – № 266
14. **Филиппова Е. М.** ВЗЯТКА. Победит ли коррупция Россию? — СПб: Вектор, 2008. — 192 с.

## *Приложение 1*

### **Инструкция игрокам (имитационный сюжет)**

Ниже излагается содержание вводного инструктажа. При этом текст, обращенный к игрокам, набран строчными буквами, а действия ведущего – прописными (БОЛЬШИМИ) буквами.

Игра, которую мы сейчас начнём, называется «Коррупция». Действие игры разворачивается в условной хозяйственной системе, состоящей из **восьми** одинаковых (по мощности, капиталу, численности персонала) предприятий. Предприятия различаются только по стилю менеджмента. В игре имитируется влияние уровня предпринимательского климата на процесс функционирования предприятий. Уровень предпринимательского климата в каждый данный момент времени отражается индикатором на матрице решений (табл. 1). (РАЗДАЁТ ИГРОКАМ, А ТАКЖЕ ВЫВЕШИВАЕТ НА КЛАССНУЮ ДОСКУ ТАБЛ. 1 «МАТРИЦА РЕШЕНИЙ» И ТАБЛ. 2 «РЕШЕНИЯ И ИХ ПОСЛЕДСТВИЯ»). УКАЗЫВАЕТ И КОММЕНТИРУЕТ ГР. 1 И ГР. 2 МАТРИЦЫ)

В начале игры предпринимательский климат характеризуется термином «нормальный». Но уровень предпринимательского климата может улучшаться или ухудшаться, в зависимости от хозяйственных решений предприятий и от действия правительственных мер. Этот механизм мы рассмотрим чуть позже. Положение индикатора указывает на текущий уровень предпринимательского климата. Мы собираемся играть 48 месяцев (четыре года). В течение этого времени каждый из вас должен стремиться получить максимальную суммарную прибыль. Ваша прибыль, выражаемая в очках, будет зависеть от ваших решений и от уровня предпринимательского климата.

Ваша деятельность будет протекать в виде отдельных ходов. Каждый ход делается раз в месяц и означает ваше решение о стратегии ведения бизнеса в данном месяце. Вам предстоит исполнять роль директора предприятия, который ежемесячно должен выбирать одно из трёх решений:

решение-1 «**Взятка**» – получение неправомερных конкурентных преимуществ и выгод путём подкупа влиятельных субъектов деловой среды;

решение-2 «**Законопослушание**» – ведение бизнеса в соответствии с действующими законами, правилами и деловыми традициями;

решение-3 «**Донос**» – штрафование взяточников.

**(РАЗДАЕТ ИГРОКАМ УЧЕТНЫЕ ФОРМЫ И УКАЗЫВАЕТ В НИХ НА КОДЫ И НАЗВАНИЯ РЕШЕНИЙ В ВЕРХНЕМ ЛЕВОМ УГЛУ ФОРМЫ.)**

В розданных вам учетных формах (табл. 3) вы будете регистрировать ваши решения и вести счет набранным очкам. Попрошу вас записать в ваших учетных формах (правый верхний угол) в отведенных для этого графах ваши фамилии, инициалы, дату, название организации и города.

Матрица решений показывает, сколько очков можно получить, в зависимости от принятых решений. Сейчас система находится в состоянии нулевого уровня предпринимательского климата. Предположим, что кто-то принял решение-1 «Взятка». Тогда согласно матрице он получит 100 очков (гр. 4 табл. 1), а за решение-2 («Законопослушание») = 35 очков (гр. 6 табл. 1). Заметим, что решение-1 всегда дает больше очков, чем решение-2, потому что в первом случае предприятие **получает конкурентные преимущества и выгоды** путём подкупа влиятельных субъектов деловой среды.

Факт взятки не проходит для предпринимательского климата бесследно. Уровень предпринимательского климата от этого (для последующих месяцев) ухудшается. При этом возможны два варианта изменения уровня предпринимательского климата:

1. Каждое решение 1 («Взятка») сдвигает индикатор по матрице на одну позицию **влево** (УКАЗЫВАЕТ ДВИЖЕНИЕ ИНДИКАТОРА ПО МАТРИЦЕ). Каждая строка матрицы имеет восемь таких позиций. Как только все позиции строки в этом направлении будут пройдены, в действие вступает нижерасположенная строка матрицы, на крайнюю правую позицию которой переместится индикатор (УКАЗЫВАЕТ ДВИЖЕНИЕ ИНДИКАТОРА). Теперь все очки будут начисляться, исходя из цифр (гр. 4–8) этой строки.

2. Один раз в 12 месяцев (см. строки «04п», «16п», «28п», «40п» Учётной формы игрока) в результате реализации пакета Правительственных мер происходит **улучшение** предпринимательского климата (индикатор на Матрице решений смещается вправо-вверх по показаниям двух игральные кости). (УКАЗЫВАЕТ ДВИЖЕНИЕ ИНДИКАТОРА.)

