

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

СЫКТЫВКАРСКИЙ ЛЕСНОЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)
ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЛЕСОТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ С. М. КИРОВА» (СЛИ)

Кафедра маркетинга и менеджмента

И. И. Иваницкая, В. Б. Широков

КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Учебное пособие

*Утверждено учебно-методическим советом
Сыктывкарского лесного института в качестве учебного пособия
для студентов направления бакалавриата «Менеджмент»
всех форм обучения*

Электронный аналог печатного издания

Сыктывкар
2015

УДК 005
ББК 65.050
И19

Издается по решению редакционно-издательского совета
Сыктывкарского лесного института

Рецензенты:

кафедра экономики и государственного и муниципального управления
(Коми республиканская академия государственной службы и управления);

О. Л. Ким, доктор экономических наук, профессор
(Санкт-Петербургский государственный университет)

Иваницкая, И. И.

И19 Корпоративная социальная ответственность [Электронный ресурс] : учебное пособие : электрон. аналог печатного издания / И. И. Иваницкая, В. Б. Широков ; Сыкт. лесн. ин-т. — Электрон. дан. — Сыктывкар : СЛИ, 2015. — 136 с.

ISBN 978-5-9239-0652-3

В пособии отражены теоретические концепции и опыт России и зарубежных стран в организации деятельности компаний на основании принципов корпоративной социальной ответственности (КСО) по отношению к внутренним и внешним стейкхолдерам.

Предназначено в помощь студентам направления бакалавриата «Менеджмент» всех форм обучения в приобретении профессиональных и общекультурных компетенций в области КСО, необходимых для того, чтобы активно способствовать успеху, имиджу и устойчивому развитию отечественных корпораций.

УДК 005
ББК 65.050

Темплан II полугодия 2014 г. Изд. № 174.

ISBN 978-5-9239-0652-3

© Иваницкая И. И., Широков В. Б., 2015
© СЛИ, 2015

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ	6
1.1. Теоретические основы социальной ответственности	6
1.1.1. Концепция ответственности в менеджменте	6
1.1.2. Основные направления корпоративной социальной ответственности и проблемы, связанные с ее реализацией	15
1.2. Роль ответственности в организации корпоративного типа	22
1.2.1. Формирование комплексной модели корпоративной социальной ответственности	22
1.2.2. Потребность, необходимость и возможности к орпоративной социальной ответственности	28
1.2.3. Источники конкурентных преимуществ организации	36
1.2.4. Корпоративная социальная ответственность как фактор конкурентного преимущества	41
1.3. Внутренняя корпоративная социальная ответственность	48
1.3.1. Образование и интеллектуальный потенциал организации как факторы внутренней социальной ответственности	48
1.3.2. Основные черты внутренней корпоративной социальной ответственности	53
1.3.3. Современные особенности ответственности российского бизнеса	60
1.3.4. Корпоративная социальная ответственность: стиль и лидерство	65
1.4. Внешняя корпоративная социальная ответственность	67
1.4.1. Поддержка корпорациями образования и науки	67
1.4.2. Особенности здравоохранения как объекта корпоративной социальной ответственности	72
1.4.3. Корпоративная социальная ответственность: поддержка государством и бизнесом культуры	76
1.5. Ответственность и устойчивое развитие организации	82
1.5.1. Принципы устойчивого развития организации	82
1.5.2. Повышение деловой репутации организации	90
1.5.3. Корпоративная социальная ответственность в системе антикризисного менеджмента	95
1.6. Эффективность реализации социальной ответственности	100
1.6.1. Этические нормы в корпоративной социальной ответственности	100
1.6.2. Факторы эффективности корпоративной социальной ответственности	104
1.6.3. Некоммерческие организации в системе корпоративной социальной ответственности	115
1.6.4. Социальная ответственность в условиях трансформации модели экономического роста	123
2. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ	129
Практические занятия по дисциплине «Корпоративная социальная ответственность»	129
Контрольные работы	131
Аудиторные контрольные работы для студентов очной формы обучения	131
Аудиторная контрольная работа для студентов заочной и заочной в сокращенные сроки форм обучения	132
Вопросы к зачету	133
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	135

ВВЕДЕНИЕ

Проблемы эффективного взаимодействия бизнеса с различными структурами власти и гражданского общества все более актуальны и значимы в современном мировом сообществе. Успешный бизнес приобретает роль неотъемлемого равновесия и устойчивого развития.

Корпоративная социальная ответственность (КСО) означает принятие бизнесом добровольных обязательств морально-этического и экономического характера прежде всего по отношению к внешнему окружению и проявляется в различных формах — от благотворительности до многоцелевого социального инвестирования, участия в социальных и экологических программах, реализации государственной и корпоративной социальной политики.

Правовая основа социально-ответственного поведения бизнеса начала формироваться в начале XX века, когда была создана Международная организация труда, нацеленная на содействие социально-экономическому прогрессу, достижение социальной справедливости, улучшение условий труда и жизни людей. Научное обоснование и гуманистическая миссия КСО расширились после принятия Всеобщей декларации прав человека (1948) и Европейской социальной хартии (1961), устанавливающих принципы деятельности и обеспечивающих защиту прав работников разных категорий, а также Глобального договора ООН (2009), десять кратких принципов которого предоставляют его участникам различные инновационные инструменты, позволяющие демонстрировать лидерство в претворении в жизнь основополагающих ценностей в области прав человека, трудовых отношений, охраны окружающей среды и борьбы с коррупцией. Эти принципы составляют концептуальную основу современного видения КСО.

Правовая платформа КСО в России как социальном государстве основывается на Конституции, кодексах и законах РФ, международных документах, «Социальной хартии российского бизнеса», «Меморандуме о принципах социальной ответственности», рекомендациях по оценке деятельности и подготовке нефинансовых отчетов, разработанных с учетом базовых принципов международных стандартов.

В международном сообществе социальная ответственность корпораций стала вопросом государственной значимости — в Европе 2005 год был объявлен годом КСО; в Великобритании учрежден пост министра по проблемам КСО и т. д. Масштабы социальной активности компаний постоянно расширяются, поскольку в условиях рынка ее проявление непосредственно влияет на имидж компании, содействует снижению рисков, поддержанию положительной репутации, получению долгосрочных конкурентных преимуществ.

В России расширяется практика реализации мероприятий внутренней и внешней ответственности бизнеса, его участия в приоритетных национальных проектах «Здоровье», «Образование», «Доступное жилье», в государственных и муниципальных целевых программах.

Одним из направлений движения государства в поддержку КСО является политика в сфере науки и высшего образования, нацеленная на расширение исследований и, в частности, включение в качестве базовой дисциплины «Корпоративная социальная ответственность» в учебные программы подготовки бакалавров менеджмента. Для того чтобы стать настоящими профессионалами, будущим менеджерам и предпринимателям важно иметь широкие представления о лучшей мировой и отечественной практике реализации принципов социально-ответственного поведения корпораций.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

1.1. Теоретические основы социальной ответственности

1.1.1. Концепция ответственности в менеджменте

Ответственность пронизывает все ступени в иерархии системы управления. Она характеризует деятельность каждого члена коллектива. В организационном отношении ответственность связана с функциями и полномочиями и определенным образом обуславливает его качество, статус и роль в процессах менеджмента.

Ответственность — это организационное положение, обеспечивающее дисциплинированность и максимально эффективное отношение человека к его обязанностям.

Понятие «ответственность» представляет собой обязанность и готовность субъекта отвечать за совершенные действия, поступки и их последствия. В зависимости от субъекта и объекта, на который направлена ответственность, она может быть юридической, моральной, личной, социальной.

Ответственность отражает одно из качеств поведения человека — психологическое восприятие им окружающей действительности. Каждый человек оценивает возможные отрицательные последствия и старается их избежать. Ответственность характеризует мотивы, ограничения и риск деятельности человека. Учет этих факторов зависит от характера человека, его психологии, опыта, знаний и социального положения.

Коллективная ответственность отражает тип организации совместной деятельности и управления. Проявление ответственности зависит от сочетания социально-психологических факторов функционирования коллектива и организационных факторов, реализуемых в процессах управления.

В философии понятие «ответственность» определяют как категорию этики, характеризующую личность с точки зрения выполнения его нравственных требований.

С точки зрения права, ответственность представляет собой отношение, обеспечивающее интересы и свободу взаимосвязанных сторон, гарантированное обществом и государством. Оно формируется на основе последовательного взаимодействия трех составных частей:

- 1) осознания долга, необходимости качественного выполнения всех обязанностей, возложенных на человека;
- 2) оценки своего действия и поведения, их социальных последствий, сознательного ожидания мер взысканий за уклонение от установленных норм и правил;
- 3) наложения санкций.

Реализация функций менеджмента должна сопровождаться факторами ответственности. Ответственность — один из мотивов и ограничителей деятельности, без нее не может быть дисциплины, без которой, в свою очередь, не возможна совместная деятельность людей.

Ответственность должна быть соответствующим образом организована. *Организационный статус* вида ответственности — это закрепление его в положении обязательного требования и реализация в процессах менеджмента. Организационные статусы — замечание, наказание, поощрение, накопление, отстранение от должности и т. д. Как система ответственности, так и ее организационное оформление оказывают существенное влияние на эффективность менеджмента, которую в общем плане можно рассматривать как степень достижения целей организации.

Необходимость ответственности перед собой происходит из интересов человека и возможностей предвидения последствий своей деятельности, определенную роль играет и система ценностей. Предвидение и оценка зависят от таких факторов, как опыт, интуиция, аналитические способности. Считается, что главным фактором является общий уровень образования человека и профессионализм. Особым качеством личности является чувство долга. Чувство долга может быть в противоречии с интересами человека. Оно является проявлением воли, но должно быть выше личных интересов. Только в этом случае реализация чувства долга ведет к реализации ответственности.

Система интересов и ценностей не может не накладывать отпечаток на систему ответственности как в формальном ее существовании, так и в неформальном проявлении, поэтому при построении системы ответственности надо учитывать господствующие в организации интересы и ценности.

Еще одним источником ответственности является образование. Понимание ответственности не всегда укладывается в характер образования. Человек узкотехнического образования не всегда достаточно адекватно может оценить, например, экономические или социальные явления. Образование — очень чувствительный фактор общего повышения уровня ответственности в организации и в обществе в целом.

Существует множество различных типов ответственности: индивидуальная и коллективная (корпоративная); моральная и материальная; значительная и незначительная; явная и скрытая; случайная и закономерная; социальная, экономическая, организационная, политическая, юридическая (уголовная).

Социальная ответственность — это сознательное отношение субъекта социальной деятельности к требованиям социальной необходимости, гражданского долга, социальных задач, норм и ценностей, понимание последствий осуществляемой деятельности для определенных социальных групп и личностей, для социального прогресса общества.

Общепринятого определения социальной ответственности бизнеса в международной практике не существует, что дает повод понимать термин «социальная ответственность бизнеса» каждому по-своему. В зарубежной и отечественной литературе наряду с понятием «социальная ответственность бизнеса» широко распространено также понятие «корпоративная социальная ответственность» (КСО).

Под *социальной ответственностью бизнеса* понимается и благотворительность, и меценатство, и корпоративная социальная ответственность, и социально-маркетинговые программы, и спонсорство, и филантропия, и т. д. Можно сказать, что социальная ответственность бизнеса — это влияние бизнеса на общество, ответственность тех, кто принимает бизнес-решения, перед теми, на кого прямо или косвенно эти решения влияют. Данное определение социальной ответственности бизнеса, скорее, идеальное и не может быть полностью претворено в действительность хотя бы потому, что просчитать все последствия одного решения просто невозможно. Но социальная ответственность бизнеса — это не правило, а этический принцип, который должен быть задействован в процессе принятия решений.

