



ВЛАДИМИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ АЛЕКСАНДРА ГРИГОРЬЕВИЧА
И НИКОЛАЯ ГРИГОРЬЕВИЧА СТОЛЕТОВЫХ

КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Под общей редакцией
В. Я. Горфинкеля, Н. В. Родионовой

УЧЕБНИК И ПРАКТИКУМ
ДЛЯ АКАДЕМИЧЕСКОГО БАКАЛАВРИАТА

*Министерство образования и науки РФ ФГАУ
«Федеральный институт развития образования»
Рекомендовано уполномоченным учреждением ФГБОУ
«Государственный университет управления» в качестве
учебника для студентов высших учебных заведений,
обучающихся по направлению подготовки 080200.62
«Менеджмент» (квалификация (степень) «бакалавр»)*

**Книга доступна в электронной библиотечной системе
biblio-online.ru**

Москва • Юрайт • 2015

УДК 33
ББК 65.290-2я73
К68

Регистрационный номер рецензии № 276 от 24.06.2013 г.
(ФГАУ «ФИРО»)

Руководители авторского коллектива:

Горфинкель Владимир Яковлевич — профессор, доктор экономических наук, профессор Института экономики и менеджмента Владимирского государственного университета им. Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых, заслуженный профессор ВЗФЭИ;

Родионова Наталья Владимировна — доцент, доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента и маркетинга экономического факультета Института экономики и менеджмента Владимирского государственного университета им. Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых.

Рецензенты:

Генкин Б. М. — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой управления трудовыми и социальными процессами Санкт-Петербургского государственного экономического университета, заслуженный деятель науки Российской Федерации;

Малышков В. И. — доктор экономических наук, профессор, президент Московской академии предпринимательства при Правительстве Москвы, заслуженный работник торговли Российской Федерации.

Корпоративная социальная ответственность : учебник и практикум для академического бакалавриата / под общ. ред. В. Я. Горфинкеля, Н. В. Родионовой. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 570 с. — Серия : Бакалавр. Академический курс.

ISBN 978-5-9916-4010-7

Раскрыты темы, вопросы и понятия, методы и методики, изучение которых предусмотрено требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования четвертого поколения по дисциплине «Корпоративная социальная ответственность». Даны концептуальные представления о корпоративной социальной ответственности в зарубежной и отечественной теории и практике управления. Показаны ее лучший опыт, прогрессивные формы и перспективы развития. Рассмотрены основные функции управления с учетом КСО, некоторые технологии их применения, основные инструменты макро- и микрорегулирования. Уделено внимание мотивации несения тягот социальной ответственности основными заинтересованными сторонами компании: бизнесменами, менеджерами, работниками и инноваторами.

Для студентов, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент», аспирантов и преподавателей вузов. Может быть полезным политикам, деятелям общественных организаций, чиновникам, руководителям и экономистам компаний и фирм.

УДК 33
ББК 65.290-2я73

ISBN 978-5-9916-4010-7

© Коллектив авторов, 2014
© ООО «Издательство Юрайт», 2015

Оглавление

| | |
|--------------------------|----|
| Авторский коллектив..... | 10 |
| Предисловие | 14 |

Раздел I ТЕОРИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ В РАМКАХ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

| | |
|--|-----------|
| Глава 1. Концепция корпоративной социальной ответственности | 22 |
| 1.1. История развития концепции корпоративной социальной ответственности..... | 23 |
| 1.2. Сущность корпоративной социальной ответственности..... | 30 |
| 1.3. Система КСО и ее макро- и микрорегуляторы..... | 32 |
| <i>Вопросы для самоконтроля</i> | 36 |
| <i>Контрольные тесты</i> | 36 |
| Глава 2. Существующие подходы к корпоративной социальной ответственности в зарубежной и отечественной теории..... | 39 |
| 2.1. Уровневые, круговые и сферические модели КСО..... | 40 |
| 2.2. Концепция КСО в рамках теории стейкхолдеров | 45 |
| 2.3. Национальные особенности применения теории КСО | 52 |
| <i>Вопросы для самоконтроля</i> | 56 |
| <i>Контрольные тесты</i> | 56 |
| Глава 3. Концепция устойчивого развития компании..... | 58 |
| 3.1. Становление и формирование концепции устойчивого развития компаний | 59 |
| 3.2. Понятие, роль и сущность устойчивого развития компании | 63 |
| 3.3. Показатели устойчивого развития компаний | 66 |
| 3.4. Макрорегуляторы устойчивого развития компаний | 69 |
| 3.5. Инструменты реализации концепции устойчивого развития компании..... | 73 |

| | |
|---|----|
| 3.6. Практика устойчивого развития компаний в России | 77 |
| <i>Вопросы для самоконтроля</i> | 81 |
| <i>Контрольные тесты</i> | 82 |

Глава 4. Стандартизация отношений социальной ответственности 84

| | |
|--|-----|
| 4.1. Понятие, виды стандартов и стандартизации в экономических системах | 85 |
| 4.2. Макрорегуляторы КСО в стандартах | 92 |
| 4.3. Внутренние стандарты КСО | 111 |
| <i>Вопросы для самоконтроля</i> | 113 |
| <i>Контрольные тесты</i> | 113 |

**Раздел II
ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ
«БИЗНЕС – ВЛАСТЬ – ОБЩЕСТВО»
В РАМКАХ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ
ОТВЕТСТВЕННОСТИ**

**Глава 5. Теоретические основания взаимодействий
«бизнес – власть – общество» 118**

| | |
|--|-----|
| 5.1. Модели взаимодействия бизнеса, власти и общества в рамках КСО | 119 |
| 5.2. Государственное регулирование отношений КСО..... | 122 |
| 5.3. Государственно-частное партнерство как форма взаимодействия бизнеса и государства в области КСО..... | 128 |
| 5.4. Формы и инструменты социального партнерства при взаимодействии бизнеса, государства и общества в области КСО..... | 134 |
| <i>Вопросы для самоконтроля</i> | 140 |
| <i>Контрольные тесты</i> | 140 |

**Глава 6. Методы и способы взаимодействий в связке
«бизнес – власть – общество» 142**

| | |
|---|-----|
| 6.1. Макрорегуляторы корпоративной социальной ответственности в связке «бизнес – власть – общество»... 143 | 143 |
| 6.2. Институциональная среда взаимодействий бизнеса, власти и общества в области КСО | 145 |
| 6.3. Рейтингование взаимодействий бизнеса, власти и общества в рамках КСО | 155 |
| 6.4. Методика распознавания трудностей в организации взаимодействий «бизнес – власть – общество»..... | 161 |
| <i>Вопросы для самоконтроля</i> | 164 |
| <i>Контрольные тесты</i> | 164 |

Глава 7. Особенности соотношения государственного (муниципального, регионального, федерального), негосударственного и частного секторов в корпоративной социальной ответственности... 166

- 7.1. Цели взаимодействия государственного, негосударственного и частного секторов в области КСО в контексте социального развития российского общества 167
- 7.2. Современная характеристика государственного, негосударственного и частного секторов с позиций развития КСО..... 171
- 7.3. Роль и место национальных проектов в стратегическом развитии КСО 174
- 7.4. Социальные стратегические альянсы 178
- Вопросы для самоконтроля* 183
- Контрольные тесты*..... 183

Глава 8. Методы борьбы с коррупцией и мошенничеством в связке «бизнес — власть — общество»185

- 8.1. Содержание, формы, виды и источники коррупции..... 186
- 8.2. Рынок коррупции и методы его оценки 190
- 8.3. Методы борьбы с коррупцией и мошенничеством..... 193
- 8.4. Основные положения Антикоррупционной хартии российского бизнеса..... 197
- Вопросы для самоконтроля* 199
- Контрольные тесты*..... 199

Глава 9. Корпоративная социальная ответственность в контексте межкультурной среды201

- 9.1. Социокультурный аспект управления компаниями с учетом корпоративной социальной ответственности 202
- 9.2. Взаимосвязи социальной и духовной ответственности... 205
- 9.3. Влияние межкультурных различий на управление с учетом корпоративной социальной ответственности 210
- 9.4. Регуляторы корпоративной социальной ответственности в социосреде компании..... 211
- Вопросы для самоконтроля* 214
- Контрольные тесты* 214

**Раздел III
ИНСТРУМЕНТЫ СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННОГО
УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ**

Глава 10. Социально ориентированный менеджмент218

- 10.1. Особенности менеджмента социально ориентированной компании..... 219

| | |
|--|------------|
| 10.2. Модели социально ориентированного управления | 224 |
| 10.3. Модель управления по ценностям компании..... | 229 |
| 10.4. Требования справедливости как регуляторы КСО компании..... | 234 |
| <i>Вопросы для самоконтроля</i> | 237 |
| <i>Контрольные тесты</i> | 238 |
| Глава 11. Социально ориентированный маркетинг | 240 |
| 11.1. Теоретические основания социально ориентированного маркетинга | 241 |
| 11.2. Инструменты социально ориентированного маркетинга..... | 245 |
| 11.3. Маркетинг, основанный на работе с социально значимой проблемой..... | 250 |
| 11.4. Макро- и микрорегуляторы в социально ориентированном маркетинге | 252 |
| <i>Вопросы для самоконтроля</i> | 254 |
| <i>Контрольные тесты</i> | 254 |
| Глава 12. Социальный проект | 256 |
| 12.1. Социальный проект и его место в управлении компанией..... | 257 |
| 12.2. Макро- и микрорегуляторы КСО в социальном проектировании..... | 262 |
| 12.3. Жизненный цикл социального проекта | 267 |
| 12.4. Разработка социального проекта | 272 |
| 12.5. Реализация социального проекта | 277 |
| <i>Вопросы для самоконтроля</i> | 281 |
| <i>Контрольные тесты</i> | 281 |
| Глава 13. Внутренняя и внешняя социальная политика компании | 283 |
| 13.1. Сущность и этапы становления корпоративной социальной политики..... | 284 |
| 13.2. Макрорегуляторы корпоративной социальной ответственности за социальную политику компании..... | 291 |
| 13.3. Внутренняя социальная политика | 295 |
| 13.4. Внешняя социальная политика..... | 301 |
| <i>Вопросы для самоконтроля</i> | 305 |
| <i>Контрольные тесты</i> | 306 |
| Глава 14. Эффективность управления с учетом КСО..... | 307 |
| 14.1. Взаимосвязи выгод компании и тягот ее корпоративной социальной ответственности..... | 308 |
| 14.2. Способы этической фильтрации эффективности компании..... | 313 |

| | |
|---|-----|
| 14.3. Эффекты от социально ответственного поведения компании..... | 317 |
| 14.4. Методики оценки эффективности корпоративной социальной политики компании..... | 321 |
| 14.5. Макро- и микрорегуляторы эффективности компании в рамках ее КСО..... | 326 |
| <i>Вопросы для самоконтроля</i> | 328 |
| <i>Контрольные тесты</i> | 328 |

Глава 15. Социальный аудит и нефинансовая отчетность.....334

| | |
|--|-----|
| 15.1. Социальный аудит | 335 |
| 15.2. Развитие нефинансовой отчетности компаний..... | 341 |
| 15.3. Виды и структура нефинансовой отчетности..... | 344 |
| <i>Вопросы для самоконтроля</i> | 347 |
| <i>Контрольные тесты</i> | 347 |

Раздел IV ФОРМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Глава 16. Сравнительный анализ зарубежного и отечественного опыта корпоративной социальной ответственности350

| | |
|--|-----|
| 16.1. Общая методика сравнительного анализа лучших практик в области КСО..... | 351 |
| 16.2. Пример сравнительного анализа практик КСО..... | 360 |
| 16.3. Российский и зарубежный опыт реализации социальной ответственности | 366 |
| <i>Вопросы для самоконтроля</i> | 371 |
| <i>Контрольные тесты</i> | 372 |

Глава 17. Межрегиональные корпоративные программы компаний в системе социальной ответственности бизнеса373

| | |
|--|-----|
| 17.1. Общая методика и методы социального программирования | 374 |
| 17.2. Основные стимулы и формы интеграции социальных корпоративных программ в рамках КСО ... | 380 |
| 17.3. Практическая основа реализации корпоративных социальных программ | 383 |
| <i>Вопросы для самоконтроля</i> | 386 |
| <i>Контрольные тесты</i> | 386 |