Какие вопросы? (ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ. КАЖДОМУ ИГРОКУ ВЫДАЮТСЯ НАСТОЛНАЯ ВИЗИТКА И ТРИ КОЛОДЫ РАПОРТ-КАРТ)

Вы должны делать свои ходы (то есть принимать решения) так, чтобы их не видели ваши соседи. Каждый ход состоит из таких действий:

а) запишите в гр. 2 учетной формы код выбранного вами решения (ПОКАЗЫВАЕТ НАЗВАНИЯ КОДОВ В ТАБЛ.2, СТРОКУ И СТОЛБЕЦ УЧЕТНОЙ ФОРМЫ, КУДА ДОЛЖНО БЫТЬ ЗАПИСАНО ПЕРВОЕ РЕШЕНИЕ);

б) выложите рапорт-карту с номером, соответствующим выбранному вами решению (ДЕМОНСТРИРУЕТ КАК ЭТО ДЕЛАТЬ);

в) подождите, пока ведущий соберёт все рапорт-карты, проанализирует их и объявит количество очков, начисляемых за каждое решение;

г) запишите в гр.3 учётной формы очки, полученные вами за данное решение (ПОКАЗЫВАЕТ СТРОКУ И СТОЛБЕЦ УЧЕТНОЙ ФОРМЫ, КУДА ДОЛЖЕН БЫТЬ ЗАПИСАН ЭТОТ РЕЗУЛЬТАТ);

д) подсчитайте сумму очков, набранных вами с начала игры, и запишите ее в гр.4 учетной формы (ПОКАЗЫВАЕТ СТРОКУ И СТОЛБЕЦ УЧЕТНОЙ ФОРМЫ, КУДА ДОЛЖНА БЫТЬ ЗАПИСАНА СУММА.)

Что касается решения-3 «Донос», то здесь возможны два следствия:

1) если в данном месяце имели место факты коррупции (кто-то принял решение-1 «Взятка»), то все коррупционеры вместо большой прибыли получают **штраф** (см. гр. 5 табл. 1). Доносчик при этом **получает** премию, в размере примерно **50% от суммы прибыли**, которую рассчитывал получить коррупционер (см. гр. 7 табл. 1). Если N игроков приняли решение-3 «Донос», то премия делится между доносчиками поровну [(гр. 7 табл. 1)/N]. Заметим, что величина штрафа для пойманных взяточников не зависит от того, сколько игроков сделали донос: в любом случае штраф равен «минус 20 очков»;

2) если в данном месяце не было фактов коррупции (никто из игроков не принял решение-1 «Взятка»), то доносчик наказывается за **ложный донос** (получает **штраф**, в размере «минус 20 очков», см. гр. 8 табл. 1). (ПОКАЗЫВАЕТ СООТВЕТСТВУЮЩУЮ СТРОКУ ТАБЛИЦЫ «РЕШЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ» И ГР. 5 МАТРИЦЫ РЕШЕНИЙ)

Рассмотрим пример. Пусть в текущем месяце были приняты два решения-1 «Взятка», пять решений-2 «Законопослушание», одно решение-3 «Донос». Игроки за решение-1 получают по «минус 20 очков» (гр. 5 матрицы), за решение-2 – по «плюс 35 очков» (гр. 6 матрицы), за решение-3 – «плюс 50 очков» (гр. 7 матрицы). Есть вопросы? (ОТВЕТЫ ПА ВОПРОСЫ).

Чтобы вам было легче ориентироваться в механизме подсчета очков, поместите рядом с матрицей таблицу «Решения и результаты».

По правилам игры, каждый восьмой месяц проводится двухминутное заседание Совета директоров предприятий (см. в учётной форме игрока строки, отмеченные символами «08с», «16с», «24с», «32с», «40с», табл. 2). На этом заседании игроки путем переговоров могут выработать стратегию коллективного поведения. Вне этих отрезков времени разговаривать друг с другом **игрокам не разрешается**. На заседании Совета директоров игроки могут договориться о тех или иных скоординированных действиях в последующие месяцы. **Однако по правилам игры эти со-**

**глашения носят рекомендательный характер.** Любой игрок ради личной выгоды имеет возможность нарушить достигнутые договоренности, что может дать ему заметные дополнительные экономические преимущества перед остальными игроками. Все это делает **непредсказуемым** результат каждой конкретной игры. **решаются. Есть вопросы? (ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ.)**

Ну что же, уважаемые директора. Если вам все ясно, приступим к работе! Сейчас примите **решение на первый месяц**. Запишите его номер по первой строке учетную форму (гр. 2 табл. 3), выложите рапорт-карту, соответствующую этому решению, и подождите, пока я обойду всех вас. Когда я назову сумму очков, приходящуюся на каждое решение в этом месяце, вы запишите эту сумму в гр.3 той же строки, что и код принятого вами решения. В гр. 4 этой строки вы запишете набранную вами сумму с начала игры.

Как мы условились, с этого момента вам нельзя разговаривать друг с другом. Для переговоров будет выделено специальное время позже. (ИГРОКИ ЗАПИСЫВАЮТ КОДЫ РЕШЕНИЙ ЗА ПЕРВЫЙ МЕСЯЦ И ВЫКЛАДЫВАЮТ РАПОРТ-КАРТЫ. ВЕДУЩИЙ СОБИРАЕТ ИХ, АНАЛИЗИРУЕТ РЕЗУЛЬТАТЫ МЕСЯЦА И ОБЪЯВЛЯЕТ КОЛИЧЕСТВО ОЧКОВ ЗА КАЖДОЕ ИЗ РЕШЕНИЙ ЭТОГО МЕСЯЦА. ЕСЛИ ЕСТЬ РЕШЕНИЯ-1, ПЕРЕМЕЩАЕТ ИНДИКАТОР ПО ПОЗИЦИЯМ МАТРИЦЫ.)