В современных условиях решающую роль играет социальная ответственность корпораций. По мере развития производства, научно-технического прогресса, урбанизации жизни возникают и обостряются новые, чрезвычайно сложные проблемы: экологические, социально-экономические, технические, информационные, урбанистические, культурологические и др. От комплексного решения этих проблем зависит будущее цивилизации. Решение их в значительной мере определяется деятельностью современных корпораций, их ответственностью перед обществом и будущим. Поэтому проблема корпоративной социальной ответственности сегодня становится центральной проблемой менеджмента.

Корпоративная социальная ответственность (КСО) — реализация интересов компании посредством обеспечения социального развития ее коллектива и активного участия компании в развитии общества.

Понятие КСО включает:

- ответственность организации перед партнерами;
- социальные аспекты взаимодействия с поставщиками и покупателями продукции и услуг;
- корпоративное развитие — проведение реструктуризации и организационных изменений с участием представителей высшего менеджмента компаний, персонала и общественных организаций;
- здоровье и безопасность персонала на рабочем месте;
- ответственную политику в отношении работников, управление развитием персонала;
- экологическую ответственность, экологическую политику и использование природных ресурсов;

– взаимодействие с местными органами власти, государственными структурами и общественными организациями для решения общих социальных проблем;

– ответственность организации перед обществом в целом.

Корпоративная социальная ответственность, в отличие от правовой, подразумевает определенный уровень добровольного стремления выделять финансовые и материальные ресурсы на решение социальных проблем со стороны менеджмента организации.

В мировой практике выделяют следующие формы социальной ответственности.

Административный/социальный бюджет — финансовые средства, выделяемые компанией на реализацию собственных социальных программ.

Корпоративный кодекс — это формальное изложение ценностей и принципов деловых отношений компаний, а иногда и ее поставщиков и бизнес-партнеров. В кодексе содержатся заявленные минимальные стандарты и поручительства компании их соблюдать, а также требование соблюдения этих стандартов от своих поставщиков, подрядчиков, субподрядчиков и лицензиатов. Кодекс не является законом, поэтому носит обязательный характер только для тех, кто обязался его соблюдать.

Миссия социально ответственной компании — это официально сформулированная позиция компании в отношении своей социальной политики.

Приоритеты социальной политики компании — это зафиксированные в документальном виде основные направления реализации социальных программ компании.

Социальные программы — добровольно осуществляемая компанией деятельность по охране природы, развитию персонала, созданию благотворительных условий труда, поддержке местного сообщества, а также благотворительная, спонсорская деятельность и добросовестная деловая практика.

Социальная активность компании выражается в проведении разнообразных социальных программ как внутренней, так и внешней направленности. Отличительными особенностями программ социальной активности являются добровольность их проведения, системный характер и связанность с миссией и стратегией развития компании.

Американский историк *Э. Лейтон* относит зарождение концепции социальной ответственности бизнеса к концу XIX — началу XX века. Первоначальное распространение она получила в среде американских инженеров, видевших демонстрации «большого чувства социальной ответственности» путь к повышению социального престижа своей профессии. Через некоторое время указанную концепцию начали связывать с бизнесом. В 20-х гг. в американских деловых кругах широкое распространение получила концепция «служения», согласно которой фирмы должны иметь и другие цели, кроме «делания денег». Деятельность ради этих целей, не

имеющих отношения к прибыли, была объединена одним понятием — «служение».

Концепция «служения» оказалось не долговечной (по причине как ее недостаточной ясности и проработанности, так и сложного экономического положения в конце 20-х гг.) и постепенно утратила свою популярность в деловых кругах. В последующие два десятилетия на смену ей приходит концепция «социальной ответственности», сначала имевшая преимущественно теоретический характер, а после Второй мировой войны распространившаяся и в деловых кругах. Основу современного подхода социальной ответственности корпорации заложила опубликованная в 1953 г. книга американского экономиста *Г. Бауэна* «Социальная ответственность бизнесмена», где автор сформулировал доктрину социальной ответственности как обязанность бизнесменов проводить ту политику, принимать те решения и исследовать тем направлениям деятельности, которые желательны с точки зрения целей и ценностей общества.

В 80-е гг. XX века сторонники неоклассического экономического либерализма *Т. Дональдсон* и *Н. Боуи* ввели в понятийный аппарат термин «социальное соглашение между бизнесом и обществом». Они считали, что деятельности корпорации должно быть свойственно стремление к увеличению прибыли, но при этом должны уважаться моральные устои общества и соблюдаться права человека.

Социальная ответственность бизнеса в его современном смысле родилась на всемирном саммите 1992 г. в Рио-де-Жанейро. Именно начиная с 1992 г., на Западе все более широкое распространение получает точка зрения, в соответствии с которой частные компании по собственной инициативе должны играть существенную роль в достижении «общественных целей» под флагом «корпоративного гражданства». Корпорации должны вести бизнес с учетом интересов различных «заинтересованных сторон», чтобы сообща достигать заявленной цели «устойчивого развития». Понятие «устойчивое развитие» в целом весьма расплывчато, считается, что у него есть три важнейших аспекта: 1) экономический (в смысле действий компании в большем контексте локальной экономики региона), 2) социальный и 3) экологический. Таким образом, компании должны ставить перед собой соответствующие экономические, социальные и природоохранные цели, оценивать их выполнение и даже иметь независимое аудиторское заключение по данным вопросам — вместо того, чтобы ставить перед собой цели на уровне прибыльности и капитализации. Считается, что только действуя таким образом, компании могут соответствовать «ожиданиям общества», что представляется ключевым фактором долгосрочной стратегии успеха в современном мире.

В российском менеджменте все больше увеличивается число участников, которые считают, что социальная ответственность перед собствен-

ным персоналом и перед обществом — это не что-то исключительное, порождаемое лишь особыми обстоятельствами, а норма, вытекающая из самой сущности деятельности организации.

Объектами КСО являются экология, демография, безопасность, здоровье, образование, культура, наука, информация, отдых.

Ответственность обладает следующими характеристиками:

- 1) типологической принадлежностью ответственности;
- 2) мерой ответственности;
- 3) адресностью;
- 4) организационной формой реализации;
- 5) условным характером;
- 6) источником реализации ответственности;
- 7) временными характеристиками.

Самым сложным при построении ответственности является обеспечение взаимодействия и интеграции различных типов с учетом их характеристик и особенностей.

Интеграционные взаимодействия должны быть построены в соответствии со следующими принципами:

- 1) непротиворечивости типов ответственности (не позволяет уходить от ответственности или перекладывать ее на другое лицо);
- 2) взаимодополнительности (один вид ответственности дополняет другой);
- 3) адресности;
- 4) конкретности;
- 5) исключение феномена «стрелочника» (решение принимает одно лицо, а отвечает за это решение — другое);
- 6) полноты ответственности относительно функций, полномочий и компетенций должностного лица или деятельности компании по условиям договора либо взаимоотношениям с обществом в целом;
- 7) контролируемости и действенности системы ответственности.

Эти принципы, если они реализуются во всей своей совокупности, позволяют достичь интеграции всех типов ответственности в организации и в процессах внешних взаимодействий.

Система ответственности — это совокупность взаимосвязанных действий по реализации ответственности в организации и в ее внешнем окружении. Построение системы ответственности включает распределение ответственности по ее объектам, дифференциацию по типам и характеристикам, определение целевых установок реализации ответственности, установление уровней или меры ответственности, организационно-документальное оформление ответственности.

Система ответственности является важнейшим компонентом системы менеджмента, повышающим эффективность ее функционирования.

Ответственность связана с полномочиями и обязанностями либо человека, либо коллектива. *Полномочия* — это право и компетенции на принятие управленческих решений. *Реализация полномочий* — ответственная деятельность менеджера. Ответственность должна соответствовать характеристикам полномочий. Обязанность как основа определения ответственности характеризует реализацию не только полномочий, но и должностных функций работника.

Механизм реализации ответственности — совокупность средств обеспечения ответственности в деятельности человека и коллектива. Механизм ответственности отражает процессуальную реализацию системы ответственности. Механизм ответственности включает: регламенты, сопровождаемые указанием на ответственность при их реализации; нормативы, содержащие диапазон допустимых отклонений по критериям определенных типов ответственности; дисциплинарные требования, а также договорные или контрактные обязательства, формулирующие условия наступления ответственности. Важную роль в механизме ответственности играет неформальная ответственность — чувство долга, моральное состояние, патриотизм, опасения, ожидания, интуиция.

В России история развития корпоративной социальной ответственности насчитывает всего около восьми лет. Еще 9—10 лет назад фраза «корпоративная социальная ответственность» вряд ли была бы понята кем-либо в бизнес-сообществе, а практика ограничивалась редкими заявлениями о следовании принципам этики и разовой благотворительностью. Однако у крупных компаний стал возникать интерес к выработке продуманной политики социальной ответственности, к созданию ясной стратегии участия в жизни общества. При активном содействии бизнес-ассоциаций, в частности Ассоциации менеджеров, Российского союза промышленников и предпринимателей, фонда «Евразия», журнала «Эксперт», началось обсуждение концепции социальной ответственности применительно к России, стартовала работа по созданию кодекса корпоративной этики, общепризнанных правил и принципов в экологической политике [7].

Среди российских экономистов в последнее время сложились различные подходы к трактовке социальной ответственности. Следует отметить отсутствие жесткой и открытой борьбы по поводу самой идеи необходимости реализации концепции социальной ответственности бизнеса, хотя отдельные исследователи выступают против КСО как понятия, полагая, что оно лишь затрудняет анализ тех социальных функций, которые выполняет корпорация.

А. Хазин считает серьезной ошибкой вообще говорить об ответственности корпорации, так как само это понятие предполагает наличие ответственности, а «бизнес или корпорация — не конкретный человек, а абстрактное понятие» [3].

Известный российский экономист **Р. Гринберг** считает, что социальная ответственность предпринимательства заключается в том, чтобы «...честно платить налоги». Далее он отмечает: «Но в России так получилось, что в 90-е годы при парализованном государстве бизнес распоясался, и крупный бизнес начал замещать функции государства. В правительстве и бизнесе появилась мифологема, что частные инвестиции всегда эффективнее государственных. Это фальшивая дилемма... Есть сферы, которые по определению убыточны. Это социальная сфера, культура, здравоохранение, фундаментальная наука и т. д. Здесь государство никто не может заменить. Нужно думать о распределении компенсации... Я хочу еще раз подчеркнуть, что социальная ответственность бизнеса заключается в том, чтобы платить налоги, а государство должно их правильно тратить. Это основной момент»¹.

Другое мнение высказывает действительный член РАЕН **А. Романович**, который подчеркивает, что социальную ответственность предпринимательства не в коем случае нельзя сводить к такому примитивному смысловому наполнению, как честная выплата зарплат и уплата налогов плюс благотворительность². Исходя из его мысли, социальная ответственность бизнеса не определяется его желанием или нежеланием, это его естественная, предопределенная самим мироустройством функция.

Учитывая изменяющиеся экономические реалии, следует отметить, что социальная ответственность приобретает принципиально новое значение для корпорации и не может ограничиваться традиционной благотворительностью и формальным следованием закону, а вынуждена все в большей степени учитывать в своем экономическом поведении нерыночные мотивы, связанные с возникновением партнерских отношений со всеми участниками воспроизводственного процесса.

Сегодня существуют три основных толкования концепции социально-ответственного бизнеса.