Глава 18. Организация благотворительности388

| | |
|---|-----|
| 18.1. Благотворительность и ее новые формы..... | 389 |
|---|-----|

| | |
|---|------------|
| 18.2. Социальное предпринимательство как форма системной благотворительности..... | 394 |
| 18.3. Законодательство о благотворительности в Российской Федерации..... | 397 |
| <i>Вопросы для самоконтроля</i> | 403 |
| <i>Контрольные тесты</i> | 403 |
| Глава 19. Бережливое производство | 405 |
| 19.1. Концепции бережливого производства в системе КСО | 406 |
| 19.2. Структура системы бережливого производства социально ориентированного бизнеса..... | 409 |
| 19.3. Синергетический эффект бережливого производства.... | 413 |
| <i>Вопросы для самоконтроля</i> | 418 |
| <i>Контрольные тесты</i> | 419 |

Раздел V СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН КОМПАНИИ

| | |
|---|------------|
| Глава 20. Социальная ответственность бизнесменов | 422 |
| 20.1. Мотивация социально ответственного поведения бизнесменов | 423 |
| 20.2. Философия бизнеса и бизнесмена | 428 |
| 20.3. Общая методика разработки философии бизнеса..... | 434 |
| 20.4. Этическое оправдание и порицание богатства и собственности бизнесмена | 440 |
| <i>Вопросы для самоконтроля</i> | 444 |
| <i>Контрольные тесты</i> | 445 |
| Глава 21. Социальная ответственность менеджеров | 446 |
| 21.1. Принципы построения социальной ответственности менеджера | 447 |
| 21.2. Способы пробуждения у менеджеров социальной ответственности | 453 |
| 21.3. Методы изучения мнений топ-менеджеров в их оценках корпоративной социальной ответственности..... | 460 |
| 21.4. Политико-экономические регуляторы и духовные побудители социально ответственного поведения топ-менеджеров | 464 |
| <i>Вопросы для самоконтроля</i> | 469 |
| <i>Контрольные тесты</i> | 470 |
| Глава 22. Социальная ответственность работников | 472 |
| 22.1. Социально ответственное поведение работников | 473 |

| | |
|---|------------|
| 22.2. Регуляторы социально ответственного поведения работника..... | 477 |
| 22.3. Социально безответственное поведение работника и методы его предотвращения..... | 484 |
| 22.4. Социальная ответственность работников в их саморазвитии и лидерстве | 489 |
| <i>Вопросы для самоконтроля</i> | <i>493</i> |
| <i>Контрольные тесты.....</i> | <i>493</i> |
| Глава 23. Социальная ответственность инноваторов..... | 495 |
| 23.1. Теоретические основы социально ответственного поведения инноваторов | 496 |
| 23.2. Границы социальной ответственности инноваторов..... | 502 |
| 23.3. Инструментарий микрорегуляторов социальной ответственности инноваторов | 510 |
| <i>Вопросы для самоконтроля</i> | <i>515</i> |
| <i>Контрольные тесты.....</i> | <i>515</i> |
| Приложение 1. Рабочая программа по дисциплине «Корпоративная социальная ответственность» по направлению подготовки 080200.62 «Менеджмент» (квалификация (степень) «бакалавр»)..... | 519 |
| Приложение 2. Практикум | 535 |
| Список рекомендуемой литературы..... | 565 |
| Ответы к тестовым заданиям | 569 |

АВТОРСКИЙ КОЛЛЕКТИВ

Горфинкель Владимир Яковлевич — доктор экономических наук, профессор, заслуженный профессор и почетный работник ВЗФЭИ, профессор Института экономики и менеджмента ФГБОУ ВПО «Владимирский государственный университет им. Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых», научный редактор учебника;

Родионова Наталья Владимировна — доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Менеджмент и маркетинг» ФГБОУ ВПО «Владимирский государственный университет им. Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых», научный соредактор учебника, автор предисловия, глав 10, 14, 20, 21, параграфов 22.1 и 22.2, составитель рабочей программы, тестов, практикума и списка рекомендуемой литературы к главам 10, 14, 20, 21, параграфам 22.1 и 22.2;

Базилевич Ольга Игоревна — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Экономика и финансы» ФГБОУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве РФ», филиала в г. Орле, автор главы 18, составитель тестов и списка рекомендуемой литературы к главе 18;

Дигилина Ольга Борисовна — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Экономика» ФГБОУ ВПО «Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых», автор главы 8, составитель рабочей программы, тестов, практикума, списка рекомендуемой литературы к главе 8;

Ерлыгина Елена Геннадьевна — кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг» ФГБОУ ВПО «Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых», автор параграфов 22.3 и 22.4, составитель рабочей программы, тестов, практикума, списка рекомендуемой литературы к параграфам 22.3 и 22.4;

Захаров Павел Николаевич — доктор экономических наук, профессор кафедры «Экономика и стратегическое управление», директор Института экономики и менеджмента ФГБОУ ВПО «Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых», автор главы 19, составитель рабочей программы, тестов, практикума и списка рекомендуемой литературы к главе 19;

Кулькова Инна Анатольевна — доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Экономика труда и управления персоналом» ФГБОУ ВПО «Уральский государственный экономический университет», автор главы 9, составитель рабочей программы, тестов, практикума, списка рекомендуемой литературы к главе 9;

Лускатова Ольга Владимировна — доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой «Бухгалтерский учет, финансы и сервис» ФГБОУ ВПО «Владимирский государственный университет им. Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых», автор главы 13, составитель рабочей программы, тестов и списка рекомендуемой литературы к главе 13;

Моргунова Наталья Владимировна — кандидат экономических наук, доцент, профессор кафедры «Менеджмент и маркетинг» ФГБОУ ВПО «Владимирский государственный университет им. Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых», автор глав 4 и 16, составитель рабочей программы, тестов и списка рекомендуемой литературы к главам 4 и 16;

Моргунова Роксана Владимировна — кандидат экономических наук, доцент кафедры «Бухгалтерский учет, финансы и сервис» ФГБОУ ВПО «Владимирский государственный университет им. Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых», автор главы 2, составитель рабочей программы, тестов и списка рекомендуемой литературы к главе 2;

Ползунова Наталья Николаевна — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг» ФГБОУ ВПО «Владимирский государственный университет им. Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых», автор главы 23, составитель рабочей программы, тестов, практикума, списка рекомендуемой литературы к главе 23;

Рагулина Юлия Вячеславовна — доктор экономических наук, профессор, проректор по науке Московской академии предпринимательства при Правительстве Москвы, автор главы 7 (совместно с Федосовой Р. Н.), составитель рабочей программы и списка рекомендуемой литературы к главе 7;

Сивякова Милана Викторовна — кандидат экономических наук, доцент, профессор кафедры «Менеджмент» Владимирского филиала РАНХиГС, автор главы 17, составитель тестов и практикума к главе 17;

Тесленко Ирина Борисовна — доктор экономических наук, профессор и заведующая кафедрой «Экономика» ФГБОУ ВПО «Владимирский государственный университет им. Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых», составитель тестовых заданий и практикума к главе 7;

Тихонюк Наталья Евгеньевна — кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг» ФГБОУ ВПО «Владимирский государственный университет им. Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых», автор главы 11, составитель рабочей программы, тестов, практикума и списка рекомендуемой литературы к главе 11;

Трунин Григорий Александрович — кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и стратегическое управление», заместитель директора Института экономики и менеджмента ФГБОУ ВПО «Владимирский государственный университет им. Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых», автор глав 1 и 15, составитель рабочей программы, тестов, практикума и списка рекомендуемой литературы к главам 1 и 15;

Федосова Раиса Николаевна — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Экономика организации» ФГБОУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве РФ», автор глав 5, 6 (совместно с Хейфицем Б. И.), 7 (совместно с Рагулиной Ю. В.), составитель рабочей программы и списка рекомендуемой литературы к главам 5, 6, 7;

Филимонова Наталья Михайловна — доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой «Менеджмент и маркетинг» ФГБОУ ВПО «Владимирский государственный университет им. Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых», автор главы 3, составитель рабочей программы, тестов, практикума и списка рекомендуемой литературы к главе 3;

Хейфиц Борис Игоревич — кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры «Экономика организаций» ФГБОУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», составитель рабочей программы и списка рекомендуемой литературы к главам 5, 6;

Щитко Владимир Сергеевич — кандидат экономических наук, доцент кафедры «Реклама и связи с общественностью» ФГБОУ ВПО «Владимирский государственный университет им. Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых», автор главы 12, составитель рабочей программы, тестов, практикума и списка рекомендуемой литературы к главе 12.

ПРЕДИСЛОВИЕ

Все добрые, которые создают и служат, совершенно особо относятся друг к другу: они узнают друг друга легко и скоро, испытывают взаимное доверие и сообща делают свое дело. Они сплетаются в одну живую ткань, которая охватывает их всех; они стараются расширить эту ткань, укрепить ее¹.

В зарубежном деловом мире активно развивается социальная парадигма предпринимательского мышления. Деловые люди подошли к осмыслению необходимости перехода от единовременных благотворительных акций к эффективной корпоративной социальной политике, требующей отдачи от социальных инвестиций. Исходя из этого в экономической практике растет потребность в социальном капитале и инструментах управления им, которые могут обеспечить условия для социального диалога и развития гражданского общества. Растет интерес к технологиям социального менеджмента. Все более ценится умение разрабатывать грамотные социальные проекты и программы, нефинансовую отчетность, проводить социальный аудит. Становится престижной профессия социального менеджера. Налаженные социальные связи помогают эффективному ведению экономической деятельности, а корпоративная социальная ответственность компании воспринимается как ее визитная карточка, подтверждающая достойную репутацию.

Социальная ответственность является единственным этическим оправданием экономической свободы рациональных субъектов. Эта добродетель может стать кредо современного общества, если оно научится делать его выгодно. Действия компании, предпринятые в рамках социальной

¹ Ильин И. А. Ответственность // Я вглядываюсь в жизнь. Книга раздумий. М. : Лепта, 2006. С. 200.

ответственности, — это свое рода социальный лифт, доставляющий ее на более высокий уровень делового мира. Они дают возможности самореализации в добродетелях, благодарного труда, духовно-нравственного совершенствования. Эффективность управления все более зависит от того, какую этическую и духовную нагрузку получают управленческие функции от их исполнителей. Совесть, инициативность, креативность, осмысленность результатов своего труда — эти качества политики, чиновники и участники бизнеса реализуют в рамках социальной ответственности. Ответственное вовлечение в политику, ответственное принятие управленческих решений бизнесменами и менеджерами компании, ответственный выбор потребителями товаров и услуг, честный и добросовестный труд работников несут колоссальные синергетические и мультипликативные эффекты. Эти эффекты мотивируют компании к социальной деятельности.

Социальный вектор экономики является спасительным для российского бизнеса. Давая критическую оценку модели свободного рынка, директор Института экономики РАН Р. С. Гринберг указал на необходимость социальных ориентаций в экономике: «Стало очевидным, что возведение эгоизма в ранг общественной добродетели наносит серьезный вред этическим скрепам социума. Неистовость в стремлении к гедонизму, консюмеризму и комфорту вытесняет такие ценности, как сострадание, сочувствие и солидарность, порождая в обществе разобщенность и апатию... Надо восстановить решающую роль социальной сферы и подчинить экономику обществу, так как именно она должна служить обществу, а не наоборот»¹.

К сожалению, российские бизнесмены и менеджеры пока не в полной мере осознали роль и значение социальной активности в деловом мире и не восприняли социальную парадигму предпринимательства так, как за рубежом, где давно признали ее объективную необходимость.

По данным Глобального мониторинга предпринимательства (Global Entrepreneurship Monitor), проводимого среди

¹ Гринберг Р. С. Когда идея становится слишком материальной силой // Россия в турбулентном мире: вызовы и императивы. Материалы к актовой лекции в Международном университете в Москве 25.09.2012. М. : ИД Международного университета в Москве, 2012. С. 27–29.