Сейчас мы готовы принять решение на **второй месяц**. Запишите ваши решения в учетную форму и выложите рапорт-карты (ИГРОКИ ЗАПИСЫВАЮТ КОДЫ РЕШЕНИЙ ЗА ВТОРОЙ МЕСЯЦ И ВЫКЛАДЫВАЮТ РАПОРТ-КАРТЫ. ВЕДУЩИЙ СОБИРАЕТ ИХ, АНАЛИЗИРУЕТ РЕЗУЛЬТАТЫ МЕСЯЦА И ОБЪЯВЛЯЕТ КОЛИЧЕСТВО ОЧКОВ ЗА КАЖДОЕ ИЗ РЕШЕНИЙ ЭТОГО МЕСЯЦА.)

Теперь в гр. 4 вы должны записать сумму очков из второго столбца этой строки плюс из третьего столбца предыдущей строки. (ЕСЛИ ЕСТЬ РЕШЕНИЯ-1, ПЕРЕМЕЩАЕТ ИНДИКАТОР ПО ПОЗИЦИЯМ МАТРИЦЫ.)

Принимаем решение и выкладываем рапорт-карты за **третий** месяц (ИГРАЮТСЯ ТРЕТИЙ И ЧЕТВЕРТЫЙ МЕСЯЦЫ.)

Итак, наступило время вступления в силу пакета правительственных мер по улучшению предпринимательского климата. Кто хотел бы олицетворить собой действенность этого пакета мер? (ОДИН ИЗ ИГРОКОВ ИМИТИРУЕТ ДЕЙСТВЕННОСТЬ ПАКЕ-

ТА ПРАВИТЕЛЬСТВЕННЫХ МЕР МЕТАНИЕМ ДВУХ ИГРАЛЬНЫХ КОСТЕЙ. ПО ИХ ПОКАЗАНИЯМ ИНДИКАТОР ПЕРЕМЕЩАЕТСЯ ПО ПОЗИЦИЯМ МАТРИЦЫ ВПРАВО И, ЕСЛИ ПОНАДОБИТСЯ, ВВЕРХ. ДАЛЕЕ ИГРАЮТСЯ ПЯТЫЙ, ШЕСТОЙ, СЕДЬМОЙ И ВОСЬМОЙ МЕСЯЦЫ.)

Перед тем как принять решение на девятый месяц, вы можете провести двухминутное заседание Совета директоров. Время пошло. (ПРОВОДИТСЯ ДВУХМИНУТНОЕ ЗАСЕДАНИЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ.)

Заседание окончено. Примите решение на девятый месяц. (ДАЛЕЕ ИГРА ИДЕТ ПО ВЫШЕПРИВЕДЕННОЙ СХЕМЕ ДО 40 МЕСЯЦА. ПОСЛЕ 40 МЕСЯЦА ДЕЛАЕТСЯ ОБЪЯВЛЕНИЕ):

Здесь мы прерываем игру, чтобы избежать стратегии типа «конец света». Такая стратегия была бы неправдоподобной. Теперь, подсчитайте число принятых вами решений каждого типа и запишите эти цифры в предназначенных для этого графы таблички, находящейся в верхнем левом углу вашей учетной формы, а также в соответствующей строке табл. 5. Помните, что сумма всех решений должна быть равна 40. Когда вы закончите подсчеты, сдайте мне ваши учетные формы и табл. 5 (ИГРОКАМ ПЕРЕДАЮТСЯ ТАБЛ. 5. ИГРОКИ ПОДСЧИТЫВАЮТ ПРИНЯТЫЕ ИМИ В ИГРЕ РЕШЕНИЯ, СДАЮТ УЧЕТНЫЕ ФОРМЫ И ТАБЛ. 5 ВЕДУЩЕМУ.)

Теперь соберите, пожалуйста, рапорт-карты в конверты и вместе с настольными визитками и иными атрибутами игры передайте их мне. (НАСТОЛЬНЫЕ ВИЗИТКИ, КОНВЕРТЫ С РАПОРТ-КАРТАМИ, ИГРАЛЬНЫЕ КОСТИ, И ИНДИКАТОР, ОТРАБОТАННЫЕ ФОРМЫ И ТАБЛИЦЫ УБИРАЮТСЯ В ПАКЕТ.)

Объявляется 10-минутный перерыв. После перерыва мы обсудим, что произошло в нашей игре, и обменяемся мнениями по затронутым в ней проблемам. (ПЕРЕРЫВ. ВЕДУЩИЙ И ЕГО ПОМОЩНИКИ ОБРАБАТЫВАЮТ УЧЕТНЫЕ ФОРМЫ ИГРОКОВ, ГОТОВЯСЬ К ОБСУЖДЕНИЮ ИТОГОВ ИГРЫ. ПРИ РАЗБОРЕ ИТОГОВ ИГРЫ ОПРЕДЕЛЯЮТСЯ ПОБЕДИТЕЛЬ, ВЫДЕЛЯЮТСЯ И АНАЛИЗИРУЮТСЯ ТИПЫ ИГРОКОВ, ФОРМУЛИРУЮТСЯ УРОКИ ИГРЫ)

## **Некоторые советы организатору игры**

Здесь собраны некоторые приемы, которые помогут организатору игры лучше управлять игрой. Приведенный здесь перечень не является исчерпывающим. Мы думаем, что по мере накопления опыта использования этой игры вы создадите такую схему её проведения, которая в наибольшей степени будет удовлетворять вас. Однако некоторые приемы, применяемые как автором игры, так и давно использующими ее игротехниками, мы хотели бы предложить вашему вниманию.