Первая, традиционная, подчеркивает, что единственная ответственность бизнеса — увеличение прибыли для своих акционеров. Эта точка зрения была «озвучена» еще лауреатом Нобелевской премии по экономике **М. Фридманом** в 1971 г. в *New York Times* и может быть названа теорией корпоративного эгоизма: «Существует одна и только одна социальная ответственность бизнеса: использовать свои ресурсы и энергию в действиях, ведущих к увеличению прибыли, пока это осуществляется в пределах правил игры».

Вторая точка зрения прямо противоположна теории Фридмана. Появилась она одновременно с опубликованием нашумевшей его статьи в *New York Times* и принадлежала Комитету по экономическому развитию.

¹ URL: <http://www.novopol.ru/-sotsialnaya-otvetstvennost-biznesa-chestno-platit-nal-text629.html>.

² URL: <http://viperson.ru/wind.php?ID=217277>.

В рекомендациях Комитета подчеркивалось, что «корпорации обязаны вносить значительный вклад в улучшение качества американской жизни».

Третью позицию представляет теория «разумного эгоизма». Она настаивает на том, что социальная ответственность бизнеса — это просто «хороший бизнес», поскольку сокращает долгосрочные потери прибыли. Тратя деньги на социальные и филантропические программы, корпорация сокращает свои текущие прибыли, но в долгосрочной перспективе создает благоприятное социальное окружение и, следовательно, устойчивые доходы. Социально ответственное поведение — это возможность для корпорации реализовать свои основные потребности в выживании, безопасности и устойчивости.

Несмотря на активное продвижение принятых за рубежом принципов социальной ответственности в бизнесе, наша страна и содержание российского бизнеса накладывают свои особенности на развитие концепции КСО в России. Эти особенности необходимо учитывать как при выработке индивидуальных подходов компаний, так и в разработке единых принципов КСО российского бизнеса. Данные особенности можно разделить на три подгруппы:

- особенности, связанные с историей и географией России;
- особенности, связанные с менталитетом населения и традициями корпоративного управления;
- особенности, связанные с социальной и политической ситуацией в стране.

К историческим и географическим особенностям относятся:

- огромная территория;
- удаленность населенных пунктов друг от друга, особенно в Сибири и на Дальнем Востоке;
- концентрация капитала в наиболее неосвоенных и климатически сложных регионах страны (Сибирь и Север — месторождения нефти, газа, алюминия, никеля и др.);
- преобладание моногородов, где вся инфраструктура и население привязаны к одному предприятию.

К особенностям, связанным с менталитетом населения и традициями корпоративного управления, причисляют:

- высокие социальные ожидания при низкой социальной активности населения: жители регионов ожидают решения всех социальных проблем от компаний, местной и федеральной власти, но в массе своей не готовы предпринимать самостоятельные усилия для решения общественных проблем;
- традиции трудовых взаимоотношений — жесткая привязка работника к предприятию наличием «своих» социальных учреждений (свой детский сад, своя больница, свой санаторий, свой магазин, свой клуб) при низкой оплате труда; кроме того, последствия многолетней оценки качества работника по его лояльности власти и идеологии, а не продуктивности работы;

– неадекватное отношение прессы к усилиям компаний в поддержке общества: от полного игнорирования до патологических подозрений в корысти.

Особенности, связанные с социальной и политической ситуацией в стране включают:

- высокий уровень бедности в регионах;
- огромное количество и большой разброс социальных проблем на территориях — непонятно, «за что хвататься»;
- отсутствие опыта и государственной инфраструктуры для решения «новых» проблем: наркомании, бездомности, проблемы СПИДа;
- давление местных властей, вынуждающих компании выделять ресурсы не на те программы, которые связаны с нуждами и интересами компании, а на приоритеты (а иногда и причуды) местных властей.

1.1.2. Основные направления корпоративной социальной ответственности и проблемы, связанные с ее реализацией

Корпоративная социальная ответственность проявляется в реализации разнообразных социально значимых программ и мероприятий как внутренней, так и внешней направленности. В последнее время все чаще приходится слышать об увеличении социальных расходов компаний, расширении социальных программ крупнейших корпораций, появлении новых и новых именных благотворительных фондов, публикации социальных отчетов известных компаний, принятии бизнес-ассоциациями хартий и меморандумов, посвященных преимуществам корпоративной социальной ответственности и прозрачного ведения бизнеса.

В первой половине кризисных 90-х гг. сокращение социальных расходов предприятий проходило в первую очередь за счет сокращения заработной платы, которая проявила в России небывалую для рыночных экономик «гибкость», опускаясь подчас ниже прожиточного минимума. Расходы предприятий на социальную поддержку работников даже возрастали, будучи призваны компенсировать падение заработной платы. В это время получили распространение такие льготы, как дотации на содержание детей в детских дошкольных учреждениях, надбавки к пенсиям, возможность приобретать товары по сниженным ценам в принадлежащих предприятию торговых точках, параллельно на предприятиях еще сохранялись объекты социальной сферы и жилищное строительство. Во второй половине 90-х гг. углубление экономического кризиса вынудило предприятия сворачивать социальные программы и отказываться от непрофильных активов «социалки». Социальные льготы, предоставляемые на регулярной основе большей части работников, вытеснялись единовременными выплатами, такими как материальная помощь или пособие по выходу на пенсию.

Благоприятная экономическая конъюнктура, возникшая для отечественного производства после кризиса 1998 г., позволила увеличить социальные расходы. В первую очередь это отразилось на заработной плате. Что касается расходов на социальную защиту и услуги работникам, то сокращение социальных обязательств работодателей, воспринимаемое ими самими в 90-е гг. как вынужденное, к началу 2000-х гг. постепенно институционализировалось. Работники привыкли к сниженным социальным обязательствам работодателей, профсоюзы потеряли влияние, поскольку не выполнили защитной функции в самый трудный для экономики и работников период, а к руководству предприятиями постепенно пришли новые люди — как собственники, так и менеджмент. Именно на начало 2000-х гг. приходятся первые дискуссии о корпоративной социальной ответственности, в которых работодатели отстаивали минималистское (или либеральное) понимание корпоративной социальной ответственности как выполнение обязательств по выплате достойной заработной платы и налоговой дисциплине, поскольку то и другое было на тот момент первыми завоеваниями «оживленной» экономики.

Говоря об институционализации новых отношений работодателя и работников, имеется в виду, прежде всего, устойчивая практика, а не формальное нормативное регулирование. Что касается коллективных договоров как регулирующих документов, то по своим основным пунктам они были схожи между собой на разных предприятиях и «списаны» с действующего в то время кодекса законов о труде, т. е. почти не включали дополнительных социальных обязательств работодателей по сравнению с теми, которые определяло государство. Неконкретность позиций коллективных договоров позволяла работодателям интерпретировать их в зависимости от финансовых возможностей, а во второй половине 90-х гг. — вообще не выполнять (так было с выплатой заработной платы, пособий и т. п.). Сегодняшний Трудовой кодекс РФ оставляет многие вопросы занятости и предоставления социальных услуг на откуп коллективно-договорному регулированию в рамках предприятий и компаний, а значит, в конечном счете, — на откуп работодателей.

Всплеск интереса к теме корпоративной социальной ответственности и социальной политике как новый этап развития отношений работодателей и работников связан с заинтересованностью максимизации прибыли. Социальный пакет является инструментом управления человеческими ресурсами — как наличными, так и потенциальными. В его функции входят:

- 1) мотивация персонала и обеспечение высокой производительности труда;
- 2) поддержание здоровья работников и тем самым сокращение издержек, связанных с временной нетрудоспособностью и инвалидностью;
- 3) привлечение и аккумуляция лучших кадров;

4) создание благоприятной репутации предприятия перед социальным окружением, а значит, потребителями и потенциальной рабочей силой;

5) поддержание социальных стандартов, которые есть на других предприятиях, другими словами — конкурентоспособности предприятия на отраслевом и межотраслевом рынке труда.

Несмотря на формальную преемственность социального пакета как основы внутренней социальной политики и социальной ответственности работодателей, постепенно изменилась его структура, произошло переосмысление его функций и направленности. Как итог, ушла на задний план — хотя по-прежнему сохраняется в риторике — абстрактная цель заботы о работнике, в советское время декларированная социалистической идеологией. Вместе с ней ушло нецелевое и неоправданное экономической стратегией использование средств — сегодняшний менеджмент считает деньги. С одной стороны, из состава компаний исключаются многие объекты социальной сферы, а соответствующие услуги для работников покупаются на рынке, что экономит средства компаний, с другой — происходит сегментация социальных услуг по целевым группам работников, что также снижает распыление средств. Наиболее весомым элементом в структуре социального пакета остаются некоторые массовые социальные услуги или льготы, которые предоставляются по факту принадлежности работника к предприятию. Их доля в общих социальных расходах может сократиться. В то же время общедоступная часть социального пакета «работает» на общую мотивацию и приверженности компании, поэтому ее радикальное сокращение нецелесообразно. В промышленных компаниях к такого рода социальным услугам относится медицинское и пенсионное страхование, а в новом секторе услуг, где социальные пакеты скромнее, это могут быть дотации на питание и оплата мобильных телефонов. К этой категории соцпакета относятся и расходы на культурные мероприятия.

Что касается других видов социальной помощи и услуг, то они все чаще «привязаны» к тем или иным социальным либо профессиональным группам работников, в которых заинтересована компания. Объем «заботы» зависит от вклада работника в успех предприятия, а также потенциальных рисков его потери и замены, что, в свою очередь, обусловлено состоянием отраслевого и регионального рынка труда. Одним из ярких примеров целевого подхода к использованию корпоративной социальной поддержки стали в последнее время жилищные программы, которые появились в ряде крупнейших компаний. Они существенно отличаются от прежних советских. Во-первых, жилье уже не предоставляется бесплатно, а социальная услуга компании состоит обычно в помощи по выплате первого взноса и процентов по банковскому кредиту. Во-вторых, очень часто в жилищных программах четко прописано, на какие категории персонала они распространяются. Это могут быть как профессиональные (работники дефицит-

ных профессий), так и демографические группы (молодые работники). Значительно реже в качестве целевой группы жилищной программы выступают нуждающиеся в улучшении жилищных условий. Но даже в этом случае их участие в программе весьма ограничено, поскольку условия кредитования фактически не допускают работников с низкой заработной платой.

В некоторых случаях компании в целях увеличения экономической отдачи от соцпакета пытаются увязать предоставление социальной услуги с производственными результатами работника. Поскольку социальный пакет (по крайней мере, в том значении, в котором это понятие обычно употребляется) изначально для этого не предназначен, будучи компенсационным механизмом, в больших трудовых коллективах такие меры не дают ощутимого результата. В самом деле, если услуга редкая и предоставляется лучшим работникам (допустим, участие в жилищной программе), то она не выполняет стимулирующей функции для большинства. А если она достаточно распространенная (как, например, оплата санаторно-курортного лечения), то отказ в ее предоставлении по производственным мотивам рассматривается как социальная дискриминация.

Еще одно полезное для компании свойство социального пакета сегодня — сдерживание роста заработной платы. Фигурируя в натуральном выражении как список социальных благ, которые сверх заработной платы предоставляются предприятием, социальный пакет «скрывает» реальные ценовые параметры системы вознаграждения для фактического и потенциального работника. Кроме того, перевод части социальных расходов из зарплатной формы в форму социальной помощи в ряде случаев снижает и связанные с зарплатой обязательные платежи, в частности единый социальный налог.