55 стран мира, уровень социальной активности российских компаний отмечен как самый низкий: в 6,5 раза ниже, чем в США, и в 3,5 раза ниже, чем в Великобритании¹.

Для того чтобы понять особенности управления и преимущества деятельности социально ориентированных коммерческих компаний и достойно выглядеть в свете социального позиционирования, будущим деловым людям необходимо изучение дисциплины «Корпоративная социальная ответственность» (далее — КСО).

Данная дисциплина включена в состав базового цикла дисциплин (код УЦ ООП Б.3) в Федеральном государственном образовательном стандарте высшего профессионального образования третьего поколения по направлению подготовки 080200.62 «Менеджмент» (квалификация (степень) «бакалавр»), утвержденном приказом Министерства образования и науки РФ от 20.05.2010 № 544 (ФГОС ВПО). Тематика учебника по данной дисциплине сгруппирована в пять разделов. Теоретические и организационные аспекты концепции КСО освещены в разделе I, макроэкономические условия ее реализации — в разделе II, вопросы социально ориентированного управления компанией рассмотрены в разделе III. Раздел IV посвящен демонстрации прогрессивных форм и перспектив развития корпоративной социальной ответственности. В разделе V детально разбирается содержание и мотивационные регуляции социальной ответственности основных заинтересованных сторон компании: бизнесменов, менеджеров, работников и инноваторов. Учебник содержит рабочую программу, практикум, тестовые задания, а также список основной и дополнительной литературы, рекомендуемой студентам для более глубокого изучения проблематики в области корпоративной социальной ответственности.

В данном учебнике обобщено и показано большое количество научных, учебных и практических материалов о социальной ответственности. Нашли отражение свежие наиболее интересные публикации о КСО за 2010–2013 гг., а также апробированные результаты авторских исследований.

¹ Глобальный мониторинг предпринимательства. Россия 2009. СПб. : Высшая школа менеджмента, 2010. С. 41–42. В источнике: *Благов Ю. Е., Арай Ю. Н.* Социальное предпринимательство: проблемы типологии // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. 2010. Вып. 3. С. 110–111.

Новизна настоящего учебника, отличающего его от других учебных изданий по дисциплине «Корпоративная социальная ответственность», состоит в следующем:

- изложена в простом и доступном для понимания обучающихся стиле история возникновения и эволюции концепции корпоративной социальной ответственности; обобщены лучшие практики нефинансовой отчетности компаний (Г. А. Трунин);

- показаны современные тенденции развития подходов к КСО, основанные на страновых различиях (Р. В. Моргунова);

- рассмотрена эволюция концепции устойчивого развития во взаимосвязи с концепцией корпоративной социальной ответственности; представлены основные макрорегуляторы деятельности компаний в области устойчивого развития (Н. М. Филимонова);

- даны апробированные на практике авторские методические наработки по оценке взаимодействий бизнеса, власти и общества в рамках КСО, распознаванию трудностей этого взаимодействия; показана авторская кластеризация регионов в зависимости от уровня их социально-экономического развития с учетом реализации национальных проектов (Р. Н. Федосова);

- коррупция показана как экономическое социально безответственное явление, преодолеть которое возможно при помощи развития государственно-частного партнерства в рамках КСО (О. Б. Дигилина);

- показан способ анализа конъюнктуры социокультурной среды с учетом ее духовной ауры, результаты которого целесообразно учитывать при принятии управленческих решений в рамках КСО (И. А. Кулькова);

- обобщены и адаптированы к тематике КСО традиционные и инновационные регулятивы КСО и их инструменты; предпринята попытка рассмотрения социальной ответственности бизнесменов, менеджеров и работников в этическом и духовном контекстах, с учетом которых предложены структуры систем регуляции их социально ответственного поведения (Н. В. Родионова);

- обобщены и показаны принципы совершенствования системы управления маркетинговой активностью компании с помощью инструментов социально ответственного мар-

кетинга и индикаторы, позволяющие оценивать эффективность их использования (Н. Е. Тихонюк);

- раскрыты методика разработки и реализации социальных проектов и механизмы вовлечения в них заинтересованных групп общественности (В. С. Щитко);

- выделены особенности формирования корпоративной социальной политики в условиях глобализации и экономического кризиса; при их рассмотрении отражен переход на международные принципы оценки результативности социальной политики компании (О. В. Лускатова);

- разобрана авторская методика сравнительного анализа практик социальной ответственности компаний с пошаговым алгоритмом ее применения на примере конкретных практик КСО (Н. В. Моргунова);

- адаптированы к решению проблем КСО общая методика и методы социального программирования; дана классификация социальных проблем, необходимая для обоснованного распределения ресурсов общества (М. В. Сивякова);

- благотворительная деятельность компании изложена с позиции христианской добродетели любви к ближнему (О. И. Базилевич);

- рассмотрена концепция бережливого производства в качестве обязательного элемента КСО, ориентирующего на подчинение целей бизнеса интересам потребителя (П. Н. Захаров);

- социальная ответственность инноваторов раскрыта в разрезе этапов инновационного процесса; представлены инструменты микрорегулирования социальной ответственности инноваторов (Н. Н. Ползунова).

Свою задачу авторы учебника видели в том, чтобы студенты получили не только учебник о социальной ответственности, но и книгу о деятельном добре. Авторы надеются, что будущие деловые люди благодаря этой книге по-новому станут относиться к своей работе, к друг другу, обретут чувствительность к проявлениям добра и зла, осознают потребность в добродетели, выработают умение мотивировать к этому других.

В ФГОС ВО определены профессиональные задачи по изучению дисциплины «Корпоративная социальная ответственность», а также соответствующие им профессиональные компетенции бакалавра в разрезе видов его профессиональной деятельности.

Профессиональные задачи и требования к компетенциям при изучении дисциплины «Корпоративная социальная ответственность»

| | | |
|-----------------------------------|--|---|
| Вид профессиональной деятельности | Профессиональные задачи | Основные профессиональные компетенции бакалавра (ПК) |
| Организационно-управленческая | <ul style="list-style-type: none"> • Разработка стратегии и политики организации с учетом корпоративной социальной ответственности; • разработка и реализация социальных проектов и плана социального развития организации; • мотивация социальной ответственности персонала; • нефинансовая отчетность и социальный аудит | <p>Знания</p> <ul style="list-style-type: none"> • основ межкультурных отношений в менеджменте (ПК-25); • основных понятий и подходов к корпоративной социальной ответственности в зарубежной и отечественной теории; • стандартов в области социальной ответственности; • лучших практик в области корпоративной социальной ответственности российских и зарубежных компаний; • основных методов, моделей и инструментов социально ориентированного управления компаниями; <p>Умения</p> <ul style="list-style-type: none"> • эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды (ПК-5); • оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений (ПК-8); • анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-9); • учитывать аспекты корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации (ПК-16); • эффективно выполнять свои функции в межкультурной среде (ПК-25); <p>владения</p> <ul style="list-style-type: none"> • различными способами разрешения конфликтных ситуаций (ПК-6); • методами управления проектами и готовностью к их реализации с использованием современного программного обеспечения (ПК-20) |
| Предпринимательская | Разработка доходного социального проекта | Способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности (ПК-50) |

Кроме этого в результате изучения данной дисциплины обучающийся должен развить следующие общекультурные компетенции (ОК):

- способность занимать активную гражданскую позицию (ОК-3);
- умение анализировать и оценивать исторические явления и процессы (ОК-4);
- культуру мышления, способность к восприятию, обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения (ОК-5);
- способность анализировать социально значимые явления и процессы (ОК-13);
- способность придерживаться этических ценностей и здорового образа жизни (ОК-22).

Авторы будут признательны читателям за предложения по улучшению содержания и структуры учебника.

Раздел I
ТЕОРИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ
УПРАВЛЕНИЯ В РАМКАХ
КОРПОРАТИВНОЙ
СОЦИАЛЬНОЙ
ОТВЕТСТВЕННОСТИ



Глава 1

КОНЦЕПЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

*Каждый человек несет ответственность
перед всеми людьми за всех людей и за все¹.*

Развиваемые компетенции:

знать

- законы развития социально ориентированной деятельности;
- историю возникновения понятия «социальная ответственность» и основные этапы эволюции взглядов на социальную ответственность компаний;
- современные представления о сущности корпоративной социальной ответственности, ее статусе, объектах, предметах и основных задачах;

уметь

- определять современные концепции корпоративной социальной ответственности и учитывать их в практике управления;
- анализировать и оценивать события и процессы с учетом корпоративной социальной ответственности;

владеть

- социально ориентированным мышлением и навыками оценки влияний социальных факторов на развитие компании;
 - способностью оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений для различных контрагентов.
-

¹ Изречения Ф. М. Достоевского. URL: <http://www.genialnee.net/themes/otvetstvennost> (дата обращения: 30.03.2013).

1.1. История развития концепции корпоративной социальной ответственности

Сменил человек внутри себя гнев на милость. И никак не поймет. Почему и вокруг него все изменилось...¹

Представления о роли деятельности в развитии общества ведутся существуют с древних времен, еще Аристотель рассматривал феномен ответственности в системе трех координат: экономических, юридических и этических отношений².

Однако только с 50-х гг. XX в. происходит бурное переосмысление классических представлений о роли хозяйственной деятельности в сторону повышения социальных обязательств. (На Западе еще с XV в. словом бизнес (англ. *business* от *busy* – деятельный, занятой) стали называть хозяйственную деятельность, к XX в. слово прочно укоренилось в всем мире для обозначения широкого спектра деятельности.) С этого момента по настоящее время в мировой литературе по менеджменту появилась серия концепций, связанных с проблемой ответственности бизнеса и самих предпринимателей, среди которых наибольшую известность получили концепции: *корпоративная социальная ответственность, стейкхолдеров³, устойчивого развития* и прочие. Последовательно развиваясь, указанные концепции, не замечая друг друга, аккумулировали в себе достижения предыдущих.

Одним из первых проявлений социальной ответственности, уходящих своими корнями в прошлое, можно считать *благотворительность*. Изначально это явление носило частный характер, поскольку пожертвования, материальная помощь бедным, попечительство над сиротскими домами, лечебницам считались богоугодным делом для представителей состоятельного сословия, промышленников, купцов. Однако по мере увеличения масштабов промышленной деятельности круг вопросов, относящихся к сфере социальной

¹ *Монах Варнава (Санин)*. Мы и мир // Маленькие притчи для детей и взрослых. В 5 т. Т. 4. Духовное преображение. С. 118.

² *Никитина Л. М.* Система корпоративной социальной ответственности в России: содержание, факторы развития, механизм управления : дис. на соискание уч. ст. д-ра экон. наук. Воронеж, 2011. С. 18–19.

³ Стейкхолдер (англ. *stakeholder*) – участник совместного дела, пайщик.

ответственности бизнеса, постепенно расширялся. Индустриальный переворот конца XVIII—XIX вв, приведший к усилению конкуренции и росту рабочего движения, стал причиной, побудившей владельцев фабрик, заводов, промышленных компаний, пойти на смягчение условий труда наемных работников и предоставление дополнительных гарантий деловым партнерам.

Все эти явления стали предтечей развития современных подходов к корпоративной социальной ответственности¹.

Идеи необходимости сочетания интересов бизнеса и общества появились в период развития индустриального и становления постиндустриального общества как реакция на новые требования, предъявляемые к человеческому капиталу². Так, в начале XX в. в бизнес-сообществе возникли идеи о том, что компании обязаны использовать свои ресурсы, обеспечивая благосостояние общества в целом. К примеру, американский сталепромышленник, филантроп Эндрю Карнеги к началу XX в. обосновал в США более двух тысяч публичных библиотек и по праву считается основателем доктрины «капиталистической благотворительности», утверждавшей, что прибыльные и успешные организации должны жертвовать часть своих средств на благо общества.