1. На подготовительном и игровом этапах игры старайтесь в общении с участниками избегать употребления слова «игра».

2. При выполнении игровых ходов требуется, чтобы ведущий очень быстро обходил игроков, собирал бы рапорт-карты, анализировал принятые решения и объявлял число очков, полученных за каждое из них. От скорости выполнения этой самой частой в игре операции будет зависеть общее время игры. Но скорость нужна не только для сокращения общего времени проведения игры. При быстром темпе принятия решений игроки ведут себя более естественно с психологической точки зрения. Решения тогда принимаются главным образом на основании стереотипов, а не на основании анализа и расчетов. Поэтому игра лучше моделирует изучаемый процесс согласования личных, групповых и общественных интересов. Дело в том, что и в реальной жизни люди принимают большую часть своих решений на основании стереотипов. Перенося эти стереотипы на игровую действительность, мы лучше воспроизводим реальную практику. Наконец, проведение игры в быстром темпе позволяет получить больше разнообразных примеров коррупционных стратегий, поскольку – особенно на начальном этапе – при быстром темпе принятия решений игроки допускают больше ошибок. Много ошибок в игре – это хорошо для преподавателя с точки зрения разбора всех возможных ситуаций. Ведь если бы все приняли пусть и хорошее, но единое решение, сама игра выродилась бы, а преподаватель не смог бы продемонстрировать возможные ошибки и условия их возникновения.

3. При проведении игры искусственное воссоздание в поведении ее участников существующих стереотипов хозяйственного мышления не требуется. И без того поведение игроков почти

наверняка даст достаточный набор примеров хозяйственной близорукости, нерационального поведения и т.п. Однако, в принципе, можно специально порождать в игре подобные стили поведения с тем, чтобы иметь больше разнообразных примеров и фактов для продуктивного послеигрового анализа. Для порождения требуемых стилей поведения можно, например, включить в состав игровой группы «подсадную утку», то есть игрока, который своими действиями специально разрушал бы складывающиеся договоренности и образующиеся коалиции.

4. Можно применить и другие приемы воздействия на поведение игроков. Например, сначала вести игру в быстром темпе и при минимальном пояснении изучаемой хозяйственной системы. Как правило, в этом случае игроки – особенно пожилые – не успевают уловить все возможные стратегии коллективного поведения, что приводит к процветанию индивидуально ориентированных моделей поведения. Затем участникам игры можно предложить детально проанализировать возможные стратегии коллективного поведения и на этой основе разработать измененный вариант правил (например, увеличить размеры штрафа; сформировать фонд поощрения при Совете директоров и др.). Далее игра повторяется по измененным правилам с тем, чтобы испытать их в обстановке условной практики. Понятно, что при таком проведении игры можно получить совокупность наблюдений не только по различным типам экономического поведения, но и по степени влияния изменений в хозяйственном механизме на поведение игроков.

5. Само заседание Совета директоров может проходить в различной форме. Например, это может быть свободный обмен мнениями всех его участников. Для повышения продуктивности заседаний игроки могут выбрать председателя, который организовывал бы высказывания игроков, направлял бы обсуждение в нужное русло и т.п. Возможны вообще выборы Президента ассоциации директоров, указания которого о порядке не только выступлений и обсуждений, но и выполнения игровых действий исполнялись бы добровольно всеми участниками. Однако мы не рекомендуем формировать участников игры о всех возможных формах организации работы Совета директоров. Известно, что один только факт выбора председателя Совета повышает продуктивность проведения заседаний. Но во много раз ценнее, если участники игры сами придут к выводу о необходимости проводить совещания по определенной системе и по выработанной процедуре.

6. Вы можете контролировать время, отводимое на заседания Совета директоров, по своим наручным часам. Однако значительно более эффективно использовать для этого песочные часы, которые, делают время визуально осязаемым для игроков. Очень хорош также большой механический секундомер, одним своим видом подчеркивающий спортивный момент, имеющийся в любой игре. Неплохо было бы иметь для контроля времени электронный таймер, дающий звуковой сигнал об окончании времени заседания Совета. Электронный секундомер применительно к этой игре не имеет никаких преимуществ перед любыми часами с секундной индикацией. Следует избегать механических таймеров, которые своим громким тиканьем мешают игрокам сосредоточиться.

7. Даже если игроки уже закончили все переговоры, а время еще осталось, не стоит продолжать игру до истечения положенных на переговоры двух минут. Дело в том, что при обсуждении итогов игры ее участники нередко говорят, что им не удалось найти оптимальной стратегии своего поведения из-за недостатка времени, отведенного на переговоры.

8. Иногда в игре могут возникнуть такие соглашения, в результате которых игра вырождается. Например, по результатам заседания Совета директоров все его участники заранее написали себе в учетные формы все решения на несколько месяцев вперед, и проведение пяти-шести ходов показывает, что никто не нарушает этого соглашения. В таких случаях игра прекращается, ее итоговые результаты получаются путем прямого вычисления, а вы можете переходить к обсуждению игровых итогов.

9. Наконец, рекомендуем вам для лучшего понимания поведения и психологии участника игры до ее проведения хотя бы один раз исполнить в ней роль игрока (побывать в образе игрока).

### *Приложение 3*

#### **Инструкция игрокам (проблемный сюжет)**

Проблемный сюжет продолжается 90 минут (1,5 часа) и включает в себя четыре эпизода:

- а) инструктаж, формирование 4-х рабочих групп (5 мин.);
- б) групповая работа (50 мин.);
- в) пленум: конкурс результатов групповой работы (25 мин.);
- г) подведение итогов ДИ «Коррупция» (10 мин.)