Анализ социальных компонентов деятельности компаний ведет к простому выводу — экономической подоплекой заинтересованности бизнеса в социально ответственном поведении является зависимость от партнеров по бизнесу, потребителей и трудовых ресурсов. Если вопрос о прямой связи между корпоративной социальной ответственностью и капитализацией компаний в России остается дискуссионным, а завоевание потребителя силами корпоративной социальной ответственности здесь только начинается (по собственному свидетельству представителей бизнеса, потребители и граждане «не оказывают существенного воздействия на бизнес») [5], то проблемы социальной политики и воспроизводства человеческих ресурсов связаны напрямую, что выше было показано на примере социального пакета.

В последнее время каждая уважающая себя компания обзаводится собственной социальной «миссией», в которой излагаются принципы корпоративной социальной ответственности. Во внутренней социальной политике распространяются программы медицинского и пенсионного стра-

хования, социальные пакеты появляются на новых частных предприятиях. Если же руководство не может организовать полноценную систему корпоративных льгот и услуг, оно пытается создать хотя бы видимость социального пакета. Складывается ощущение, что социальная помощь и социальная активность постепенно становятся нормой поведения бизнеса в России, и именно это, а не сами по себе рассуждения о корпоративной социальной ответственности, есть новое явление российской экономической и социальной действительности.

Особенностью современного этапа развития корпоративной социальной политики в России является ее институционализация, другими словами — утверждение устойчивых смыслов и практик осуществления социальных проектов. Признаки «социально ответственного поведения» обнаруживаются, прежде всего, во внешней социальной активности бизнеса.

Во-первых, несмотря на индивидуализм, импульсивность и произвольный характер распространенной в России благотворительности, в этой сфере постепенно происходят консолидация крупнейших доноров и выработка общих норм. В ассоциациях, клубах и форумах благотворителей обсуждаются общие проблемы и возможности лоббирования полезных законодательных или административных решений, тем самым благотворительная деятельность обретает в лице этих ассоциаций и их членов неформальных арбитров, которые могут влиять как на механизмы благотворительной деятельности, так и на ее цели.

Во-вторых, практикой, начиная с 2000-х гг., стало финансирование бизнес-структурами социально значимых проектов при участии либо при попечительстве государства, а также других общественных структур. Это направление социальной деятельности бизнеса не следует смешивать с благотворительностью, поскольку ее существенным моментом является наличие общественного или квазиобщественного — государственного — заказа. Принципиально важно то, что кто бы ни осуществлял такой заказ, существование такого механизма свидетельствует об определенном договоре между бизнесом и обществом, тогда как в традиционной форме благотворительность зависела бы от сиюминутной прихоти благотворителя.

В-третьих, представители бизнеса сегодня принимают активное участие в различных консультативных органах и структурах, ответственных за осуществление социальной политики на федеральном и региональном уровне. В частности, они активно участвуют в разработке жилищной реформы и реформы образования.

Наиболее важные направления социальной политики являются предметом заинтересованного обсуждения с бизнесом. В Российском союзе промышленников и предпринимателей из 18 консультативных органов пять посвящены разным сторонам социальной политики. Консультативные органы, занятые обсуждением проблем социальной политики, есть и в других круп-

ных объединениях бизнеса — Торгово-промышленной палате, Ассоциации менеджеров России, Общероссийской организации малого и среднего предпринимательства «Опора России» и пр. Тем самым фактически бизнес вовлечен в определение направлений и механизмов социальной политики.

В-четвертых, бизнес-сообщество активно работает над выработкой норм и стандартов корпоративной социальной ответственности, регулярно принимает хартии и меморандумы, которые сегодня уже не только служат признанием идеи социальной ответственности, но формулируют определенные социальные обязательства бизнеса перед обществом и его представителями. Один из таких документов — «Меморандум о принципах корпоративной социальной ответственности» (принят Ассоциацией менеджеров еще в 2006 г.) — фиксирует «программу максимум» в виде перечня обязательств, которые бизнес добровольно принимает на себя. В него входит добросовестная деловая практика, развитие персонала, безопасные условия труда и охрана здоровья, природоохранная деятельность и ресурсосбережение, осуществление реструктуризации социально приемлемым для местного сообщества способом, развитие местных сообществ, поощрение благотворительности и волонтерства [7].

Во многие перечисленные формы социальной активности вовлечен именно крупный бизнес, который к этому могут подстегивать политические амбиции и интернационализация деловых отношений. Относительно малого и среднего бизнеса можно сказать, что корпоративная социальная ответственность во многом пропорциональна размеру бизнеса.

Во-первых, объем социальных инвестиций зависит от общего объема средств, которыми располагает предприятие или компания. Поэтому социальные инициативы мелкого и среднего бизнеса ни по объемам, ни по организации, ни по общественному резонансу не могут сравниться с деятельностью крупных корпораций и носят более камерный характер.

Во-вторых, в силу перечисленных причин социальная помощь, которую оказывает малый бизнес, не может принести ему столь же значимых репутационных выгод, которые приносит крупному, что снижает мотивацию к такой деятельности.

В-третьих, влияние решений в области корпоративной социальной ответственности, которые принимают организации бизнеса, сильнее для крупных игроков и слабее для мелких. Малый и средний бизнес воспринимают ассоциации предпринимателей скорее как поддерживающие структуры, чем как сферу проявления собственной активности. А поскольку поддержка малого и среднего предпринимательства со стороны бизнес-ассоциаций невелика, отсутствуют и тесные контакты, и прямое влияние бизнес-ассоциаций на поведение средних и мелких предпринимателей, включая корпоративную социальную ответственность.

В-четвертых, социальная политика компаний и корпоративной социальной ответственности в целом определяются, прежде всего, внутренними условиями и потребностями ведения бизнеса, в частности, конкуренцией на рынке труда и возможностями воспроизводства трудовых ресурсов. В большей степени это проблема крупных предприятий, работающих в реальном секторе экономики, нежели мелких, работающих в сфере услуг.

Массовое производство и концентрация рабочей силы создают большую угрозу дефицита трудовых ресурсов и, как следствие, социальных и экономических рисков, которых значительно меньше в малом бизнесе. Вместе с тем в целом распространение стандартов социальной ответственности оказывает несомненное влияние на всех игроков, хотя методы социально ответственного поведения различаются у представителей крупного и малого бизнеса. Это вполне согласуется с международным опытом, в частности, ЕС, где также отмечается различие в стилях и методах социальной активности крупного и малого бизнеса, а последний отличается свободой в выборе форм организации социальной активности [7].

В целом социально ответственное поведение в малом бизнесе проявляется во многих направлениях, которые характерны для крупного бизнеса. Это распространение частной благотворительности, оказание социальных услуг работникам, поддержка местных социальных учреждений, таких как детские дома, школы, организации культуры и досуга. Нередко помощь оказывается в натуральной форме в виде бесплатно предоставляемых товаров и услуг, которые производит предприятие.

Общепринято, что внутренняя социальная политика характеризуется тем, что сориентирована не только на максимизацию прибыли, но учитывает интересы заинтересованных сторон (потребителя, государства, местных сообществ, отдельных групп населения, являющихся социально уязвимыми, деловых партнеров) и неразрывно связана с вкладом в устойчивое развитие общества. В настоящее время сложился набор основных внутрикорпоративных практик, характеризующих социально ответственную корпорацию. Среди них выделяют:

- развитие персонала, включая его профессиональное обучение;
- охрану здоровья и обеспечение безопасных условий труда;
- создание привлекательных рабочих мест, выплата легальных зарплат на уровне, обеспечивающем сохранение и развитие человеческого потенциала и являющемся конкурентоспособным на рынке труда;
- оказание материальной помощи, забота о ветеранах;
- формирование сильной корпоративной культуры;
- обеспечение высокого качества продукции и услуг;
- внедрение ресурсосберегающих технологий;
- обеспечение экологической безопасности производства и выпускаемой продукции.

Внутренняя социальная политика большинства компании претерпевает постоянные изменения в соответствии с изменениями экономической ситуации в стране.

* * *

Выводы

1. Ответственность является одним из обязательных и важнейших компонентов менеджмента. Она является ограничительным и мотивирующим фактором разработки, принятия и реализации управленческих решений.

2. Существует множество различных типов ответственности, которые в реальной практике всегда находятся в определенном сочетании. Характер этого сочетания определяет действенность ответственности, а следовательно, и эффективность менеджмента.

3. Существуют система и механизм ответственности, которые проектируют и формируют в организации.

4. Ответственность существует не только в реализации организационных положений менеджмента, но и в социально-психологических характеристиках человека, коллектива и корпораций.

5. КСО отражает отношение корпорации к проблемам общественного развития. Это не только благотворительность и ситуационные пожертвования. Это реализация собственных интересов посредством активного участия в общественном развитии и приобретение на этой основе позитивной репутации, конкурентных преимуществ, позволяющих успешно решать проблемы собственного развития.

1.2. Роль ответственности в организации корпоративного типа

1.2.1. Формирование комплексной модели корпоративной социальной ответственности

Корпоративный менеджмент — это тип управления, который отличается особенностями объекта управления и некоторыми специфическими правами.

Корпорация — широко распространенная в развитых странах форма организации предпринимательской деятельности, предусматривающая долевую собственность, юридический статус и сосредоточение функций управления в руках верхнего эшелона профессиональных управляющих, работающих по найму.

В России понятия «компания», «корпорация» не означают некоторой специальной организационно-правовой формы, обычно это открытые акционерные общества. В российском деловом языке все эти термины име-

ют смысловой статус субъекта деятельности (юридического лица) и принадлежащие ему на праве собственности имущественные комплексы.

Законодательство США определяет виды корпораций следующим образом:

- общая — соответствует открытому акционерному обществу в законодательстве РФ;
- закрытая — соответствует закрытому акционерному обществу по законодательству РФ;
- С-корпорация — акционерами могут быть только физические лица (не более 75 человек) — граждане США. В России аналога нет.

Юридическая независимость корпорации от акционеров определяет ее устойчивость и более длительное существование. При этом ограниченная ответственность акционеров позволяет им минимизировать риски, делая корпорацию идеальным местом помещения капитала мелкими вкладчиками, а наличие у инвесторов корпорации возможности передать другим лицам свои акции, является гарантией исполнения прав отдельного субъекта частной собственности.

Структура управления корпорацией включает общее собрание акционеров, совет директоров, правление, предприятие как имущественный комплекс. Собрание акционеров решает общие вопросы. Стратегию и основные направления хозяйственной деятельности определяют не акционеры, а совет директоров корпорации.

Цель корпорации как коммерческой организации — получение максимальной прибыли в долгосрочной перспективе. В этом типе управления важно правильно понять, организовать, учесть интересы всех связанных с корпорацией сторон: акционеров, их исполнительных органов, структурных подразделений, поставщиков, посредников и других партнеров.

Решающее слово в формировании и принятии управленческих решений принадлежит физическим и юридическим лицам, являющимися владельцами контрольного пакета акций. Ключевой особенностью механизма управления корпорацией является процедура согласования, которая выступает основополагающим принципом постановки целей, принятия решений и осуществления действий.

Условия, определяющие эффективность управления корпоративными структурами:

- соблюдение концептуально-стратегического единства в деятельности интегрируемых хозяйственных субъектов;
- формирование и соблюдение сильной корпоративной культуры;
- ориентация на достижение синергетического эффекта взаимодействия в качестве мотивирующей основы участия каждого хозяйствующего субъекта в совместной деятельности;
- ориентация на снижение корпоративных рисков интеграционного взаимодействия;

- совместимость ресурсных потенциалов взаимодействующих фирм и организаций;
- динамичность состава участников корпорации, их имущественных и хозяйственных взаимоотношений;
- информационная взаимная открытость участников интеграционного взаимодействия;
- необходимость согласования целей корпорации с общегосударственными, отраслевыми и региональными интересами;
- достижение баланса интересов собственников, менеджеров, акционеров и работников корпорации;
- учет таких факторов внешней среды корпорации, как конкуренция, платежеспособность населения, состояние экономики региона, политическая и социальная стабильность и др.