Стоит особо отметить вклад в развитие теории КСО К. Маркса и Ф. Энгельса, которые в трудах не только вскрыли существующие противоречия в обществе в исторической ретроспективе, но и вывели на новый уровень вопросы классовой борьбы и роли рабочих в формировании политической и экономической систем, а также общества в целом. Разгоревшаяся полемика вокруг их учения стала теоретическим базисом в определении роли и вклада частного бизнеса и крупного капитала в развитие общества.

Поворотным моментом в отношении бизнеса и общества стали Великая депрессия 1930-х гг. в США и кризис экономик стран Европы, опустошенных Второй мировой войной, которые породили шквал законопроектов, направленных на усиление защиты общественных интересов и гарантий прав рабочих. В результате стало понятно, что классиче-

¹ Корпоративная социальная ответственность: новая философия бизнеса : учеб. пособие. М. : Внешэкономбанк, 2011. С. 4—5.

² Данилова О. В. Социальная ответственность бизнеса в системе рыночного хозяйства (теоретико-экономический аспект) : дис. на соискание уч. ст. д-ра экон. наук. М., 2009. С. 77.

ские представления А. Смита о рыночной экономике как самодостаточной системе потерпели неудачу, а провалы государственного управления того времени породили необходимость развития механизмов общественного контроля и преобразовании теоретических представлений о балансе рыночной экономики и государственного управления.

Известный американский экономист XX в. Дж. М. Кларк считал, что целью управления являлось «сбалансированное общество», в котором частная деятельность в сочетании с правительственным контролем могли бы обеспечить равновесие между эгоистическим интересом и общественными интересами. Свободные люди, писал он, должны работать сообща, чтобы возобладало чувство ответственности. Экономика неразрывно связана с жизнью общества, и формирование социального ориентированного мышления, опирающегося на этические критерии, не могло не отразиться и на новом качестве труда, а соответственно — на экономике. Развитие цивилизации на основе социального сотрудничества людей предполагает активное участие населения и бизнеса в решении проблем, как мелких локальных сообществ, так и на общегосударственном уровне¹.

Термин КСО был введен в оборот в 1953 г.² американским ученым Г. Боуеном. В его работе освещена концептуальная проблема, заключающаяся в том, что бизнес — это часть общества, перед которым он несет ответственность³.

Во второй половине XX в. мир вступил в новый этап научно-технической революции — век электроники, которая совершила переворот во всех отраслях общественного воспроизводства: материальной, сфере услуг, сфере умственного труда человека. Эти изменения повлекли за собой не только колоссальное развитие и усложнение производственных отношений и общественного устройства, но и вызвали пересмотр подходов к определению ключевых факторов конку-

¹ Орлов Е. В. Корпоративная социальная ответственность : учеб. пособие. Н. Новгород : Изд-во ННГАСУ, 2012. С. 7.

² В 1953 г. была опубликована монография Г. Боумена «Социальная ответственность бизнесмена». Именно этот период времени считается основанием концепции КСО.

³ Зарецкий А. Д., Иванова Т. Е. Корпоративная социальная ответственность: мировая и отечественная практика // Корпоративный менеджмент. URL: http://www.rae.ru/use/?section=content&op=show_article&article_id=7981603 (дата обращения: 28.03.2013).

рентоспособности¹. Компании стали рассматривать работников как источник генерирования идей и инноваций.

В этот же период времени происходит ряд скандалов и инцидентов, связанных с ответственностью бизнеса: возгорание реки Кайахога в США от чрезмерного загрязнения в 1969 г.², взрывы на химической фабрике в Севезо (Италия) в 1976 г. и на АЭС Три-Майл-Айленд в 1979 г. (крупнейшая ядерная авария в США); серии катастроф самолетов, морских судов и железнодорожного транспорта и прочие подобные события. Большинство этих техногенных катастроф было вызвано пренебрежительным отношением к правилам техники безопасности со стороны руководства компаний. Эти события в струе политических и социальных перемен дали толчок интенсивному развитию общественных движений в экономически развитых странах. В критике решений и действий бизнеса зарождались предпосылки нового характера рыночных отношений: потребители добровольно отказывались приобретать товары и пользоваться услугами безответственных компаний; возрастала активность профсоюзного движения и некоммерческих общественных организаций³.

Под давлением общественности в странах Западной Европы и США ужесточается трудовое и экологическое законодательство, появляются специализированные международные организации и формируются государственные учреждения по контролю социальных аспектов деятельности компаний, таких как охрана труда, права человека, экология и т.д.

Для того, чтобы адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды, компании стали применять концепцию КСО как инструмент управления рисками, ограничивая понимание ее сути реакцией на внешние воздействия. Компании разрабатывают различные стандарты, правила, регламенты и документы, которые становятся частью управленческой системы. Формируются механизмы предотвращения возможных рисков, связанных с их деятельностью. Эти меры способствовали зарождению новых форм взаимодействия бизнеса, общества и государства.

¹ Данилова О. В. Указ. соч. С. 43.

² Это событие вызвало резкий общественный резонанс, в результате которого было создано Агентство США по охране окружающей среды и приняты ряд федеральных законов «О контроле за недопущением загрязнения воды», «Соглашение о качестве воды в Великих озерах» и т.д.

³ Именно в это время была основана знаменитая экологическая общественная организация Greenpeace.

Особую роль в развитии концепции КСО сыграла работа Римского клуба¹.

В 1970-е гг. его деятельность способствовала возникновению новой концепции управления, получившей название «**устойчивое развитие**». Ее предпосылкой стал прогноз развития человечества (планеты Земля), который предрекал, что при сохранении существующих тенденций научно-технического прогресса, масштабного и неумеренного использования природных ресурсов, роста численности населения планеты и экономического развития человечество неминуемо ожидает катастрофа в первой половине XXI в. Однако в полной мере прогнозы не оправдались, но по-прежнему сохранились тревожные тенденции. Исследовательская деятельность Римского клуба сыграла важную роль в осознании того, что современное общество потребления и траектория расширенного воспроизводства имеют социальные ограничения и пределы роста. Таким образом, была обоснована необходимость глобального перехода к концепции устойчивого развития. **Концепция устойчивого развития** предполагает заботу об окружающей среде и справедливое распределение ресурсов, а также заботу о благополучии и возможностях будущих поколений. Такое развитие полагается на возобновляемые ресурсы и тщательно управляет ресурсами и потоком вещества².

В конце 70-х гг. XX в. ведущие компании США и Великобритании начали понимать необходимость объединить разрозненные элементы корпоративной политики, определяющие взаимоотношения компании с внешней средой, и выработать целостные подходы к взаимодействию с обществом. Важно было увязать философию компании, ее маркетинговую стратегию с ожиданиями общества³. Это в свою очередь потребовало пересмотреть принципы стратегического управления с учетом КСО. Исходя из этого концеп-

¹ Римский клуб был основан в 1968 г. как международная общественная организация, в которую входят ведущие представители мировой политической, экономической, культурной, экологической и научной элиты. Этой организацией был положен ряд исследований по широкому кругу вопросов (энергетика, мировая демография, международная политика, экология, ресурсообеспечение, мировая экономика, здравоохранение и т.д.). Рекомендации, разработанные Римским клубом, легли в основу не только развития некоторых государств, но и стали стратегическими приоритетами для отдельных отраслей, корпораций и компаний.

² *Сандстрем Т., Риден Л.* Перспективы устойчивого общества / Baltic University Programme. URL: <http://www.balticuniv.uu.se/index.php/downloads/> (дата обращения: 28.03.2013).

³ *Орлов Е. В.* Указ. соч. С.10.

цию КСО включили в структуру менеджмента компаний в качестве элемента стратегического управления.

Те компании, которые не пересматривали принципы стратегического управления с учетом КСО, попадали в сферу особого внимания общественности. Так, крупнейший в мире производитель продуктов питания, в том числе бутилированной воды, — компания Nestle стала главной мишенью экологических дебатов об истощении запасов пресной воды, хотя компания потребляла лишь 0,0008% ее мировых запасов¹. Под давлением общественности компания была вынуждена разработать социальные и экологические программы, чтобы снизить общественный резонанс.

Следует отметить, что переход бизнеса к идеям КСО не всегда был добровольным. Так, крупный бизнес вынужден был брать на себя часть ответственности за решение нарастающих проблем в социально-трудовой сфере. В противном случае он стал бы их первой жертвой².

Развернувшаяся в передовых странах в конце 70-х — начале 80-х годов XX столетия вторая волна научно-технического прогресса ознаменовала новую эру в экономике — эпоху знаний. Знания и информация стали основными стратегическими ресурсами экономической деятельности, поскольку конкурентоспособность бизнеса напрямую зависит от способностей, образования, навыков и здоровья работников. В современном мире именно интеллектуальность дает бизнесу перспективу развития³.

Развитие концепции человеческого капитала укрепило влияние КСО как части корпоративной ценности и элемента культуры компании. Социальная и экологическая ответственность стали рассматриваться не только в качестве ключевого фактора конкурентоспособности компании, но и как дополнительный инструмент внутрифирменного управления и, особенно, мотивации персонала.

Результаты различных исследований, установивших положительное влияние КСО на имидж компании, спрос на ее товары и услуги, а также ее рыночную стоимость, повысили интерес к концепции КСО.

¹ *Савицкая Л.* Корпоративная социальная ответственность: кому быть лидерами в XXI веке? // *Управление компанией.* 2007. № 7. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str166.html> (дата обращения: 30.03.2013).

² *Доничев О. А.* Регулирование процессов формирования и управления инновациями в регионе : монография. Владимир : Собор, 2010. С. 44.

³ *Данилова О. В.* Указ. соч. С. 77–80.

Особый интерес идеи КСО представляли для финансового сектора, который отреагировал на них появлением практики социально ответственного финансирования. Теперь в процессе принятия решений о выделении финансирования наряду с экономической рентабельностью учитывались экологические и социальные эффекты. Для оценки результативности компаний с учетом КСО и ее устойчивого развития были разработаны фондовые индексы, такие как Dow Jones Sustainability Index (DJSI) и FTSE4GOOD¹.

На рис. 1.1 приведена картина основных этапов развития концепция КСО.



Рис. 1.1. Эволюция концепции корпоративной социальной ответственности

¹ Корпоративная социальная ответственность: новая философия бизнеса : учеб. пособие. М. : Внешэкономбанк, 2011. С. 6.

Долгое время социальная ответственность была частью личного выбора каждого бизнесмена и носила хаотичный характер, но, преодолев долгий эволюционный путь, эта теория стала новой идеологией развития бизнеса. С ростом социальной напряженности, с одной стороны, и научно-техническим прогрессом — с другой, социальная ответственность становится стабильным направлением деятельности многих компаний.

1.2. Сущность корпоративной социальной ответственности

В настоящее время сущность и содержание корпоративной социальной ответственности достаточно широко обсуждается. Тем не менее единого взгляда на определение термина КСО, отражающего его сущность, пока не сформировалось. На это есть объективная причина — сфера ответственности бизнеса становится зыбкой и непонятной. Ясно, что бизнес отвечает перед акционерами за получение прибыли и выдачу дивидендов, перед клиентами — за качество продукта или услуги, перед государством — за уплату налогов и соблюдения законодательства. Есть ответственность отдаленная, и потому спорная. Отвечает ли, к примеру, бизнес перед обществом: если да, то перед кем конкретно, и за что? Отвечает ли бизнес за экологию, если он уже откупился от власти штрафами и продолжает загрязнять окружающую среду? Как оценить отсроченную ответственность перед будущими поколениями?¹

В современном понимании концепции ведения бизнеса можно выделить три крупных теории².

Первая и наиболее традиционная теория основана на увеличении прибыли для своих акционеров, собственников и инвесторов и носит название **теории корпоративного эгоизма**. Максимизация прибыли компании является инструментом общественного развития, так как с ростом рыночной стоимости компании и ее доходов растет оплата труда, реализуется больше бизнес-проектов, увеличиваются налоговые поступления в бюджеты, следовательно, происходит развитие общества. «Пусть лучше бизнесмены ведут свое дело

¹ Туркин С. В. Социальные инвестиции в бизнесе. М. : Русский университет, 2002. С. 11.

² Туркин С. В. Зачем бизнесу социальная ответственность? // Корпоративный менеджмент. URL: <http://www.cfn.ru/press/zhuk/2004-7/16.shtml> (дата обращения: 28.03.2013).