Эпизод «Групповая работа» выполняется в следующем порядке. В команде выделяются три роли: *Капитан*, *Игроки*, *Консультант*. *Игроками* являются все участники группы – их высказывания и суждения являются основой решений по обсуждаемой проблеме. *Капитан* должен вести групповую работу, фиксировать высказывания *Игроков* и «нанизывать» их на логический стержень будущего сообщения. *Консультант* (преподаватель) проясняет отдельные вопросы по запросам *Капитана* или *Игроков*.

Групповая работа включает в себя три этапа:

**1) подготовка к мозговой атаке (10 мин.)**, в ходе которой каждый *Игрок*:

- а) изучает информационные материалы;
- б) принимает решения по всем разделам Вопросника.

**2) мозговая атака (20 мин.)**, в процессе которой:

а) каждый *Игрок* с регламентом 2–3 мин. высказывает предложения по каждому разделу Вопросника (предлагает свою версию ответов на вопросы);

б) *Капитан* записывает высказывания *Игроков*, включая их (на свое усмотрение) в будущий доклад;

в) *Консультант* отвечает на вопросы *Игроков* и *Капитана*

**3) репетиция доклада (20 мин.)**, на которой:

а) *Капитан* делает сообщение с регламентом 8 мин;

б) *Игроки* в произвольном порядке высказывают свои замечания и предложения;

в) по спорным вопросам проводится голосование.

**Доклад *Капитана*** должен содержать обоснование **первоочередных задач**, решение которых позволит устранить причины негативного понимания явления «донос», а также совокупность схем и способов осуществления доносов, с точки зрения эффективности противодействия коррупции.

Желательны иллюстрации (например, рисунки или тексты). Поощряется насыщение доклада примерами из жизни. Приветствуется наличие эпиграфа, девиза, а также наличие образцов мейнджерского фольклора (анекдоты, забавные истории, типа «А вот ещё был случай», и т.п.). Не возбраняется выступать дуэтом, трио, квартетом (или даже хором!), использовать музыкальные, световые, костюмированные эффекты.

*Капитан* должен быть готовым к тому, что при рассмотрении доклада на пленарной сессии Деловой игры ему зададут «неудобные» вопросы (друзья-конкуренты из других игровых команд). Победителя игры ждёт приз.

**Вопросник  
«ДОНОС КАК ПРОБЛЕМА»**

В основу данного вопросника положена следующая идея. Утверждается, что **ПЛАТНЫЙ ДОНОС** (при уголовной ответственности за ложный донос) есть радикальная мера предупреждения коррупционных преступлений. Радикальная в том смысле, что после этого коррупция просто исчезнет. Ибо от «завистливых» глаз соседа или сослуживца укрыться невозможно. То есть на пользу дела предлагается обернуть низменную, но неизбывную эмоцию человека. Подобно тому, как эмоция «жажда наживы» определяет суть рыночного механизма функционирования экономики.

Однако, здесь возникает **проблема** – явление «донос» имеет в нашем обществе негативное понимание. В соответствии с нашей методикой<sup>1</sup>, под проблемой будем понимать разрыв между реальным (as is) и желаемым (as to be) пониманием сущности явления «донос», Любая проблема имеет причины и последствия. В терминах решения проблемы, причины – суть задачи, которые нужно решить, а последствия – показатели, которые надо достигнуть при решении задач. С учётом сказанного, составьте три списка:

**1. Список причин негативного понимания явления «донос»**

<b>ПРИЧИНЫ негативного понимания явления «донос»</b>	<b>Оценка, баллы</b>
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
6=7.	

---

<sup>1</sup> Комаров В.Ф., Волкова Л.В., Пирогов В.И. Проблемно-ориентированная методика решения организационно-экономических задач // **ЭКО**, 2008, № 7. – С. 97–110.

## 2. Список последствий негативного понимания явления «донос»

<b>ПОСЛЕДСТВИЯ негативного понимания явления «донос»</b>	<b>Оценка, баллы</b>
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	

## 3. Список первоочередных задач, решение которых позволит устранить причины негативного понимания явления «донос»

<b>Задачи, решение которых устраняет причины</b>	<b>Показатели решения задач (снятие последствий)</b>
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

## 4. Оцените значимость схем и способов осуществления доносов, с точки зрения эффективности противодействия коррупции (в пятибалльной шкале).

<b>Схемы, способы и стимулы осуществления доносов</b>	<b>Оценка, баллы</b>
1. Лицо, предоставившее достоверную информацию о предстоящей или свершившейся взятке (телефон доверия, спец. сайт), получает 50% от суммы взятки	
2. Ложный донос карается штрафом, конфискацией имущества, тюрьмой (10 лет)	
3. Создается государственный (или общественный) фонд, из средств которого премируются журналистские расследования коррупционных деяний, а также финансируются проекты по широкому освещению фактов коррупции в СМИ, по созданию в Интернете и на ТВ виртуальной доски позора (списка коррупционеров)	
4. Выделяются средства на финансирование (в виде грантов) исследований, направленных на изучение схем взяток в тех отраслях, которые наиболее подвержены коррупции	

5. Работники ГИБДД и других взяточёмких организаций оснащаются скрытыми видео-регистраторами так, чтобы фиксировались все их контакты с клиентами, Их телефоны официально прослушиваются
6. Осуществляется широкое освещение в СМИ резонансных дел, ибо природа взятки такова, что всех не поймаешь, а наглядность наказания взяточников предотвращает коррупционные преступления
7. Вводятся медали, ордена и звания за успехи в борьбе с коррупцией
8. Проводится масштабная кампания в СМИ, посвященная реабилитации понятия «донос», созданию положительного образа гражданина, вступившего на путь борьбы с всепожирающим общественным злом – коррупцией
9. Другие схемы, способы и стимулы осуществления информационной борьбы с коррупцией (допишите)

.....  
 .....  
 .....