В настоящее время российская модель еще только складывается, что позволяет учесть существующие проблемы корпоративного управления в передовых странах. Большинство российских акционерных обществ пока редко применяют практику участия независимых директоров в качестве противовеса неограниченному контролю менеджеров в совете директоров.

Эффективное положительное влияние на развитие бизнеса оказывает демонополизация экономики, установление здоровой конкуренции между хозяйствующими субъектами.

Источники КСО — это силы, диктующие корпорации и менеджерам ответственное поведение.

Внешние источники КСО — общественный договор, согласующий поведение бизнеса с целями и ценностями общества.

Внутренние источники КСО — ответственность, вызванная существующей реальной властью бизнесмена.

Развивая идеи социальной ответственности бизнеса, различные экономисты давали различные трактовки источников КСО:

- 1) рыночные силы;
- 2) политические процессы;
- 3) комплексные внешние и внутренние силы.

Первая трактовка (рыночные силы) дана неоклассическими экономистами **Т. Левиттом** и **М. Фридманом**. Данные авторы ответственность бизнеса рассматривали как синоним обязанности.

Вторая трактовка (политические процессы) дана институциональными экономистами, в частности известным американским экономистом **Дж. Гелбрейтом**. Дж. Гелбрейт косвенно трактовал социальную ответственность как обязанность следовать внешнему регулированию.

Третья трактовка (комплексный подход к анализу источников КСО) разработана профессором университета Аризоны **К. Девисом**, который

определил КСО как «осознание фирмой проблем, выходящих за пределы узких экономических, технических и правовых требований, и реакцию на эти проблемы» [6, с. 56].

Комплексный подход развивали также Л. Престон, Дж. Пост, А. Керолл³.

В трактовке одного из ведущих мировых специалистов в области отношений бизнеса и общества **А. Керолла** КСО представляет собой многоуровневую пирамиду, в основании которой лежит *экономическая ответственность*, подразумевающая непосредственную обязанность организации на рынке как производителя товаров и услуг удовлетворять какие-либо потребности потребителей и таким образом извлекать и свою прибыль. Следующий уровень пирамиды А. Керолла — *правовая ответственность*, представляющая собой необходимость законопослушности бизнеса в условиях рыночной экономики, соответствие деятельности компании тем ожиданиям общества, которые зафиксированы в правовых нормах. Более высокий уровень пирамиды КСО А. Керолла — *этическая ответственность*, представляющая собой соответствие деловой практики организации тем ожиданиям общества, которые не оговорены в правовых нормах, но основаны на существующих нормах морали.

Филантропическая или дискреционная ответственность — высший уровень пирамиды КСО — побуждает фирму к благотворительным действиям, направленным на оказание помощи нуждающимся, в том числе при реализации социальных программ.

При дальнейшем развитии комплексной концепции А. Керолл предложил модель КСО, которая включила три измерения:

- корпоративную социальную ответственность;
- корпоративную социальную восприимчивость;
- релевантные общественные проблемы — безопасность продукта, безопасность рабочих мест, охрана среды обитания, взаимодействие с ключевыми и простыми акционерами и т. д.

В дальнейшем развитие многомерной КСО продолжили **С. Вартик** и **Ф. Кохрен**. В их модели делается упор на *корпоративную социальную деятельность*, представляющую собой основополагающую взаимосвязь между принципами социальной ответственности, процессом социальной восприимчивости и политикой, направленной на решение общественных проблем⁴.

Наиболее законченную форму категория «корпоративная социальная деятельность» (КСД) получила в работах Д. Вуд и Д. Свансон.

У **Д. Вуд** модель КСД включает принципы, процессы КСД и результаты корпоративного поведения⁵.

³ URL: <http://www.vestnikmanagement.spbu.ru/archive/pdf/253.pdf>.

⁴ Там же.

⁵ Там же.

Принципы КСД:

1. Институциональный принцип легитимности: общество обеспечивает бизнесу легитимность и наделяет его властью.

2. Организационный принцип публично-правовой ответственности: организации в бизнесе ответственны за те результаты, которые относятся к областям их взаимодействия с обществом.

3. Индивидуальный принцип свободы управленческого выбора: менеджеры в каждой области корпоративной социальной ответственности обязаны использовать имеющуюся у них свободу выбора для достижения социально-ответственных результатов.

Процессы корпоративной социальной восприимчивости:

1. Оценка среды ведения бизнеса.

2. Управление заинтересованными сторонами (стейкхолдерами).

3. Управление проблемами

Результаты корпоративного поведения:

1. Воздействие на общество.

2. Социальные программы.

3. Социальная политика.

Д. Свансон выделила следующие ценностные организационные процессы⁶:

– экономайзинг — процесс достижения эффективных результатов в рамках конкурентного поведения;

– стремление к власти — борьба за повышение статуса в рамках управленческой иерархии;

– эколоджайзинг — процесс развития связей организации с внешней средой, обеспечивающий устойчивость организации.

Начиная с 90-х гг. XX века, стали развиваться альтернативные КСД концепции — концепция стейкхолдеров, или заинтересованных лиц, концепция корпоративного гражданства и концепция корпоративной устойчивости.

Основоположником *концепции стейкхолдеров* является **Э. Фримен**, по определению которого заинтересованные стороны компании — это любые индивидуумы, группы или организации, оказывающие существенное влияние на принимаемые фирмой решения и оказывающиеся под воздействием этих решений⁷. В перечень заинтересованных сторон входят:

– собственники;

– потребители;

– группы защиты прав потребителей;

⁶ URL: <http://www.vestnikmanagement.spbu.ru/archive/pdf/253.pdf>.

⁷ Попов С. А., Фомина Л. Л. От теории стейкхолдеров — к реализации концепции общих ценностей // Российское предпринимательство. 2013. № 2 (224). С. 60—65. URL: <http://www.creativeconomy.ru/articles/27905>.

- конкуренты;
- средства массовой информации;
- работники;
- группы по интересам;
- защитники окружающей среды;
- поставщики;
- правительственные организации.

Теоретики КСО использовали идею заинтересованных лиц для персонализации социальной ответственности.

КСО может иметь как стратегический, так и реагирующий характер. Таковую модель, в которой выделяются два направления участия корпорации в жизни социума, создали *М. Портер* и *М. Креймер*⁸. Если стратегическому направлению присущи дальновидность, долгосрочные перспективы, социальные инвестиции, улучшающие конкурентное положение фирмы, то реагирующее направление — это практика, направленная на покрытие общественных издержек, поддерживающая репутацию фирмы в краткосрочной перспективе.

Одним из крупнейших ученых в области КСО *М. Кларксоном* были разработаны принципы управления заинтересованными сторонами⁹:

1. Менеджеры должны осознавать и активно поддерживать свою озабоченность состоянием всех легитимных заинтересованных сторон и принимать во внимание их интересы при принятии решений.
2. Менеджеры должны прислушиваться к мнениям заинтересованных сторон и открыто обсуждать с ними возникающие проблемы и возможности сотрудничества, а также риски, которые они несут, вступая во взаимодействие с коррупцией.
3. Менеджеры должны адаптировать процессы и модели поведения к интересам и возможностям заинтересованных сторон.
4. Менеджеры должны осознавать взаимозависимость своих действий и их результатов, воздействующих на заинтересованные стороны; должны стремиться к достижению справедливого распределения между заинтересованными сторонами выгод и обременений, связанных с деятельностью корпорации.
5. Менеджеры должны сотрудничать с другими организациями, как государственными, так и частными, для минимизации рисков и ущерба, связанных с деятельностью корпорации.
6. Менеджеры должны полностью исключать деятельность, способную подвергать опасности неотъемлемые права человека.
7. Менеджеры должны осознавать потенциальные конфликты между собственной ролью как корпоративной заинтересованной стороны и правовой

⁸ URL: <http://www2.utmn.ru/docs/8585.pdf>.

⁹ URL: <http://vkjournal.ru/doc/4747414>.

и моральной ответственностью перед интересами других заинтересованных сторон и разрешать такие конфликты путем открытых коммуникаций.

В начале XXI века оформились концепции корпоративного гражданства и корпоративной устойчивости, которые уделяют особое внимание достижению организацией устойчивых конкурентных преимуществ.

Концепция корпоративного гражданства уделяет особое внимание наличию у организаций гражданских прав и обязанностей, а также связывает их деятельность с реализацией прав и обязанностей соответствующих индивидов. Актуальность этой идеи связана с тем, что многие государства оказались неспособны эффективно разрешать всю совокупность социальных проблем общества, и в таких условиях роль участия бизнеса в социальных программах значительно возросла. Следует отметить, что бизнес часто негативно относится к обязанности и неопределенной широте ожиданий общества в плане проявлений социальной деятельности.

Концепция корпоративной устойчивости, родоначальником которой стал *Дж. Элкингтон*, вводит понятие тройного итога деятельности корпорации, включающего в себя финансовое и экологическое измерения, а также оценку социального и широкого экономического воздействия¹⁰. Кроме того, в данной концепции обозначены возможные пути реализации новых стратегий развития ведения бизнеса, которые способны одновременно приносить выгоды компании, ее потребителям и природной среде. Три основания устойчивости Дж. Элкингтон обозначил как 3Р (People, Planet, Profits). Его идея устойчивого развития была воспринята как новая парадигма развития бизнеса.

Среди российских ученых, внесших вклад в развитие КСО, можно отметить В. Г. Антонова, Ю. Е. Благова, Е. И. Иванову, С. Е. Литвиченко, С. В. Туркина, Г. Л. Тульчинского, Ю. М. Цигалова, В. И. Шеина.

1.2.2. Потребность, необходимость и возможности корпоративной социальной ответственности

Споры о роли предпринимательства в обществе породили многочисленные аргументы «за» и «против» социальной ответственности:

«ЗА»:

1. Прибыль в перспективе.
2. Лучше добровольное участие по возможности, чем обязательное по «закону».
1. Подготовка трудовых ресурсов.
2. Обучение и повышение компетентностей персонала.

¹⁰ URL: <http://bizmodelgu.ru/kanva-biznes-modeli-ustojchivogo-korporativnogo-razvitiya-1>.

3. Позитивный имидж компании.

4. Диверсификация бизнеса.

«ПРОТИВ»:

1. Ответственность за приоритеты и формы корпоративной социальной деятельности.

2. Финансирование непрофильных направлений бизнеса.

3. Отсутствие норм и границ в оценках корпоративной социальной ответственности.

Чтобы корпорации осознавали выгодность социальной активности, необходимы определенные условия со стороны государства, совместное принятие и осуществление конкретных мер по созданию соответствующей инфраструктуры, механизмов выбора приоритетных направлений социальной поддержки рынка труда, согласованности благотворительности со стратегиями корпораций, согласование экономических интересов бизнеса и общества. Подобные условия складываются исторически. Развитие концепции КСО происходит как ответ бизнес-сообщества на проблему устойчивого развития.

В 1990-х гг. начал формироваться интегрированный подход к социальной ответственности, в рамках которого благотворительная и социальная активность компаний стала сильнее концентрироваться вокруг какой-либо определенной области, которая была непосредственно связана с основным направлением деятельности организации. Такой подход к социальной ответственности бизнеса получил название *социально-значимых направлений деятельности*, а главное его достоинство в том, что он смягчает противоречия между интересами компании и общества, используя для этого весь набор доступных компании инструментов и не рассматривая социальные программы как неэффективные затраты.