честно, чем отдают часть сверхприбыли на благотворительность», — говорил Теодор Рузвельт. Американский экономист Майкл Фридмен прямо заявил, что «бизнес бизнеса есть бизнес»¹.

Вторая теория появилась практически одновременно с теорией корпоративного эгоизма, но полностью противоречит ей. Эта теория носит название **теории корпоративного альтруизма** и ее суть заключается в обязанности бизнеса вносить значительный вклад в улучшения качества жизни персонала, населения и общества в целом, повышая общее благосостояние.

Третья теория — это **теория разумного эгоизма**. Эта теория основана на том, что социальная ответственность представляет собой эффективный инструмент стратегического развития компании, так как сокращает долгосрочные потери прибыли. Социальная ответственность с позиции теории разумного эгоизма — это возможность для компании реализовать свои основные потребности в выживании, безопасности и устойчивости.

В настоящее время понятие КСО вбирает в себя различные аспекты — под ним понимается благотворительность, меценатство, социально-маркетинговые программы, спонсорство, филантропия и т.д.² Более подробно эти понятия будут рассмотрены в главе 18.

Под *корпоративной социальной ответственностью* чаще всего подразумевают концепцию, согласно которой бизнес, помимо соблюдения законов и производства качественного продукта или услуги, добровольно принимает на себя дополнительные обязательства перед обществом и своими работниками следовать высоким стандартам поведения в соответствии с этическими нормами, инвестировать в устойчивое развитие общества в местах его оперирования. Применительно к крупному бизнесу это означает, что экономическая эффективность не может быть самоцелью. Бизнес должен одновременно способствовать гармоничному развитию общества в целом³.

¹ Корпоративный менеджмент // Демидов Е. Е., Николаева М. И. Корпоративная социальная ответственность: сообразим на троих. URL: :www.cfp.ru (дата обращения: 28.03.2013).

² Федеральный закон от 11.08.1995 № 135-ФЗ (ред. от 23.12.2010 № 383-ФЗ) «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» [Электронный ресурс]. URL: http://base.consultant.ru (дата обращения: 30.03.2013).

³ Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект : монография / под общ. ред. И. Ю. Беляевой, М. А. Эскиндарова. М. : КноРус, 2008. С. 23.

1.3. Система КСО и ее макро- и микрорегуляторы

Одной из попыток представления социальной ответственности бизнеса как целостной системы является модель КСО, предложенная в конце 1970-х гг. американским экономистом Арчи Кэрроллом (Archie B. Carroll). Он образно представил ее в виде пирамиды (рис. 1.2). Три уровня пирамиды соответствуют трем сферам общественного устройства — экономике, правовой системе и этическим нормам. Четвертый уровень был филантропический, но потом он был перераспределен между этическим и экономическим уровнями ответственности. Это объясняется тем, что компании, занимаясь филантропией, руководствуются экономическими мотивами, а различие между филантропической и этической деятельностью сложно провести и в теории и на практике¹.



Рис. 1.2. Модель пирамиды корпоративной социальной ответственности, предложенная А. Кэрроллом²

Экономическая ответственность непосредственно определяется базовой функцией компании на рынке как производителя товаров и услуг, позволяющих удовлетворять потребности потребителей и, соответственно, извлекать прибыль. *Правовая ответственность* подразумевает необходимость законопослушности бизнеса в условиях рыночной экономики, которая зафиксирована в правовых нормах. *Этическая ответственность* требует от деловой практики созвучности ожиданиям общества, не оговоренным в правовых нормах, но основанным на существующих нормах морали. Различия правовой

¹ Никитина Л. М. Указ. соч. С. 71.

² Carroll A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance // Academy of Management Review. 4, 4 (1979). P. 497–505.

и этической ответственности состоят в том, что первая отражает соответствие бизнеса формальным правилам и институтам, а вторая — неформальным. *Филантропическая (дискреционная) ответственность* побуждает компанию к действиям, направленным на поддержание и развитие благосостояния общества через добровольное участие в реализации социальных программ. Термин «дискреционная ответственность» подразумевает дополнительную «добрую волю» бизнеса.

Для того чтобы глубже понять значимость КСО, обратим внимание на следующее положение. Как известно, современный менеджмент выделяет *восемь ключевых пространств, в рамках которых компания определяет свои цели*: положение на рынке; инновации; производительность; ресурсы; доходность; управленческие аспекты, выраженные в качестве менеджмента; персонал; социальную ответственность. При этом последняя понимается как обязанность бизнеса способствовать благосостоянию общества. Это восьмое пространство игнорировали и продолжают игнорировать многие экономисты и менеджеры.

Так, американский экономист М. Фридмен утверждал, что у бизнеса не может быть иных целей, кроме получения прибыли, якобы в этом и заключается его социальная ответственность. Он обосновывал свое мнение тем, что продуктивная работа отдельных компаний создает предпосылки для роста совокупного продукта общества, а значит, более высокого уровня жизни в стране. Вопреки этому утверждению на современном этапе развития общепризнано, что бизнес должен благотворно воздействовать на общественную жизнь не только в узком смысле слова, т.е. увеличением возможностей для материального роста, но и в широком — соответствием общепринятым этическим ценностям, обеспечением потребителей качественными товарами и услугами, формированием благоприятной экологической среды, принятием участия в решении острых социальных проблем и т.д. Известный специалист по планированию П. Стейнер утверждает, что максимизация прибыли как цель деятельности одновременно означает существенное повышение риска. При установлении планки будущей прибыли нужно иметь в виду, что величина прибыли и вероятность ее получения находятся в обратной зависимости (рис. 1.3)¹.

¹ Бизнес-планирование : учебник / под ред. В. М. Попова, С. И. Ляпунова, С. Г. Млодика. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Финансы и статистика, 2009. С. 43–45.

Рассматривая КСО как систему социальных скрепов, необходимо уделить внимание аспектам, влияющим на ее деятельность извне. КСО является инструментом регулирования баланса между общественными интересами и интересами бизнес-структур. Те регуляторы, которые влияют на производство общественных благ, бизнес-сообществом будут относиться к *макрорегуляторам КСО*^{1, 2}.

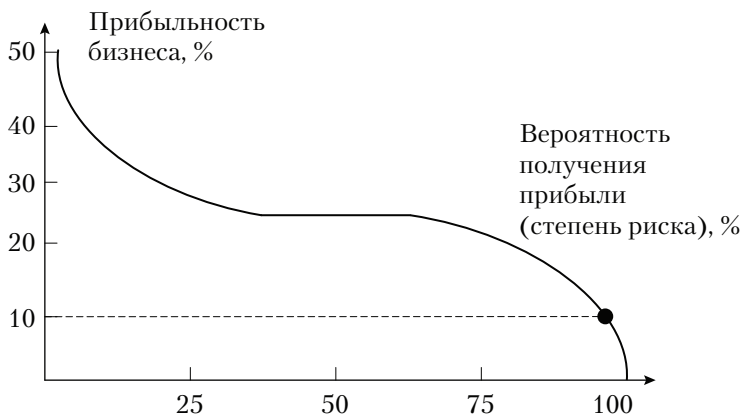


Рис. 1.3. Кривая «результат – риск»

1. *Конкуренция.* Компании, которые применяют концепцию КСО и используют ее как часть стратегии, получают большую известность, становятся более привлекательными со стороны ответственных потребителей.

2. *Социально-экономическая политика государства.* Общеизвестно, что государство, задавая «правила игры», определяет совокупный спрос и предложение на общественные блага.

3. *Уровень развития страны.* Он определяет не только условия развития бизнеса и общества, но также формирует социальные потребности населения.

4. *Национальные особенности.* Они связаны с культурой и общественными ценностями и через них влияют на сово-

¹ Макрорегуляторы КСО объединяют производство общественных благ в бизнес-секторе в единое целое, направляют деятельность отдельных хозяйствующих субъектов в сфере удовлетворения социальных потребностей общества, распределяют труд и средства производства общественных благ, стимулируют социальное предпринимательство. Выделяют пять ключевых факторов макрорегулирования.

² Орлов Е. В. Указ. соч. С. 35.

купный спрос на общественные блага, а также на их структуру и объем.

5. *Международные стандарты.* По сути это надгосударственные макрорегуляторы, которые определяют общую социальную ответственность для всех компаний¹.

Микрорегуляторы КСО представляют собой внутренние факторы, определяющие возможную направленность развития концепции КСО и ее применимость в компании. Рассматривая микрорегуляторы применительно к бизнесу, можно выделить их пять наиболее выраженных факторных групп:

1) *инструменты стратегического управления.* Современные условия работы многих компаний требуют применения стратегических подходов, который может применяться как инструмент самоменеджмента, идею которого выражает крылатый афоризм: «если вы не можете сопротивляться изменениям — возглавьте их»²;

2) *масштабность целей.* Современный работник ориентируется на получение материальных благ только в начале своего развития, а со временем его интересы смещаются в сторону таких потребностей, как справедливость, безопасность, стабильность, экология и т.п.;

3) *бренды и репутация.* Данная факторная группа определяет необходимость усиления имиджа и репутации компании;

4) *интеллектуальный капитал,* включающий знания, навыки, умения всего персонала и нематериальные активы компании, развиваемые с помощью идей концепции КСО;

5) *новые формы кооперации.* Современные формы партнерства бизнеса и гражданского сектора, общественных и экологических объединений и т.д. породили формирование новых гибридных цепочек создания стоимости, которые отличаются высокой гибкостью, дешевизной, инновационностью и представляют собой новые бизнес-экосоциальные системы³.

¹ Орлов Е. В. Указ. соч. С. 35–36.

² Выступление Лапыгина Ю. Н., проф., д.э.н., основателя научной школы «Стратегического управления» в г. Владимире, на конференции «Стратегическое развитие организаций» 30.01.2013.

³ Дрейтон Б., Будинич В. Новые партнерства изменят мир // HarvardBusinessReview. 2010. № 9. С. 62–69

Вопросы для самоконтроля

1. Какие основные этапы в развитии концепции КСО можно выделить?
2. Какие современные теории ведения бизнеса определяют его отношение к КСО?
3. В чем состоит сущность современного понимания корпоративной социальной ответственности?
4. Какова структура модели пирамиды КСО, предложенной А. Кэрроллом?
5. Что понимают под макрорегуляторами КСО, какие выделяют их факторные группы?

Контрольные тесты¹

Тема «Концепция КСО»

1. В понятии «социальное» выделяют следующие ипостаси:
 - а) свойства отношений между индивидами в их совместной деятельности;
 - б) общности и их интересы;
 - в) трудовой договор;
 - г) показатели степени реализации интересов групп индивидов;
 - д) корпоративную культуру.
2. Распределите аргументы «за» и «против» социальной ответственности компании в две группы:

| Аргументы «за» | Аргументы «против» |
|----------------|--------------------|
| | |

- а) улучшение конкурентного порядка;
 - б) непрозрачность социальной отчетности;
 - в) нарушение принципа максимизации прибыли;
 - г) привлечение спонсорских ресурсов для оказания помощи нуждающимся;
 - д) благоприятствование долгосрочным перспективам для развития деятельности;
 - е) неумение решать социальные проблемы;
 - ж) улучшение нравственного состояния общества.
3. Теория ведения бизнеса, предполагающая, что бизнес должен вносить значительный вклад в улучшение качества жизни персонала и общества, называется теорией:
 - а) корпоративного эгоизма;
 - б) корпоративного альтруизма;

¹ Тестовые задания разработали Г. А. Трунин и Н. В. Родионова.

- в) разумного эгоизма;
- г) устойчивого развития.