## *Приложение 5*

### **Пример системы противодействия коррупции (опыт Гонконга)**

Если чиновник в Гонконге не объяснит, откуда у него миллион в банке и вилла в Ницце, он получит 10 лет тюрьмы. Почему это не годится для России?

27-летнего экс-футболиста Ю. Янга арестовали утром, прямо в постели. Согласно сообщению информатора, осенью 2009 г. Янг заплатил по 10 тыс. долл. пятерым игрокам, которые за взятку согласились «слабо сыграть» в важном матче чемпионата Гонконга. Пока Янга вели в полицейский участок, он предложил стражам порядка сделку – каждый получит по 50 тыс. долл., если ему позволят сбежать. Свидетелей разговора не было, но оба копа сразу отказались от заманчивого предложения: «Жалко парня – он из Центрального Китая, недавно к нам переехал, – с сочувствием сказал потом в интервью офицер конвоя. – Даже предположить не мог, что полиция здесь не берёт взяток».

### **Даже дворники – коррупционеры**

Для современного Гонконга и верно нонсенс, если чиновник окажется с «рыльцем в пушку». В «антикоррупционном» рейтинге Transparency International Гонконг находится на 12-м месте:

выше, чем Германия, Австрия, Япония и даже Британия, когда-то владевшая этим городом. Это тем более удивительно, потому что 95% населения Гонконга – китайцы. «Дать на лапу» госслужащему, «отблагодарить» нужного человека – в Китае всегда считалось обычным делом, как и у нас. А ведь ещё в 70-е гг., отслужив в Гонконге по 20 лет, скромные британские чиновники возвращались в Лондон, имея на счету в банке по полмиллиона фунтов. Полиция была на «зарплате» у наркоторговцев, взятки брали даже учителя за устройство ребёнка в школу, дворники (!) и те требовали мзду с жителей дома за уборку тротуара.

– Казалось, ситуация беспросветна, – говорит сотрудник пресс-службы полиции Гонконга Стэнли Вэй. – А что тут исправить? Государственный аппарат насквозь продажен, бизнесмены платят откаты и дань мафии, бандиты свободно везут в город героин и «живой товар» – проститутки. Устраивать расстрелы, как в Центральном Китае, мы не могли. Однако, как оказалось, чтобы победить коррупцию, **нужна одна вещь – желание.**

В 1974 г. генерал-губернатор Гонконга учредил новую структуру – «Независимую комиссию против коррупции» (НКПК). Все офицеры комиссии назначались лично губернатором на шесть лет и подчинялись только ему. Комиссия состояла из трёх департаментов – оперативному было поручено вычислять взяточников и принимать жалобы населения, «предотвращающему» – изучение схем взяток в тех отраслях, которые наиболее подвержены коррупции (вроде нашего ГАИ), общественному – ведение пропаганды.

Первоначально жители Гонконга скептически ухмылялись:

– Знаем, знаем, арестуют пару стрелочников, на этом всё и кончится, – и губернатор потребовал от офицеров заручиться доверием людей. Уже через полгода посадили в тюрьму несколько крупных чиновников, а также завели уголовное дело против... начальника полиции Гонконга. Тот сбежал в Лондон, однако губернатор добился выдачи взяточника и последующего суда. Все эти события широко освещались прессой. Увидев, что берут и «крупную рыбу», население стало помогать активнее. Даже сейчас в Комиссии против коррупции работает **«горячая линия»**: любой человек днём и ночью может позвонить туда и сообщить, что у него вымогают взятку. Плюс взяточничество «по вынужденным обстоятельствам» в Гонконге не считается преступлением: если, например, водитель заплатил полицейскому, то накажут человека в погонах.

## Расскажи, откуда деньги?

– На самом деле руководство поняло: без жёстких мер не справиться, – сообщает журналист Роберт Хо, освещавший первые меры по борьбе с коррупцией. – Поэтому для чиновников просто отменили презумпцию невиновности. Что это такое? Фактически комиссия против коррупции работает по законам *военно-го трибунала*: если у них есть «обоснованные подозрения», они могут поместить под арест любого госслужащего. Также в законодательстве закреплено: в случае, когда и чиновник, и его семья живут на широкую ногу, имеют виллы с бассейнами, счета за границей, он *обязан доказать* комиссии, что получил эти средства законно. Если не докажет, не предоставит документы – получит *10 лет тюрьмы*.

Зарплаты у сотрудников Независимой комиссии против коррупции на 20% выше, чем у полиции. Офицеры НКПК не подчиняются МВД или госбезопасности, но всегда могут устроить проверку в любом министерстве при малейшем подозрении на взятку. А чтобы и у них не было соблазна хапнуть «барашка в бумажке», за действиями комиссии наблюдают *«общественные комитеты»* из бизнесменов и интеллигенции.