Необходимость КСО проявляется в наличии потребности корпораций обеспечивать ресурсную основу для своей жизнедеятельности как социально-экономической системы. Это, прежде всего, трудовые ресурсы, являющиеся ключевым фактором развития организаций в конкурентной среде.

Деятельность корпорации — это адекватная реакция на быстрые перемены, непрерывно меняющиеся технологии и неопределенность среды. Поэтому современное корпоративное управление представляет собой сбалансированное сочетание человеческих ценностей, организационных изменений и непрерывных адаптаций к изменениям внешней среды.

На социальную ответственность воздействуют ценности, особенности субкультуры и моральные обязанности организации. КСО является добровольной и сознательной деятельностью, поэтому первоначально каждая организация, группа работников определяет для себя социальные нормы. Социальная ответственность имеет непосредственное отношение к выполнению групповых норм поведения.

Концепция социальной ответственности на примерах ведущих стран Запада, развиваясь, превращается в другую, более всеобъемлющую концепцию «корпоративного гражданства». Эта концепция впитала в себя основные положения доктрины социальной ответственности. Реальность концепции характеризуется деятельностью международных организаций, а также десятков региональных и страновых центров. Процессы инвестирования мероприятий в социальной сфере сопровождаются «социальным отсеиванием», которое позволяет установить приоритеты инвестиционных решений по социальным критериям.

За рубежом, да уже и в России, сложилась традиция, увязывающая эффективную корпоративную социальную политику с «корпоративной социальной ответственностью» (Corporate Social Responsibility, КСО) — дополнительными добровольными обязательствами бизнеса, гарантирующими качество выпускаемой продукции, достойную зарплату, сохранение благоприятной окружающей среды, социальные пакеты с доплатами на лечение и образование, прибавки к пенсиям. Подобные обязательства — важный элемент политики ведущих компаний развитых стран.

КСО конкретизирована в нормативах, критериях и стандартах, а также в формах отчетности (существует как минимум 25 международных стандартов нефинансовой отчетности); эксперты по фондовым рынкам учитывают следование им при оценках и экспертизах как свидетельство надежности и стабильности бизнеса (отсутствие верифицированного социального отчета делает доступ к глобальному и многим национальным рынкам капитала весьма проблематичным). Подобный *социальный аудит* — эффективный инструмент управления нематериальными активами компании, однако подготовка полноценного социального отчета — весьма трудоемкая процедура, требующая больших усилий, времени, затрат, привлечения компетентных консультантов для подготовки социальных отчетов и их верификации. Не случайно социальная отчетность практикуется именно крупным бизнесом, заинтересованным в выходе на международные фондовые рынки, привлечении зарубежных инвесторов.

Представленный подход опирается на опыт, накопленный отечественными предприятиями при разработке планов социального развития, и современные международные разработки в этой области. Он соответствует требованиям и критериям мировых стандартов социальной отчетности и КСО (Global Reporting Initiative — GRI-3, Account Ability — AA1000, UN Global Compact, а также Социальной хартии российского бизнеса, которая была разработана по инициативе Российского союза промышленников и предпринимателей), учитывает специфику деловой активности в РФ. Реализация предлагаемого подхода способствует привлечению ведущих специалистов, экспертного сообщества на федеральном и региональном уровнях к

оценке эффективности социальных инвестиций (СИ) и практики социально-го партнерства (СП) российских компаний, включая малые и средние.

Социальная отчетность в соответствии с международными стандартами КСО предполагает наличие развитого гражданского общества, создающего условия для эффективного социального диалога. Рассматриваемая методика, адресуемая в первую очередь странам с развивающейся экономикой, слабым гражданским обществом, преследующая цели утверждения принципов КСО в малом и среднем бизнесе, не подменяет, а дополняет соответствующие международные стандарты.

Важнейшим условием успешного развития деловой активности в современном обществе является налаживание конструктивных социальных связей. Общественное признание и уважение — не только результат, но и условие развития бизнеса. На решение этой задачи направлены социальная политика компании, спонсорство, патронаж, благотворительность, репутационный менеджмент, PR и т. д. Вместе с тем до сих пор применение этих технологий остается достаточно закрытым, непрозрачным для общества, что резко снижает их эффективность.

Особый интерес представляет возможность сравнения эффективности социальной политики различных компаний, поскольку в каждой сфере деятельности существуют свои характеристики результатов, свои принципы организации. Между тем необходимость в таком сравнении существует как в отраслевом, так и в региональном разрезе. В нем заинтересованы:

- крупный бизнес (которому необходимо привлекать зарубежные инвестиции, выходить на мировой фондовый рынок);
- средний и малый бизнес (нуждающиеся в социальном позиционировании и выстраивании конструктивных отношений с органами власти, общественностью, собственным персоналом);
- бизнес в целом (для выработки антикоррупционных мер);
- региональные власти (для получения дополнительных рычагов воздействия на бизнес, включая и крупный, привлечения дополнительных ресурсов для решения социальных проблем);
- муниципальные органы, общественные организации, нарождающееся гражданское общество (в интересах развития социального партнерства).

Экспертами России и других стран постоянно предпринимаются попытки выработки соответствующих оценочных показателей. Чаще всего такие измерения предполагают проведение специальных исследований на самом предприятии и вне его, т. е. влекут за собой существенные организационные и кадровые затраты, что затрудняет применение методики широким кругом предприятий и организаций.

Задача, таким образом, состоит в создании методики, с одной стороны, учитывающей наработанный опыт, с другой — открывающей возможности оценки и самооценки с помощью стандартных данных учета и

отчетности, позволяющей разработать упрощенные формы социальной отчетности и социального аудита для предприятий малого и среднего бизнеса, а также отраслевые и региональные методики оценки эффективности социальных инвестиций и социального партнерства. Первые попытки таких разработок предпринимались в 80-х гг. социальными службами Минмонтажспецстроя СССР, Миноборонпрома и Миннефтегазстроя СССР.

Данная методика, основанная на «сквозной» (по отраслям и масштабам) оценке и сравнении эффективности СИ и СП, не предполагает введения специальных сложных расчетных показателей, что позволяет сравнивать друг с другом различные компании, организации и учреждения вне зависимости от их типа, вида, масштабов деятельности, организационно-правовой формы, ведомственной принадлежности и места размещения. При этом важно, что в основе сравнения лежат показатели результатов работы, специфичные для каждого бизнеса.

Главная проблема оценки эффективности СИ и СП — ее многовекторный и многоуровневый характер.

Виды эффективности:

– *результативность* = R/C — отношение полученного результата к поставленной цели (эффективнее та деятельность, которая позволяет достичь желаемых результатов);

– *экономичность* = R/Z — отношение результатов к затратам ресурсов (эффективнее та деятельность, которая позволяет получить результат с меньшими затратами);

– *целесообразность* = C/P — отношение целей к реальным социальным проблемам (эффективнее та деятельность, которая позволяет решить реальные социальные проблемы).

Социальные инвестиции могут направляться либо во внутреннюю среду компании (повышение компетентности работников, охрана труда, техника безопасности, развитие корпоративной культуры и т. д.), либо во внешнюю по отношению к компании среду (благоустройство, охрана окружающей среды, ЖКХ, социальная поддержка и защита некоторых групп населения, поддержка и развитие здравоохранения, образования, культуры и т. д.).

Эффективность СИ и СП может оцениваться с двух основных позиций:

1) для общества (совокупность ранее недоступных благ, количество людей их получивших; в конечном итоге — собственно сумма затрат на СИ и СП);

2) для бизнеса (что эти расходы дали самому бизнесу — достижение большей известности, улучшение общественного мнения, рост финансовых показателей, капитализации).

Система оценки, заложенная в методике, использует стандартные данные о социальной политике компаний и не предполагает дополнитель-

ных исследований. При использовании показателей для оценки эффективности следует учитывать:

- феномен насыщения (социальные инвестиции в один из факторов при достижении некоего порогового значения перестают влиять на изменение конечного результата и эффективность вкладываемых средств);
- возможность замещения одного фактора другим (исходя из приоритетов работников и резкого увеличения эффективности при комплексности социальных инвестиций).

Три модели и три этапа решения проблемы. Научно-методическая задача заключается в выявлении корреляций между объемами (затратами) внутренних СИ (по различным направлениям) и показателями производительности труда, итоговыми показателями деловой активности (прибыль, рентабельность, капитализация), а также объемами (затратами) внешних СИ (по различным направлениям) и итоговыми показателями деловой активности.

Можно выделить три основных варианта оценки эффективности СИ:

(I) с точки зрения динамики роста СИ и развития СП. Достоинство — направленность на стимулирование объемов затрат на корпоративную социальную политику; слабость — возможность неоправданного роста СИ, их вектор может не соответствовать реальным социальным потребностям развития компании и региона;

(II) сопоставление со средними показателями затрат на внутренние и внешние СИ и СП. Достоинства и недостатки такого подхода хорошо известны любому, кто сталкивался с нормами и нормативами, разработанными «по среднему». Процедура оценки упрощается: устанавливается уровень выше или ниже норматива. Но этот вариант способствует закреплению сложившейся (возможно, не оптимальной) практики, не давая целевых ориентиров для решения реальных проблем в области социального развития;

(III) разработка оптимальных (целевых) нормативных показателей внутренних и внешних СИ и оценка эффективности как сопоставление с этими показателями, что предполагает выявление приоритетных задач социального развития (в том числе применительно к конкретному региону, предприятию), другими словами, формирование социального заказа.

Очевидно, что наиболее полным и комплексным является третий вариант. Однако в зависимости от конкретной ситуации и задач вполне оправданным является применение и двух других — (I) и (II). Более того, варианты (II) и (III) предполагают накопление достаточно обширных первичных материалов, на основе обработки которых только и возможна выработка средних, а тем более целевых нормативных показателей. Основу накопления такой информации может дать вариант (I).

Авторами был выбран путь реализации оценки эффективности СИ и СП в три этапа (по мере наработки и расширения базы данных):

I — оценка эффективности на основе динамики затрат на внутренние и внешние СИ и СП;

II — выявление средних показателей по основным направлениям (векторам) СИ и СП с учетом региональных и отраслевых особенностей деловой активности и социального развития;

III — выявление целевых нормативов и разработка механизма их уточнения и развития на основе процедуры формирования, принятия и обеспечения реализации социального заказа.

На этапе I применяется методика, которая была разработана *Г. и Л. Тульчинскими*, ориентированная на оценку динамики показателей СИ и СП, позволяющая оценивать и сравнивать СИ и развитие СП вне зависимости от профиля и масштабов деятельности компаний и организаций¹¹. Основой такого сравнения становится распределение базовых баллов (весов) по основным направлениям социальной политики. Фактически набранные баллы определяются пропорционально (в процентном отношении) динамике этих показателей за конкретный временной период. Итогом оценки в этом случае является сумма реально набранных баллов.

Переход от этапа I к этапу II и от него — к этапу III сопровождается накоплением существенной информационной базы. Серьезная проблема связана с выделением итоговых показателей, по которым могут быть проведены расчеты для выявления корреляций и определения точек насыщения. В данной методике для оценки эффективности предлагается использовать следующие показатели:

- отношение темпов роста заработной платы к темпам роста производительности труда за сравниваемый период;
- текучесть кадров на предприятии (в организации) за отчетный период;
- изменение капитализации фирмы, в том числе за счет оценки нематериальных активов.

Представляется целесообразным также ввести интегрированный показатель (аналогичный понятию «средства фонда социального развития», применявшегося в советской практике), т. е. социальные затраты на одного работника, включая заработную плату, социальные выплаты, стоимость социального пакета и т. д. Это делает возможным сравнение социальных условий работы как в региональном, так и в отраслевом масштабе.