4. Приведите в соответствие названию теории понимание сущности корпоративной социальной ответственности:

| Название теории | Сущность КСО <i>Компания считается социально ответственной, если...</i> |
|--|--|
| 1) теория корпоративного эгоизма | а) максимально увеличивает прибыль, не нарушая законов и норм государственного регулирования |
| 2) теория социально ответственного поведения | б) наряду с экономической ответственностью несет ответственность за социальные аспекты влияния своей деловой активности на работников, потребителей и местные общины, а также вносит позитивный вклад в решение социальных проблем в целом |
| 3) теория просвещенного эгоизма | в) расходуя на социальные и благотворительные программы и уменьшая текущую прибыль, создает благоприятную социальную среду для устойчивой прибыли в будущем |
| 4) теория корпоративного альтруизма | г) стремится повышать свой социальный статус посредством осуществления благотворительных и социальных программ |

5. От деловой практики требует созвучности ожиданиям общества, основанным на существующих нормах морали, ответственность:

- а) экономическая;
- б) правовая;
- в) этическая;
- г) филантропическая.

6. Приведите в соответствие названия аспектов социальной ответственности их содержанию:

| Аспект | Содержание аспекта |
|------------------|--|
| 1) экономический | а) общественно полезные действия и не допускающие предприятию или его отдельным сотрудникам достигать своих целей за счет других людей, предприятий или общества в целом |
| 2) юридический | б) соответствие стратегии и политике государства и активное участие в их реализации, легитимность собственной политики предприятия |
| 3) экологический | в) применение экологосберегающих технологий; компенсация вреда, причиненного окружающей среде; утилизация отходов и т.п. |

| | |
|---------------------|--|
| 4) этический | г) экономное расходование ресурсов, выплата достойной заработной платы, создание рабочих мест, обеспечение достойных условий труда, обучение работников и т.п. |
| 5) филантропический | д) внесение вклада в развитие общества и улучшение качества его жизни |
| 6) дискреционный | е) оказание помощи слабозащищенным слоям населения, укрепление репутации достойного корпоративного гражданина |
| 7) политический | ж) соблюдение законов и нормативных актов, честная уплата налогов и обязательных платежей |

7. Не относятся к факторам макрорегулирования КСО:

- а) конкуренция;
- б) международные стандарты;
- в) уровень развития страны;
- г) бренды.

Глава 2

СУЩЕСТВУЮЩИЕ ПОДХОДЫ К КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В ЗАРУБЕЖНОЙ И ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ТЕОРИИ

Вначале любая оригинальная теория признается абсурдной, потом — верной, потом — самоочевидной и незначительной, и, наконец, столь важной и самобытной, что бывшие критики вливают ее себе¹.

Уильям Джеймс

Развиваемые компетенции:

знать

- сущность и основные отличия подходов к КСО в зарубежной и российской теории;
- основные положения концепции социально ориентированного управления стейкхолдерами;
- основные перспективы развития концепции КСО в России и за рубежом;

уметь

- выявлять основные инструменты различных подходов КСО;
- критически оценивать возможность применимости полностью или частично методик КСО;
- оценивать проблемы реализации концепции КСО во взаимодействиях компании с внешними стейкхолдерами и обосновывать стратегии этих взаимодействий;

владеть

- навыками определения релевантных источников информации по методикам КСО в российских и зарубежных источниках;
- методами обработки и анализа эмпирической информации по реализации концепции КСО;

¹ Уильям Дж. Афоризмы. URL: <http://www.orator.ru/james.html> (дата обращения: 13.05.2013).

- методиками взаимодействия со стейкхолдерами наиболее современных подходов к КСО.

2.1. Уровневые, круговые и сферические модели КСО

Услышала муха заимствованную из гордого языка древних римлян поговорку: «Орел не ловит мух». И уверенная в ее правоте спокойно полетела мимо голодного орла...¹

Десятилетия дискуссий по корпоративной социальной ответственности привели к существенным отличиям в понимании структуры и состава КСО. Несмотря на различие точек зрения, основные подходы сходятся в том, что бизнес должен улучшать жизнь общества, находя баланс между социальными проектами и бизнес-эффективностью для себя.

Все модели КСО можно подразделить на три типа: уровневые, круговые и сферические. Их основные различия приведены в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Сравнительная характеристика основных типов моделей КСО²

| Показатель | Уровневые | Круговые | Сферические |
|--------------------------|-------------------------------|---|--|
| Описание | Иерархическая ответственность | Ответственность изменяется по масштабам воздействия | Интеграция ответственности через центральный интерес |
| Регуляторы концепции | Нормативные акты | Нормативные акты на уровне региона | Нормативные акты на уровне страны |
| Направление | Узконаправленная | Расширение | Широкая |
| Масштабы ответственности | Уровень компании | Уровень рынка компании | Интеграция компании во внешнюю среду |

¹ *Монах Варнава (Санин)*. Приговорка. Указ. соч. Т. 5. С.109.

² Авторская таблица Р. В. Моргуновой.

| Показатель | Уровневые | Круговые | Сферические |
|------------|----------------------|--|----------------------|
| Примеры | Пирамида Кэрролла | Идеология – Экстранета – Интранета | Теория стейкхолдеров |

С семидесятых годов XX в. было сформулировано много определений КСО, где выделялись ее различные аспекты. Однако наиболее часто фокусировалось внимание на трех основных сферах влияния КСО: экономической, юридической и этической, например, в модели корпоративной социальной ответственности, предложенной Э. Кэрроллом (E. Carroll, 1991)¹. Однако в этой модели выделена и четвертая сфера ответственности — *филантропическая*. Принятие филантропической ответственности, которую начинает добровольно реализовать компания в своей деятельности, — высшее проявление и высший критерий оценки социальной ответственности компании, поскольку филантропия выходит за рамки ожиданий общества и благотворно влияет на его благосостояние.

В 1994 г. Дж. Элкингтон² ввел понятие «*triplebottomline*», еще не получившее общепризнанного толкования в русскоязычном варианте. Идея состоит в том, что для идеальной компании критериями успеха является реализация интересов в следующих областях: экономической, социальной и экологической — «*people, planet, profit*». Эта концепция родилась в результате эволюции понимания основных результатов деятельности коммерческих организаций — от чисто экономических вначале к экономическим в сочетании с реализации социальной ответственности компании во второй половине XX — конце XX в. к этим составляющим добавилась ответственность за экологию. Эта концепция не является общепринятой, потому что достижение целей во всех трех областях является взаимоисключающим или конфликтующим. Однако общепризнано, что этот подход является основой устойчивости компании и окружающего ее мира в их взаимосвязи (табл. 2.2).

¹ Структура этой модели приведена в главе 1.

² *Savitz Andrew W.* The triple bottom line: how today's best-run companies are achieving economic, social, and environmental success — and how you can too. US : Jossey Bass Inc., 2006. P. 87.

Система целей и ответственности идеальной компании¹

| Экономические цели | Социальные цели | Экологические цели |
|---|--|--|
| Потребители Работники Инвесторы Поставщики Местное сообщество | Труд Общество Продукты Человеческие права | Загрязнители Использование ресурсов Цепочка поставок Продукты и услуги Претензии |
| Ответственность идеальной организации | | |

По существу, изменение целевой направленности деятельности компаний является заменой модели бизнеса. Проблемы отсутствия системы управления взаимоотношениями с заинтересованными группами в менеджменте компаний, по мнению многих иностранных инвесторов, являются серьезным препятствием для интеграции российского и зарубежного бизнеса, привлечения иностранных инвестиций, для выхода на внешние рынки и т.д.

Постепенно КСО стала выходить за пределы внутренней среды и все больше отображаться как система взаимоотношений на различных уровнях взаимодействия: микроуровне, мезоуровне, макроуровне, или *Интернет*-, *Интранет*- и *Экстранет*-уровнях (рис. 2.1).

В современном понимании КСО базируется на **теории стейкхолдеров**, которая берет начало в 1994 г. в концепции Фридмана. Однако наиболее широко концепция КСО раскрыта у И. Фассина (Yves Fassin) и Р.-К. Митчелла (R.-K. Mitchell)².

Под *стейкхолдерами* понимают физических и юридических лиц, обладающих правовой, экономической, этической, а также самостоятельно осознаваемой возможностями заявлять компании о своих правах, включая имущественные, или

¹ Моргунова Р. В. Механизм управления отношениями со стейкхолдерами — управленческая инновация : монография / Р. В. Моргунова, Е. М. Марченко, Н. В. Моргунова. Владимир : Изд-во ВлГУ, 2009. С. 27.

² Mitchell R.-K., Agle B.-R., Wood D.-J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts // Academy of Management Review. 1997. Vol. 22. № 4. P. 853—886.

интересы в отношении ее прошлой, настоящей или будущей деятельности, а также ее части.

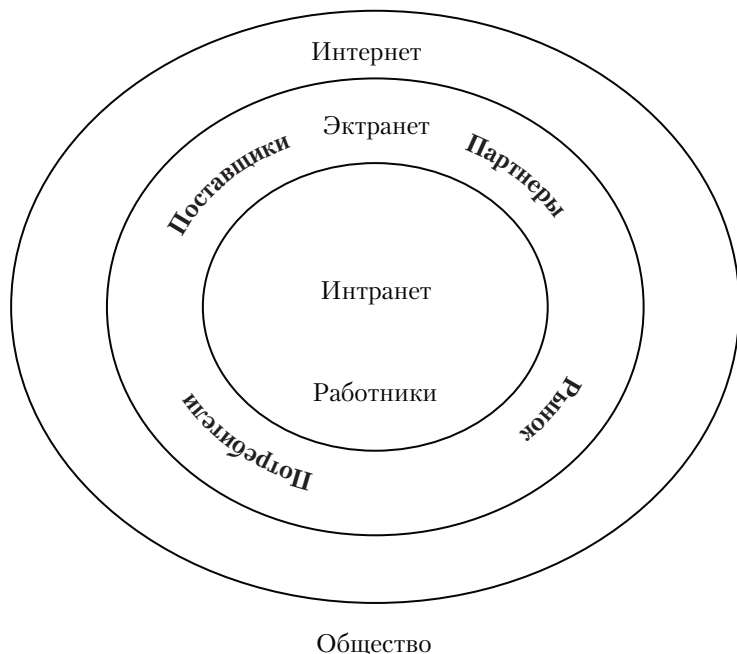


Рис. 2.1. Структура информационного пространства¹

В 1997 г. Р.-К. Митчелл, Б.-Р. Агле (В.-R. Agle) и Д.-Дж. Вуд (D.-J. Wood) предложили модель «Власть, легитимность и срочность» (рис. 2.2). Эта модель позволяет выявить семь видов поведения заинтересованных сторон в зависимости от сочетания этих признаков. Под *властью* авторы понимали реальную возможность для заинтересованной стороны оказывать влияние на компанию, под *легитимностью* — обоснованность отношений и действий заинтересованной стороны с компанией с точки зрения целесообразности или правомерности (законности). *Срочность* была определена как степень безотлагательности требований к компании со стороны заинтересованной стороны с точки зрения критичности и чувствительности ко времени для этой заинтересованной стороны.

¹ Моргунова Р. В. Указ. соч. С. 64.



Рис. 2.2. Классификация¹ «Власть —
легитимность — срочность»²

Данная классификация позволяла относительно точно определить характер взаимоотношений с заинтересованными сторонами, что облегчало выбор общей стратегии и стратегии коммуникаций. Недостатком являлся субъективный подход к оценке власти. Развитие концепций бизнеса к началу XXI в. привело специалистов к осознанию того, что отношения между компаниями, компаниями и индивидами, так же, как отношения между индивидами, в значительной степени основаны на понимании ценностей, знании ситуации, прошлого, планов. Эти знания являются как фактором формирования того или иного отношения, так и фактором управления отношениями через предоставление информации. Дальнейшее развитие теория КСО получила в конкретизации в теории стейкхолдеров.

¹ Андрианов А. Ю. Стейкхолдеры в социальном партнерстве. Изд-во ВлГУ, 2007. URL: <http://journal.vlsu.ru/> (дата обращения: 05.05.2013).

² Freeman R.-E., Moutchnik A. (2013): Stakeholder management and CSR: questions and answers. In: Umwelt Wirtschafts Forum, Springer Verlag, Vol. 21. URL: Nr. <http://link.springer.com/article/10.1007/s00550-013-0266-3> (дата обращения: 05.05.2013).

2.2. Концепция КСО в рамках теории стейкхолдеров

Теория стейкхолдеров чаще оперирует вопросом «перед кем бизнес ответственен?», нежели вопросом «в чем состоит эта ответственность?»¹. Исходя из этого целесообразно остановиться на рассмотрении идентификации и способах отбора групп стейкхолдеров как объектов ответственности.