В первый же год работы новой структуры осудили больше двухсот взяточников (на 5 млн. населения Гонконга), и ситуация стала улучшаться на глазах. Стоило чиновникам прекратить брать взятки, развалилась и организованная преступность, знаменитые «триады»: бандиты не могут жить без «крыши» политиков. Теперь Гонконг – один из «чистейших» городов мира – да, там всё ещё случаются откаты, но в основном в частном секторе, государственные служащие взяток почти не берут. В 1974 г. коррупцией было заражено 90% (!) госаппарата, в 2000 г. – 6%, сейчас – только 3%.

– Когда начались реформы, люди думали, что это фантастика, – улыбается политолог Стивен Ли. – Это же Азия, здесь, если бороться с коррупцией, то только расстрелами, как в Китае. Оказалось, что главный аспект – доверие населения. Как только народ увидел, что сажают начальство, а не только «шестёрки», – начали звонить в комиссию. Журналисты отслеживали все покупки чиновников и их близких родственников, чуть что – банковский счёт замораживался. Брать взятки стало опасным и невыгодным делом.

Тридцать лет – не такой уж серьёзный отрезок времени. Можно, конечно, сказать, что в отдельно взятом городе куда легче

уничтожить коррупцию, чем в большой стране. Оправданий вообще найдётся много. Однако, как сказал мне в Гонконге офицер Стэнли Вэй, для победы над коррупцией необходима одна вещь – желание! И тогда всё получится.

*(Источник Г. Зотов<sup>1</sup>)*

## **Приложение 6**

### **Как изменить причины коррупции<sup>2</sup>**

Коррупция является проблемой для большинства стран. С ней постоянно борются, зачастую безуспешно. Я не знаю ни одной нации, которая имеет иммунитет к этой болезни, за исключением, может быть, Сингапура или Швейцарии. Каковы причины коррупции? Почему она имеет такое широкое распространение? Может быть это врожденная черта, присущая людям во всем мире? Или есть иные причины?

Я считаю, что коррупция является более сложным явлением, чем просто провал человеческих ценностей. У неё другие социальные корни. В конечном счете, она связана не только с человеческой слабостью, но и с процессом изменений в социальной системе. Возьмите любое устройство и подвергнете его резким, тяжелым изменениям. Что произойдет? Потяните, например, кусок ткани в разных направлениях. Каковы результаты? Ткань будет распадаться на части. То же самое с организационными системами. В процессе изменений в них развиваются пробелы, трещины и щели. При повторных изменениях система в конце концов выходит из строя.

Если мы посмотрим на страны, которые некогда были колониями, мы можем наблюдать наслаивание многочисленных законов из разных времен. Некоторые датированы колониальными временами, некоторые являются новыми. Некоторые из них выпущены совсем недавно. Имеет место пересечение колониальных и, так называемых, «новых» законов. В результате возникает путаница

---

<sup>1</sup> См.: <http://pocciy.com/stati/442-dlja-pobedy-nad-korrupciej-neobhodima-odna-vesch-zhelanie>

<sup>2</sup> Автор Ichak Kalderon Adizes, см. <http://www.ichakadizes.com/blog>

относительно того, что правильно, а что нет. Мы видим это сегодня во многих африканских странах.

Аналогичная картина (путаница) наблюдается в странах, которые имели совершенно разные политические и экономические системы в течение своей истории. Примером может служить Россия. Долгое время был царизм. Затем - насильственная революция и создание коммунистической политической системы со своей бюрократией. Затем сравнительно мирная революция и новая система рыночной экономики (не очень свободная, но все же рыночная), с отказом от центральной системы планирования. То есть имеет место большое количество изменений.

Сегодня Россия имеет три различные системы учета. И все они законны. Представьте себе, что, нужно сделать, чтобы сравнить финансовые результаты деятельности хозяйствующих субъектов (например, в рамках аудиторской проверки). И, теперь представьте, как в этой ситуации относительно просто можно обмануть или украсть.

Кроме того, изменения порождают в любой точке мира такие проблемы, как загрязнение окружающей среды, перенаселенность городов, транспортные трудности, сложности санитарного контроля, а также контроля качества пищевых продуктов, и т.д. Все это требует регулирования и, следовательно, требует создания системы разрешений и лицензий. Зачастую, эти системы не меняются достаточно быстро. Поэтому изменения в системах контроля опережают способность людей и правительств по адаптации к новым условиям. Имеет место постоянное отставание реальной практики от норм закона. В результате торжествует бюрократия, которая может блокировать способность компании действовать в меняющейся среде, требующей незамедлительных действий.

Итак, мы имеем две проблемы, вызванные изменением, для большинства стран, связанные с проблемой развития: у людей нет ясного представления, что нужно сделать, когда это должно быть сделано или как это сделать. Возрастает бюрократизация. Система работает, но ужасно медленно и неэффективно. Между тем, потребности рынка требуют оперативного реагирования на изменение. Возникает почва для коррупции.

Клиент, который должен заставить систему работать должен найти способы ускорить процесс; сделать его короче и эффективнее. Как это сделать, кажется, довольно ясно. Найдите человека, который знает, как сделать работу системы быстрее. И, поскольку

такая услуга имеет значение для этого клиента, он будет готов платить за это. Когда вы платите, передавая деньги открыто или «под столом», вы вносите свой вклад в феномен, называемый «коррупция». Это может быть покупатель в розничной сети или лицо, отвечающее за покупку товаров для правительственного учреждения. Вот где имеет место коррупция. Поставщики пытаются заплатить «плату» за то, чтобы их переместили в начало очереди или дали статус «предпочтительного» поставщика. За это платятся большие деньги.