Система индикаторов: «информационная карта». На этапе I была проведена предварительная агрегация показателей, которые характеризуют СИ и СП, интегрированных в зависимости от направления соответствующих затрат (внутренние, внешние) и от того, в чьих интересах, а также с чьей позиции оценивается эффективность — самого бизнеса или обще-

¹¹ URL: <https://www.hse.ru/data/2010/03/29/1217444203/tulchinsky.doc>.

ства. В этой связи можно выделить четыре основные группы показателей эффективности СИ и СП:

- внутренние СИ, оцениваемые с социальной позиции (СИ в человеческий капитал, включая затраты на рост компетентности работников, охрану их труда и здоровья, развитие корпоративной культуры);

- внутренние инвестиции, оцениваемые с позиций самого бизнеса (СИ в развитие отношений с потребителями, партнерами, инвесторами, кредиторами, конкурентами);

- внешние социальные инвестиции, оцениваемые с позиций внешней социальной среды (СИ в экологию, благоустройство, ЖКХ, а также социальное и гуманитарное развитие — здравоохранение, культура и искусство, образование и т. д.);

- внешние СИ и СП, оцениваемые с точки зрения бизнеса (стабильность итоговых экономических показателей, рост известности, признания и уважения).

Обобщение полученных данных позволяет сделать вывод о постепенности освоения бизнесом соответствующих векторов СИ и СП — от вложений в человеческий капитал к выстраиванию эффективного СП (таков реальный путь к успеху, выражаемому в итоговых показателях деловой активности).

Существенным шагом в развитии методики стала разработка коллективом авторов «информационной карты» — уточненной системы индикаторов оценки эффективности корпоративной социальной политики. Предлагаемая методика является приоритетной отечественной разработкой, позволяющей интегрировать общие принципы международных стандартов социальной отчетности с конкретной оценкой эффективности корпоративной социальной политики. Использование методики позволяет:

- перейти от сугубо затратных форм корпоративной благотворительности к оптимизации социальной политики компаний, затрат на социальные нужды, от традиционной помощи бедным к созданию новых возможностей социального развития; повысить прозрачность и публичность социальной политики;

- создать «ровное игровое поле» для всех участников бизнеса посредством введения общих критериев измерения СИ и СП; сформировать системную социальную политику на корпоративном и региональном уровнях на основе сравнения эффективности социальной политики компаний различных отраслей, разных организационно-правовых форм, масштаба;

- привлечь внимание широкой общественности к наиболее эффективному опыту СИ и СП; наладить конструктивные социальные связи бизнеса с различными социальными группами; оптимизировать отношения с местными органами власти и общественностью; создать предпосылки конструктивного общественного диалога;

– адаптировать требования и критерии КСО к масштабам и специфике отечественного среднего и малого бизнеса, объединить усилия ведущих специалистов в области корпоративной социальной политики (в нашей стране их крайне мало, поэтому консолидация усилий особенно важна).

Оценка эффективности корпоративной социальной политики в формате «информационной карты» дает возможность разработки системы международной сертификации эффективности корпоративной социальной политики — социальных инвестиций (СИ) и социального партнерства (СП). Данная методика может быть использована для разработки специального рейтинга — комплексной оценки результатов внутренних и внешних СИ и СП.

1.2.3. Источники конкурентных преимуществ организации

Конкурентные преимущества — факторы, определяющие превосходство над конкурентами, измеряемые экономическими показателями.

Виды конкурентных преимуществ:

- НИОКР, ноу-хау, уникальные технологии, способность создавать конкурентоспособную продукцию;
- инновационность, быстрая смена ассортимента в ответ на изменяющиеся предпочтения потребителей;
- наличие квалифицированного, лояльного компании и марке персонала;
- хорошо отработанные, эффективные бизнес-процессы: сбыт, маркетинг, управление и мотивация персонала, бюджетирование, планирование, управление проектами, управление качеством и т. д.;
- сильный бренд;
- связи с поставщиками;
- возможности лоббирования интересов компании или отрасли;
- способность обеспечения финансирования.

Источники конкурентных преимуществ организации — явления и процессы внутренней среды организации и ее внешнего окружения, которые вызывают изменение уровня конкурентоспособности организации.

КСО лежит в основе конкурентных преимуществ компании. Однако следует отметить, что концепции корпоративной ответственности во многом зависят от теоретических парадигм, локальных экономических традиций, специфики ведения бизнеса и периода времени. Соответственно, нет не только единого определения КСО, но и единого перечня конкурентных преимуществ, которые формируются в ходе реализации социально ответственного поведения организации.

Накопленный компаниями опыт позволяет определить следующие преимущества и новые возможности, открывающиеся благодаря внедрению принципов КСО:

- укрепление лидирующих позиций компаний по вопросу развития всеобщих принципов социального равенства в целях создания устойчивой экономики;
- совершенствование методов корпоративного управления и систем управления репутацией и брендами;
- повышение производительности труда и эффективности производства;
- управление финансовыми и нефинансовыми рисками за счет реализации активной позиции бизнеса по наиболее острым социальным проблемам;
- увеличение возможностей по привлечению квалифицированных и профессиональных кадров и их удержанию за счет материальных и моральных стимулов, влияющих на производительность труда;
- формирование позитивного мнения инвесторов и финансовых институтов по резервам и потенциалу компаний;
- расширение возможностей по привлечению новых потребителей продукции и повышению их лояльности в конкурентной среде;
- создание устойчивых партнерских отношений с правительственными структурами, органами региональной и местной власти, местным сообществом, профсоюзами, институтами гражданского общества, средствами массовой информации;
- демонстрация примеров высокой гражданской и социальной ответственности перед государством и обществом;
- применение международных принципов и стандартов при составлении социальной отчетности, участие в международном разделении труда, международном бизнесе и бизнес-коммуникациях.

Таким образом, следование концепции КСО дает компании результат в следующих формах:

- укрепление сплоченности трудового коллектива;
- развитие прозрачности компании для общественности;
- повышение инвестиционной привлекательности компании;
- рост имиджа и деловой репутации;
- рост капиталоемкости.

Преимущества, которые дает компаниям реализация стратегий корпоративной ответственности, включают в себя возрастающее удовлетворение персонала, сокращение текучести кадров и увеличение ценности бренда.

В матрице бизнес-возможностей, разработанной общественной организацией Account Ability International, были названы следующие преимущества КСО на развивающихся рынках:

- экономия ресурсов, используемых для привлечения и удержания высококвалифицированных работников;
- рост репутации компании за счет повышения лояльности клиентов и ценности бренда, налаживание партнерских отношений с властями;
- рост эффективности управления рисками;
- доступ к новым рынкам;
- экономия непроизводственных затрат, связанных с уплатой штрафных санкций за нарушение экономических нормативов.

Большинство исследователей сходится в основных положениях трактовки роли КСО, предполагая наличие прямой зависимости между реализацией концепции КСО и долгосрочным успешным развитием организации.

Конкурентные преимущества можно сгруппировать в зависимости от среды, в которой они проявляются:

1) преимущества во внутренней среде организации обеспечивают повышение качества управления бизнесом (совершенствование методов корпоративного управления; привлечение и удержание профессиональных кадров; снижение операционных расходов);

2) преимущества в микросреде направлены на получение поддержки со стороны экономических субъектов, имеющих непосредственное влияние на организацию (создание устойчивых отношений с местным сообществом; создание устойчивых отношений с органами власти; стратегическое сотрудничество с партнерами; привлечение новых потребителей, повышение их лояльности);

3) преимущества в макросреде являются следствием двух первых групп и направлены в основном на формирование благоприятной среды функционирования компании путем снижения рисков, присущих экономике и обществу в целом (сохранение социальной стабильности общества в целом; создание позитивного мнения инвесторов; укрепление репутации компании, повышение корпоративного имиджа; снижение финансовых и нефинансовых рисков; рост доверия к компании за счет увеличения прозрачности и открытости).

В практике отношений социальной ответственности представляется потребность взаимодействия конечного множества организаций на разных уровнях иерархии управления, что вызывает противоречия в процессах их осуществления. Характерной причиной возникновения этих противоречий является несовместимость характеристик организаций по параметрам их экономического состояния, опыта взаимодействия в отношениях социальной ответственности, политики взаимодействий органов власти в межсекторном пространстве «власть — бизнес — общество». Одним из направлений стратегического развития российской экономики и достижения ее конкурентоспособности является задача активизации отношений корпоративной социальной ответственности. Эти явления обуславливают акту-

альность и возможность создания соответствующих механизмов управления, обеспечивающих взаимодействие организаций в отношениях социальной ответственности.

Напряженность социальных отношений в России привела к необходимости применения принципов социального диалога и социального партнерства государства с неправительственными некоммерческими организациями и бизнесом, реализуемых как новое научно-практическое направление этих отношений в России — «межсекторное социально-экономическое партнерство».

В современных условиях наиболее распространенным способом формирования социально-трудовых отношений стало социальное партнерство. В этом направлении достигнуты качественно новые ступени регулирования социально-трудовых отношений.

Социальное партнерство — специфический тип отношений социальной ответственности, при котором достигается определенный баланс реализации основных интересов важнейших социальных групп общества, обеспечивается исторически обусловленный компромисс в реализации интересов главных субъектов социально-экономических процессов рыночного общества. Специфика этих отношений проявляется в следующем:

1) социальное партнерство — это отношения между социальными группами, социально-экономические интересы которых существенно отличаются. Каждый социальный субъект выполняет свои общественные функции;

2) социальное партнерство — это такие отношения между социальными группами, при которых преследуется цель не совмещения интересов, что само по себе невозможно, а достижения оптимального баланса в их реализации;

3) социальное партнерство — это обоюдовыгодное взаимодействие между социальными группами, в котором объективно заинтересована каждая из сторон.

Человеческий капитал — это главное на сегодняшний день конкурентное преимущество. Создание и развитие работоспособного коллектива — основная задача современного менеджера. Реализация такой задачи возможна лишь тогда, когда работники четко осознают и принимают миссию, цели и задачи фирмы, в разработке которых они принимали непосредственное участие.

Одним из самых распространенных способов выражения социальной позиции компании стала корпоративная благотворительность, которая реализуется в форме добровольного выделения компанией ресурсов на поддержку социально значимых проектов. Цель участия корпораций в благотворительных мероприятиях — создание положительного общественного мнения, улучшение репутации компании, повышение инвестиционной привлекательности.

Компании по-разному связаны с общественностью: местными жителями, жителями регионов, страны, а также с мировым сообществом. Бизнес вносит свой вклад в жизнь местных жителей и общественную жизнь благодаря своей основной миссии — эффективному и этичному производству товаров и услуг, непосредственному и косвенному созданию рабочих мест, обеспечению справедливой заработной платы и льгот, уплате налогов в соответствующий бюджет.

Какие бы средства не использовались субъектами социальной ответственности, они опираются на следующие принципы:

- продуманность позиции;
- солидарность;
- законность;
- гласность.

На протяжении нескольких десятилетий произошла эволюция товарных форм и форм отношений социальной ответственности, представляемых в современных условиях как «новая экономика». Результатом этого является формирование нового социума, основанного на преимущественно умственном труде в сфере производства услуг. В ведущих странах мира интеллектуальный потенциал уже превратился в фундаментальный источник социально-экономического развития, резко вырос спрос на наукоемкую продукцию, увеличилась ее доля в ВВП.

Объединение организаций в крупные интегрированные корпоративные структуры дает возможность государству управлять макроэкономическими процессами на уровне отраслей, регионов и страны в целом. Это связано со следующими причинами:

- укрупнение объектов управления в экономике страны;
- концентрация капитала в корпорациях повышает эффективность бюджетного и финансового регулирования рыночной экономики;
- повышается инновационная активность в экономике;
- усиливаются позиции на рынке отечественных производителей, объединенных в корпоративные структуры;
- расширяются возможности отечественных предпринимателей в интеграции с мировой экономикой;
- создаются условия для осуществления публичного контроля за деятельностью корпорации, в том числе в сфере социальной ответственности.