Хотя идентификация и решение о месте групп стейкхолдеров в теории является лишь небольшой частью стратегического управления стейкхолдерами, этой теме посвящено наибольшее число публикаций².

Большое количество различающихся определений стейкхолдеров, включение в их состав большого числа внешних по отношению к компании объектов создавали трудности и подрывали доверие к ценности самой теории. Фассином была предложена новая категоризация³, основывающаяся на ранее рассмотренных группах стейкхолдеров — группах давления и регуляторов. Он предложил называть группы давления *стейквочерами*⁴, а стороны, являющиеся регуляторами, *стейккиперами*⁵, воспользовавшись при этом типологией Митчелла и Вуда⁶ (табл. 2.3). Поскольку существуют регуляторы как определенные группы людей, так и факторы, то во избежание путаницы между просто регуляторами и регуляторами — заинтересованными сторонами вводится термин «стейккиперы».

Согласно Фассину, реальные стейкхолдеры обладают легитимно закрепленным правом требований. Власть и влияние между стейкхолдером и компанией взаимны.

Стейквочеры и *стейккиперы* абсолютно независимы от компании. На них компания оказывает мало влияния и не несет легитимной ответственности перед ними. Но стейквочеры имеют значительное влияние на компанию, стейкки-

¹ Egels N. Sortingoutthemess: A Review of Definitionsof Ethical Issues in Business // Center for Business in Society, GRI, Göteborg University, 2005. P. 67.

² Митчелл (1997), Кларксон (1998), Пост (2002), Филлипс (2003), Каппелен (2004).

³ Fassin Y. The Reasons Behind Non-Ethical Behaviour in Business and Entrepreneurship // Journal of Business Ethics. Vol. 60, № 3, 2005. P. 122.

⁴ Стейквотчеры (англ. *stakewatchers*) — группы давления (англ. *pressure groups*).

⁵ Стейккиперы (англ. *stakekeepers*) — регуляторы (англ. *regulators*).

⁶ Mitchell R.-K., Agle B.-R., Wood D.-J. Toward a Theory // Academy of Stakeholder Identification and Salience. 1997. Vol. 24. № 4. P. 853—886.

перы несут ответственность перед внешней средой за действия компании.

Таблица 2.3

Типология стейкхолдеров Митчелла и Вуда на основании классификации Фассина¹

| | Стейкхолдер | Группы давления | Регулятор |
|-------------------------------|-------------|---|---|
| Основания требований | Нормативные | Производные (вторичные) | Смешанные |
| Направле-ние власти и влияния | Из компании | На компанию | На компанию |
| Объект ответственности | Компания | Нет | Внешняя среда |
| Примеры | | Ассоциации потребителей. Инвесторы. Различные группы по защите интересов общества и среды | Аудиторы. Аналитики по экономической безопасности. Комиссии по контролю безопасности |
| Классификация | Стейкхолдер | Стейквочер | Стейккипер |

Стейккиперы контролируют достоверность информации о компании и ее деятельности. К ним в основном относятся государственные организации². Для полноты картины необходимо выделить группы стейкхолдеров, которые считают, что они имеют право на часть компании, действуют скрыто, без предупреждения, заинтересованы в ее развитии и хотят лишь получить собственную выгоду.

Фассин считал, что предложенная категоризация сделает теорию более четкой, особенно в части определения стейкхолдеров, которое стало ближе к классическому узкому толкованию термина, когда под *стейкхолдерами* понимаются индивидуумы или группы индивидуумов, имеющие реальную долю в компании и желающие ей успешного развития, лояльные по отношению к ней на данный момент или потенциально.

¹ Таблица составлена Р. Н. Федосовой на основании классификации Фассина.

² *Coffee J. Gatekeepers: the role of professions in corporate governance // Oxford : Oxford University Press, 2006. P.134.*

Все категории стейкхолдеров взаимосвязаны. Так, большинство стейкхолдеров связаны с группами давления (стейквочерами), которые по отношению к стейкхолдерам могут рассматриваться как ассоциированные стейкхолдеры, а каждая группа ассоциированных стейкхолдеров связана с определенными регуляторами (стейккиперами), которые, в свою очередь, влияют на стейкхолдеров. Например, для акционеров (стейкхолдеров) взаимодействующей группой давления (стейквочером) являются институциональные инвестиционные фонды и регулятором (стейккипером) — фондовая биржа или рейтинговые агентства, аккредитационные агентства и т.д. Влияние стейккиперов основывается на законодательной базе. Работники имеют свои профессиональные союзы (стейквочеры), и на работников и профессиональные союзы воздействуют регуляторы (стейккиперы) в лице, например, судебных органов.

Предложенные Фассином критерии категоризации полезны для управления стейкхолдерами.

Однако есть мнение, что принятая терминология и специфические определения (стейкхолдеры, регуляторы, группы давления) вряд ли будет приемлема в российских условиях. В российской практике постепенно приживается основное понятие и определение «стейкхолдеры», но единодушно выделяются три основные группы стейкхолдеров, соотносящиеся с «инвесторами», «работниками» и «потребителями».

Конкуренты исключены из состава стейкхолдеров, поскольку они в основном не лояльны к компании. Однако последнее время стали частой практикой ситуации, когда компании входят в альянсы с конкурентами для проведения партнерских исследовательских работ, и частично финансирование при этом осуществляется крупными исследовательскими фондами и прочими компаниями. Кроме того, конкуренты всегда влияют на деятельность компании и, следовательно, по мнению Л. Спенса¹ (*L. Spence*), могут быть учтены в стратегическом анализе. Конкурентов и новых участников рынка с продуктами-заменителями (модель пяти сил Портера) можно рассматривать как стейквочеров, являющихся ассоциированными стейкхолдерами и взаимодействующих с поставщиками как классические стейкхолдеры. Представляется вполне логичным объединить их с поставщиками в одну большую группу под названием «стейкхолдеры-бизнес».

¹ *Spence L., Coles A.-M., Harris L. The Forgotten Stakeholder? Ethics and Social Responsibility in Relation to Competitors // Business and Society Review, 2001. Vol. 106. № 4. P. 331–352.*

Организационные границы становятся размытыми из-за новых форм кооперации в исследованиях и инновационной деятельности, включающих совместное развитие, вовлечение потребителей в проектирование и проверку продукта, новые союзы и альянсы для выхода на новые или иностранные рынки¹. Таким образом, в группу стейкхолдеров-бизнес, кроме поставщиков и конкурентов, входят стратегические партнеры, консультанты, рекламные агентства, торговые и профессиональные ассоциации.

Существует также общее признание двух других групп, называемых *общественными группами (communities)* и *гражданским обществом*, включающих внешние группы стейкхолдеров: правительство и государство, группы давления, регуляторы (факторы и группы регуляторов) и СМИ.

Как доказывает Кларксон, общество является стейкхолдером во всех компаниях. Кроме того, ассоциированные стейкхолдеры определены как отдельная группа — стейквочеры. Гражданское общество включает множество групп давления, негосударственных организаций, благотворительных и религиозных групп. Местное сообщество на практике представлено региональными регулирующими органами с преимущественной ролью стейквочера.

Некоторые стейккиперы имеют специфическое влияние на отдельных стейкхолдеров, но большинство групп стейкхолдеров имеет общие элементы и может быть сгруппировано. Они представляют интересы жителей, общества в целом, интересы мира в широком смысле слова и среды, действуют через официальный формальный контроль и регулирование. В отличие от стейквочеров стейккиперы имеют меньше прямых контактов с их ассоциированными стейкхолдерами, однако имеют больше, чем просто влияние, поскольку опираются на законы, нормы и контрольные механизмы. Правительство, например, как основной стейккипер имеет общие законы для всех компаний, но кроме того имеет специальные законы для каждого сектора (например, Россельхознадзор, контролирующий качество сельскохозяйственной продукции). Стейккиперы несут ответственность за деятельность компаний и могут информировать внешнюю среду о различных нарушениях. СМИ рассматривается как отдельный стейккипер, но не как стейквочер по трем причинам: общий охват всей деятельности, т.е. не выделяют

¹ Harrison J., St. John C. Managing and partnering with external stakeholders // Academy of Management Executive. 1996. Vol. 10. № 2. P. 46–60.

конкретные компании, независимость от них, наличие власти. СМИ могут уравновесить власть бизнеса, основываясь на требованиях различных групп давления, могут призвать компанию к ответу в своих публикациях, в то время как правительственные органы могут сделать это через судебные инстанции. СМИ рассматривается как четвертая власть, посредством которой стейкхолдеры могут реализовывать свое влияние на организации.

Большинство исследователей считают важным, что государство не имеет монополии регулирования и современный бизнес имеет механизмы саморегулирования, например различные кодексы поведения, создаваемые и принимаемые на добровольной основе, такие как кодекс бенчмаркинга, международные стандарты качества ISO и т.д.

Рассмотренные категоризации стейкхолдеров привели к появлению новых графических представлений их модели. Включение в классическую модель Э. Фримана¹ новых категорий стейквоочеров и стейккиперов делает ее более современной без потери ее ценных качеств и при сохранении ценного подхода PPS-концепции (Production Performance Social). В модифицированной модели сохраняется концентрический подход оригинальной модели, когда в центральную область включены все внутренние компоненты (в расширенном понимании границ компании). Менеджмент остается в центральном овале, однако вся область компании становится внешним овалом, включающим непосредственно стейкхолдеров (рис. 2.3). Овалы, включающие стейкхолдеров, делятся этой границей на неравные части, большая из которых находится во внутреннем круге с экономическими стейкхолдерами: инвесторами, служащими, покупателями, бизнес-средой; а меньшая часть — во внешней области, представленной гражданским обществом, потребительскими организациями и прочими союзами.

Овалы, находящиеся вне кольца, представляют стейккиперов, похожи на внешние овалы в модели Фримана (2003). Поскольку большинство стейккиперов оказывает влияние на компанию через множество стейкхолдеров, их связи могут быть представлены стрелками, идущими от конкретных стейккиперов к ассоциированным стейкхолдерам и от общих стейкхолдеров к конкретным стейкхолдерам компа-

¹ *Freeman E.* The Stakeholder Approach Revisited: Zeitschrift für Wirtschafts – und Unternehmensethik, 2004. Vol. 5. № 3 ; *Freeman E.* Strategic management: A stakeholder approach // Boston : Pitman, 1984.

нии. Эта универсальная модель соединяет модель Фримана, PPS-подход и классификацию Фассина при сохранении практического подхода, позволяющего использовать эту модель в качестве методологической основы для построения системы управления взаимоотношениями со стейкхолдерами в рамках общего менеджмента компании. Модель построена с учетом взаимосвязей, предложенных в 2003 г. Филиппсом, Роули¹ и Кларксоном.

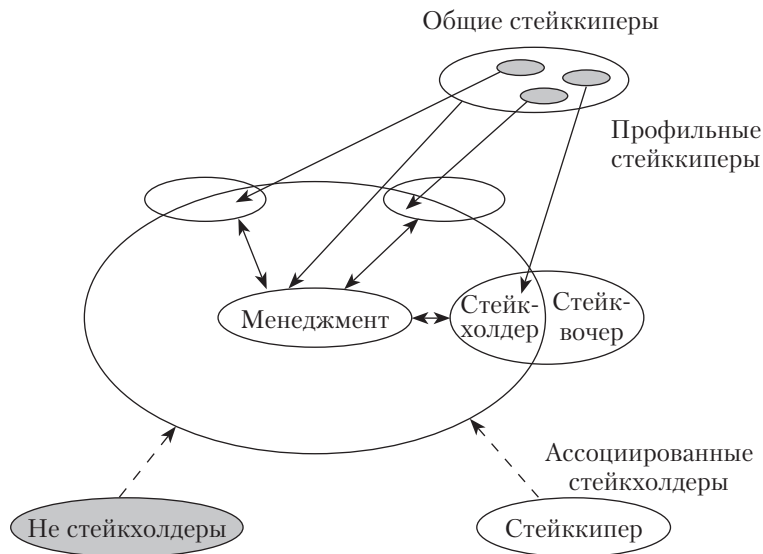


Рис. 2.3. Концепция новой модели взаимоотношений со стейкхолдерами²

Для конкретных случаев состав стейкхолдеров и их взаимосвязи можно детализировать. Универсальная модель, будучи наполнена конкретным содержанием, динамична, реагирует на постоянные изменения состава стейкхолдеров и их взаимосвязей. Динамика отношений может сказываться и на изменении статуса (категоризации), т.е. возможен переход из стейккиперов в стейквочеры, из стейкхолдеров в стейккиперы и наоборот (рис. 2.4).