Теперь смотрите, где проблема: взятки дают и берут потому, что нет прозрачной системы реализации контрактов или работающей системы аудита закупок. В противном случае не было бы условий для взятки. Это не есть хорошо функционирующая система, потому что изменения в законах сделали систему непрозрачной либо неисправной. В Израиле на этот счёт есть поговорка: «дыра в заборе призывает вора». Вот формула: **Чем больше изменений в стране, тем больше бюрократии. Чем больше бюрократии в изменяющейся среде, тем больше коррупция.**

Наказание коррумпированных людей не решить проблему. Их можно оштрафовать, арестовать, расстрелять. Коррупция не исчезнет. Это как уничтожения малярийных комаров. Вы не можете убить их всех. И, если вы убили некоторых из них, рождаются новые. Для решения проблемы нужно высушить болота, где они размножаются.

Мы не можем наказать или даже выявить все случаи коррупции. Не можем замедлить изменения, создающие «пробелы бюрократизации». Но, мы можем ускорить де-бюрократизацию системы. Осуществить её реорганизацию так, чтобы больше не было «дыры в заборе». Для страны, переживающей хронический изменения, необходимо, чтобы существовало министерство, отвечающее за де-бюрократизацию. Модель такого органа есть внутри корпораций в виде «отделов непрерывного улучшения». акцент надо сделать не на поиске и наказании коррупционеров, а на профилактике коррупции.

**В.Ф. Комаров**



Препринт

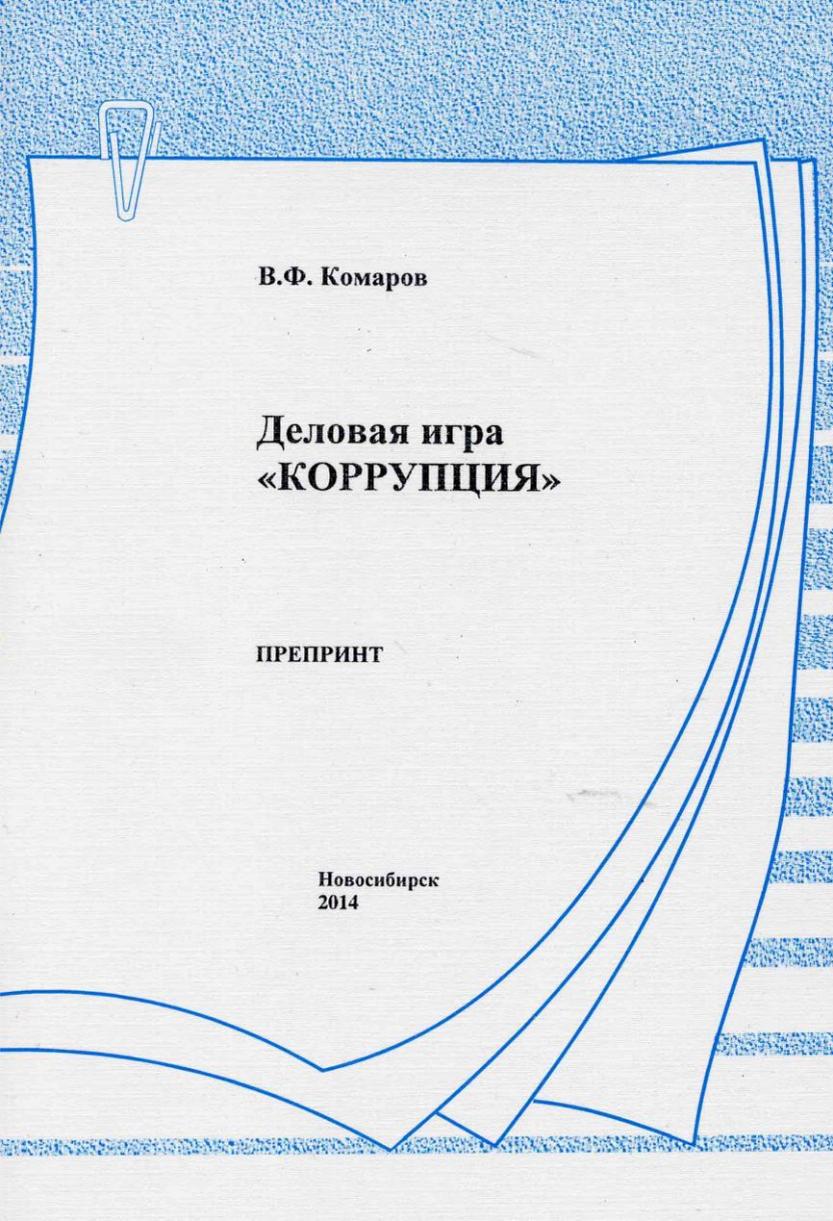
**ДЕЛОВАЯ ИГРА «КОРРУПЦИЯ»**

---

Подписано в печать 5 декабря 2014 г.  
Формат бумаги 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Печать офсетная. Гарнитура «Таймс»  
Объем 3 п.л. Уч.-изд. л. 3. Тираж 100 экз. Заказ № 98

---

Издательство ИЭОПП СО РАН  
Участок оперативной полиграфии ИЭОПП СО РАН  
630090, Новосибирск, проспект Академика Лаврентьева, 17



**В.Ф. Комаров**

**Деловая игра  
«КОРРУПЦИЯ»**

**ПРЕПРИНТ**

**Новосибирск  
2014**