¹ Rowley T. Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences // Academy of Management Review, 1997. Vol. 22. № 4. P. 887–910.

² Моргунова Р. В. Указ. соч. С. 61.

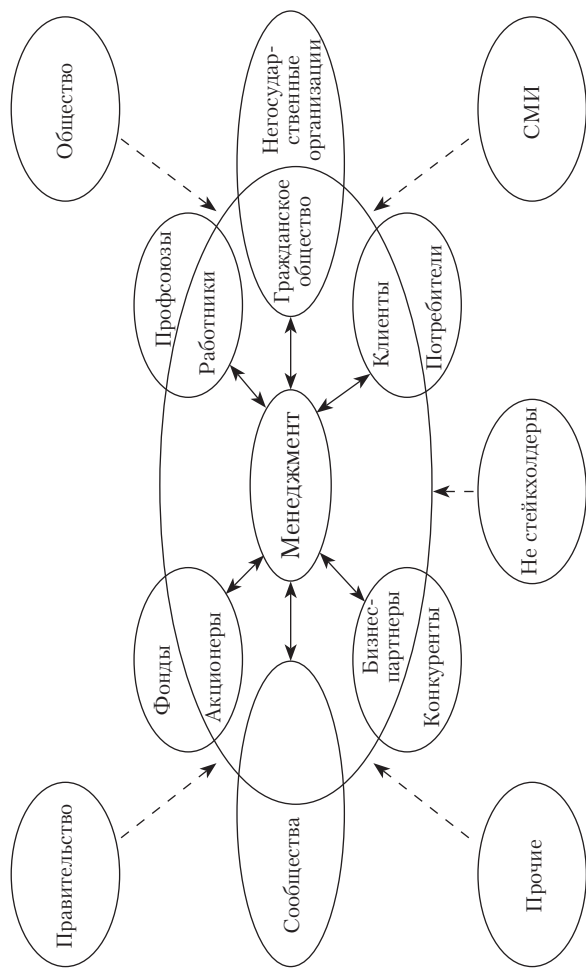


Рис. 2.4. Универсальная модель взаимодействия компании со стейкхолдерами¹

¹ Моргунова Р. В. Указ. соч. С. 62.

Для не поддерживающих организацию стейкхолдеров выбирается *защитная стратегия*, или стратегия наблюдения в случае опасных (маргинальных) стейкхолдеров. Сложность роли стейкхолдеров, включающей контроль и оповещение, делает более трудным выбор стратегии: это может быть сотрудничество, мониторинг или лоббирование. В стратегическом аспекте реальные стейкхолдеры управляются как партнеры.

Для российской практики рекомендуется рассматривать модели как с позиции самой компании, так и с позиции бизнес-сообщества и общества в целом. Для конкретной компании целесообразно рассмотрение концентрической модели, где компания является центром, и модель используется в стратегическом управлении ею. Для бизнес-сообщества и общества в целом модель нужно рассматривать как сетевую, в которой конкретная компания является лишь одним из узлов сети, взаимодействие внутри которой определяют эффективность развития бизнеса, общества в конкретной отрасли, регионе.

Самостоятельная работа

1. Распределите следующих стейкхолдеров по классификации И. Фассина: Совет директоров, аудиторы, работники, клиенты, комиссия по безопасности жизнедеятельности, региональная администрация, общество в целом, кредиторы.

2. Составьте перечень групп влияния для известной вам компании, оцените их основные интересы к ее развитию и определите диапазон их социальной ответственности.

3. Разработайте основные составляющие Экранета для российской компании, опираясь на требования и цели основных стейкхолдеров компании.

2.3. Национальные особенности применения теории КСО

Экономика США характеризуется минимальным вмешательством государства в регулирование социально-экономических отношений. В то же время страна известна традициями систематического участия бизнеса в финансировании различных некоммерческих проектов. Основным инструментом проведения политики КСО для американских компаний становится создание корпоративных фондов, нацеленных на решение разнообразных социальных проблем посредством бизнеса. Социально ответственное поведение компа-

ний поощряется налоговыми льготами и зачетами, закрепленными на законодательном уровне. Кроме того, в США имеется большой процент «этичных потребителей», которые предъявляют высокие этические требования к корпоративному сектору. По информации консалтинговой компании Cone/Roper, в США 78% покупателей охотнее купят продукцию, если часть средств от покупки пойдет на благотворительную деятельность, а 66% готовы сменить привычную торговую марку на марку компании, которая поддерживает социальные проекты¹. И наоборот, если продукты компании небезопасны или некачественны, то компании-производители будут «наказаны» либо отсутствием спроса и «бойкотированием» продукции, либо судебными исками с требованием материальной или моральной компенсации².

Большое влияние на корпоративный сектор и социальную ответственность американских компаний оказывают различные неправительственный и некоммерческие организации, которые представляют интересы различных социальных, религиозных и общественных групп. Несмотря на эффективность, американская модель претерпевает некоторые изменения в направлении более активного вмешательства государства в социальные проблемы. К примеру, с 2002 г. в США действует закон Сарбейнса-Оксли, который стал следствием многочисленных корпоративных скандалов в крупнейших американских компаниях («Энрон» и «УорлдКом»). Закон значительно ужесточил требования к финансовой отчетности открытых акционерных обществ, в частности, требуя от них большей социальной ответственности, прозрачности, полноты и усиления внутреннего контроля. Кроме того, в США на повестке дня стоят возможные социальные реформы, связанные с внедрением системы обязательного медицинского страхования.

Канадская модель КСО схожа с американской моделью по основным признакам. Особенность состоит в том, что в Канаде многие компании сотрудничают с Национальным институтом качества Канады, внедряющим специальный

¹ Российская газета (приложение «Компании года»). 15.12.2011. (№ 282).

² *Остроухова В. А.* Влияние стратегии корпоративной социальной ответственности на деятельность зарубежных и российских компаний в современных условиях: автореф. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. М., 2012. С. 14–17.

канадский стандарт КСО — модель совершенства качества и достойного («здорового») рабочего места.

Модель КСО континентальной Европы можно охарактеризовать наличием государственного регулирования социальной сферы, поэтому эту модель зачастую относят к скрытым формам КСО¹. Так, во многих европейских странах законодательно закреплены обязательное медицинское страхование и охрана здоровья работников, пенсионное регулирование, природоохранная деятельность предприятий и ряд других социально значимых вопросов. Другими словами, базовый уровень КСО для европейских компаний уже подразумевает большое количество социальных инициатив. Среди европейских моделей КСО особо интересна британская модель, где наряду с типично европейским вниманием государства и общества к социальной деятельности организаций присутствуют элементы инициации социальных программ со стороны частных компаний, поэтому данную модель КСО рассматривают как подмодель.

Существуют определенные различия в применении принципов КСО в разных странах Европы. Однако схожего между ними больше. Схожесть проявляется в том, что европейские политики придают существенное значение поддержке всевозможных инициатив в области КСО, в том числе и на наднациональном уровне. Многие исследователи полагают, что на данный момент именно Европа, а не Америка, вышла в лидеры как по масштабам применения, так и по эффективности КСО. К 2013 г. в мире из 22 тысяч корпоративных нефинансовых отчетов более половины приходится на отчеты компаний Евросоюза. Кроме того, европейскими компаниями представлены более половины организаций, подписавшихся под основным международным сводом принципов КСО — Глобальным Договором ООН. Из более чем трех тысяч некоммерческих компаний, консультирующих в области КСО, 37% работают в ЕС.

Благодаря нарастанию процессов глобализации и активности ТНК, концепция КСО начала проникать и на азиатские рынки, став одним из важнейших направлений деятельности многих азиатских компаний. Тем не менее для большинства стран Азии данная концепция является не оформившейся. Хотя многие инициативы КСО заимствуются у европейских компаний, но они претерпевают изменения в силу специфики азиатской культуры и философии. Многоликость и много-

¹ *Остроухова В. А.* Указ. соч. С. 16.

гранность экономики Азии не позволяют применить единую модель КСО, характерную для всего азиатского региона. Это связано с тем, что страны Азии находятся на разных уровнях развития, имеют свою специфику и во многих из них концепция социально ответственного бизнеса еще не укоренилась в сознании предпринимателей и бизнесменов¹.

Наиболее прочно принципы КСО укоренились в Японии. Эта страна считается одним из лидеров в области экологической ответственности и подготовки корпоративной социальной отчетности. Японские компании находятся «в тренде» общемирового вектора КСО, используют схожие с Западом инструменты корпоративной социальной политики и не ограничиваются декларированием своих инициатив КСО, а создают специальные органы контроля выполнения этих инициатив. Социально ответственное поведение, уважение к людям и природе заложены в традициях японской культуры, что придает японской модели КСО определенную специфику. Многие исследователи видят схожесть японской модели КСО с аналогичной моделью Южной Кореи.

Специфика китайской модели КСО заключается в преобладающей роли государства, которое стремится продвигать практику ответственного поведения в вопросах экологии и социальной сферы в связи с нарастающими социальными рисками и надвигающейся экологической катастрофой в стране. В 2006 г. правительство КНР опубликовало Рекомендации по составлению корпоративной социальной отчетности в Китае. Государство активно призывает компании внедрять стратегию КСО с целью улучшения бренда, репутации и конкурентоспособности китайских товаров. В частности, Китай стремится избавиться от негативного восприятия потребителями товаров бренда «made in China».

Сингапурская модель КСО формируется достаточно быстрыми темпами, заимствуя опыт, прежде всего, англо-американской модели, чему во многом способствует отсутствие языкового барьера. Вопросы КСО в Сингапуре являются предметом трехстороннего сотрудничества между правительством, бизнесом и профсоюзами. В Сингапуре нефинансовая отчетность в большей степени характерна для транснациональных компаний, которые осуществляют свою экономическую деятельность в Сингапуре, и в меньшей степени для национальных компаний страны.

¹ Остроухова В. А. Указ. соч. С. 17.

Российская модель КСО находится на этапе формирования. Существует ряд факторов, тормозящих становление КСО в России, в частности отсутствие государственного стимулирования инициатив КСО, слабость рыночных институтов, коррупция и пр. Однако уже отмечается некое сходство российской модели с европейской и китайской моделями КСО, где основным инициатором социально ответственного поведения являются органы власти.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем состоят различия уровневых, круговых и сферических моделей КСО?
2. Какие уровни КСО выделяют в классических теориях КСО?
3. Чем отличаются КСО на Экстранет- и Интранет-уровнях?
4. Какие виды ответственности у стейкхолдеров, стейккиперов, стейквочеров?
5. В какой стране наиболее развиты теории КСО и почему?

Контрольные тесты¹

Тема «Существующие подходы к КСО в зарубежной и отечественной теории»

1. Теория стейкхолдеров является примером ... типа моделей КСО:
 - а) уровневого;
 - б) кругового;
 - в) сферического.
2. На современном этапе КСО затрагивает ... взаимодействия:
 - а) микроуровень;
 - б) мезоуровень;
 - в) макроуровень;
 - г) все вышеперечисленные уровни.
3. Объектом социальной ответственности является компания:
 - а) у стейкхолдера;
 - б) группы влияния;
 - в) регулятора.
4. Понятие стейкхолдер ввел (ввели):
 - а) Митчелл и Вуд;
 - б) Дж. Элкингтон;
 - в) И. Фассин.

¹ Тестовые задания разработала Р. В. Моргунова.

5. На современном этапе КСО наиболее прочно укоренилась:
- а) в Японии;
 - б) в России;
 - в) в США.