В настоящее время все корпорации можно разделить на три группы, реализующие социальную ответственность:

- в рамках своей основной деятельности;
- ближайшем окружении своего бизнеса или со своими стейкхолдерами;
- рамках всего общества.

Корпорации реализуют свою социальную ответственность по следующим основным направлениям: наука, образование, качество жизни, здравоохранение, отраслевая реструктуризация, региональное развитие.

Несмотря на относительно небольшой вклад российских корпораций в социальное развитие общества, важно, что эти затраты признаются весьма выгодными социальными инвестициями предприятий. Бизнес представляется, таким образом, как форма социального взаимодействия, направленная на организацию социальной системы, обеспечивающей генерацию заданного ресурсного потока, которая обеспечивается и запускается посредством формирования набора ресурсов.

Процесс реализации КСО формируется на основе опыта взаимодействия государства, профсоюзов и корпораций в сфере отношений социальной ответственности. Задача корпорации — быть не просто донором в мероприятиях социальной ответственности, а активным участником и управляющим.

Так как социальная система функционирует как сеть отношений взаимодействия, то каждый отдельный элемент системы, субъект КСО реализует собственные интересы, а также тех, с кем он взаимодействует. Можно выделить следующие типы взаимодействия:

- равноправное сотрудничество между элементами и подсистемами;
- кооперативное взаимодействие;
- функциональное иерархическое взаимодействие между элементами и подсистемами, связанными иерархией соподчиненности;
- конкурентное взаимодействие — подсистемы находятся в состоянии конфронтации.

1.2.4. Корпоративная социальная ответственность как фактор конкурентного преимущества

При реализации КСО встречаются все виды взаимодействия: равноправное сотрудничество между субъектами одного уровня в организации; кооперативное — в процессах производства и управления, складывающегося в силу разделения труда; функциональное иерархическое, непосредственно вытекающее из сути управления; конкурентное, возникающее как внутри организаций, так и во внешней среде. Для реализации КСО через создаваемую продукцию, оказываемые услуги, корпоративные ценности организация должна активно воздействовать на среду, в противном случае она утратит свою индивидуальность в процессе приспособления к социальным требованиям внешнего и внутреннего окружения.

Субъектом КСО является организация, выполняющая различные роли, такие как участник гражданского общества, производитель, работода-

тель, инвестор, объект инвестиций, участник конкурентной борьбы, участник социального развития. Соответственно этим ролям содержание социальной ответственности включает:

- соблюдение законов, норм общественной жизни;
- выпуск безопасных товаров, установление справедливых цен, эффективное использование ресурсов;
- заботу о материальном положении работников, соблюдение их прав;
- учет социально-экономического эффекта инвестирования;
- защиту интересов инвесторов, предоставление достоверной информации;
- отказ от неэтичных конкурентных методов, неучастие в ограничении конкуренции;
- стимулирование и поддержку инноваций, признание ответственности за влияние на качество жизни окружения.

Объект КСО имеет сложную структуру — предприятие ответственно за характер и результат своей деятельности перед акционерами, работниками, управленцами, кредиторами, потребителями, поставщиками, деловыми партнерами, местным сообществом, органами государственной власти и управления. В настоящее время разработаны и действуют стандарты прозрачности и отчетности, которые отражают эти показатели и правила предоставления информации о социальной ответственности и деятельности корпораций:

- SA 8000 (Социальная отчетность 8000) — включает стандарты и программы мониторинга по следующим аспектам: рабочее время, зарплата и льготы, свобода объединения и заключения коллективного договора, система управления, детский труд, принудительный труд, отсутствие дискриминации по полу, расовым признакам и др., здравоохранение и безопасность, дисциплина;

- AA 1000 (отчетность для прозрачности) — разработан Институтом социальной и этической ответственности в 1999 г., используется для оценки этических результатов деятельности корпораций, в основном в разрезе трудовых отношений и охраны окружающей среды; включает набор критериев и процедуры организации и проведения социального и этического аудита;

- GRI (Глобальная инициатива по отчетности) — инициирована Коалицией экологически ответственных экономик (CERES) в 1997 г.; в 1999 г. опубликован проект руководящих принципов составления корпоративных отчетов; содержит набор принципов подготовки отчетов по устойчивости корпораций, включающих социальные и экологические индикаторы;

- Саншайн (стандарты по составлению корпоративных отчетов для стейкхолдеров) — используются при составлении ежегодных корпоративных отчетов для стейкхолдеров, содержат: принципы подбора и предоставления информации для отчета; о продукции и услугах; о гарантиях за-

нотости, безопасности и здравоохранения, равных возможностях при найме; о структуре собственности, финансовых показателях; налоговых выплатах; созданных рабочих местах; инвестициях; благотворительной деятельности; о госзаказах и штрафах.

Рассмотренные стандарты могут применяться к организациям любых размеров во всех видах деятельности.

В США и Англии в целях показателя социальной ответственности используется социальный индекс Домини 4000 — это индекс цен на обыкновенные акции 400 компаний США, отобранных после оценки по социальным и экологическим параметрам.

Взаимодействие субъектов КСО в отношении ее объектов должно базироваться на совокупности следующих принципов:

- системности;
- интегрированности;
- подотчетности;
- адресности;
- динамичности;
- инновационности мероприятий и технологий ее реализации;
- открытости всех действий организации в области КСО;
- кооперации;
- результативности.

Международный стандарт SA 8000:1997 «Социальная ответственность» направлен на регламентацию этических критериев в производстве товаров и услуг. Стандарт гарантировал, по своей сути, порядочность ведения дел в бизнесе. При разработке стандарта были использованы международные документы по правам человека, Международной организации труда и ООН:

- Конвенция МОТ 29 и 105 (Принудительный и обязательный труд);
- Конвенция МОТ 87 (Свобода объединения);
- Конвенция МОТ 98 (Право на переговоры о заключении коллективного договора);
- Конвенция МОТ 100 и 111 (Равная оплата труда мужчин и женщин за равный труд; дискриминация);
- Конвенция МОТ 135 (Конференция представителей рабочих);
- Конвенция МОТ 138 и Рекомендации 146 (Минимальный возраст и Рекомендации);
- Конвенция МОТ 155 и Рекомендации 164 (Безопасность труда и охраны здоровья);
- Конвенция МОТ 159 (Профессиональная реабилитация и лица, работающие по найму/нетрудоспособные);
- Конвенция МОТ 177 (Надомная работа);
- Всеобщая декларация прав человека конвенции ООН по правам ребенка.

Стандарт SA 8000:1997 создал предпосылки для разработки МС ИСО 26000, который вступил в силу 1 ноября 2010 г. как международный стандарт ISO 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности». Данный стандарт дает руководство для всех типов организаций независимо от их размера и местоположения:

- по концепциям, терминам и определениям, относящимся к социальной ответственности;
- предпосылкам, тенденциям и характеристикам социальной ответственности;
- принципам и практикам, относящимся к социальной ответственности;
- основным темам и проблемам социальной ответственности;
- интеграции, внедрению и распространению социально ответственного поведения в самой организации и, посредством ее политики и практик, в рамках ее сферы влияния;
- идентификации заинтересованных сторон и взаимодействию с ними;
- обмену информацией относительно обязательств и результативности, а также иной информацией в области социальной ответственности.

ISO 26000:2010 является добровольным стандартом, он не может быть использован для сертификации, так же, как, например, ISO 9001:2008 (менеджмент качества) и ISO 14001:2004 (экологический менеджмент).

Развивая свою социальную ответственность, организации следует учитывать три взаимосвязи:

- 1) между организацией и обществом;
- 2) как ее решения и деятельность влияют на общество;
- 3) ожидания относительно ответственного поведения, предъявляемые обществом и касающиеся этого влияния.

Это следует делать, рассматривая основные темы и проблемы социальной ответственности между организацией и ее заинтересованными сторонами и между заинтересованными сторонами и обществом.

Для того чтобы определить область охвата своей социальной ответственности, выявить применимые проблемы и установить свои приоритеты, организации следует рассмотреть следующие основные темы, определяемые самыми важными направлениями деятельности:

- организационное управление;
- права человека;
- трудовые практики;
- окружающая среда;
- добросовестные деловые практики;
- проблемы, связанные с потребителями;
- участие в жизни сообществ и их развитие.

Каждая из основных тем содержит спектр проблем, связанных с социальной ответственностью.

Основные проблемы социальной ответственности, рассматриваемые стандартом ISO 26000:

Организационное управление

Права человека

Проблема 1: Должная предусмотрительность.

Проблема 2: Ситуации, связанные с риском для прав человека.

Проблема 3: Избежание соучастия.

Проблема 4: Удовлетворение жалоб.

Проблема 5: Дискриминация и уязвимые группы.

Проблема 6: Гражданские и политические права.

Проблема 7: Экономические, социальные и культурные права.

Проблема 8: Основные права в сфере труда.

Трудовые практики

Проблема 1: Наем и трудовые отношения.

Проблема 2: Условия труда и социальная защита.

Проблема 3: Социальный диалог.

Проблема 4: Охрана труда и безопасность на рабочем месте.

Проблема 5: Развитие человеческого потенциала и обучение на рабочем месте.

Окружающая среда

Проблема 1: Предотвращение загрязнения.

Проблема 2: Устойчивое ресурсопользование.

Проблема 3: Смягчение изменения климата и адаптация к нему.

Проблема 4: Защита и восстановление естественной природной среды.

Добросовестные деловые практики

Проблема 1: Противодействие коррупции.

Проблема 2: Ответственное вовлечение в политику.

Проблема 3: Честная конкуренция.

Проблема 4: Пропаганда социальной ответственности в рамках сферы влияния.

Проблема 5: Уважение прав собственности.

Проблемы, связанные с потребителями

Проблема 1: Честные практики маркетинга, информирования и заключения договоров.

Проблема 2: Защита здоровья и безопасности потребителей.

Проблема 3: Устойчивое потребление.

Проблема 4: Обслуживание и поддержка пользователей и разрешение спонсоров.

Проблема 5: Защита данных и обеспечение конфиденциальности потребителей.

Проблема 6: Доступ к услугам первой необходимости.

Проблема 7: Образование и повышение осведомленности.

Участие в жизни сообществ и их развитие

Проблема 1: Участие в жизни сообществ.

Проблема 2: Образование и культура.

Проблема 3: Создание занятости и развитие навыков.

Проблема 4: Развитие технологий.

Проблема 5: Создание благосостояния и дохода.

Проблема 6: Здоровье.

Проблема 7: Социальные инвестиции.

Организации следует:

1) добросовестно и методично управлять своими решениями, связанными с каждой темой социальной ответственности и вести мониторинг воздействия в рамках ее сферы влияния с тем, чтобы минимизировать риск ущерба обществу и окружающей среде;

2) с необходимой периодичностью пересматривать процедуры и процессы, чтобы убедиться, что они учитывают социальную ответственность. Процедуры должны включать:

- применение проверенных практик управления в области социальной ответственности;

- выявление путей, которыми принципы социальной ответственности, основные темы и проблемы применяются к различным подразделениям организации;

- постановку конкретных краткосрочных задач для того, чтобы преобразовать цели в их практическую реализацию;

- определение и выделение ресурсов, достаточных для решения задач;

- если это адекватно размеру и характеру организации, установление групп внутри организации для анализа и пересмотра процедур;

- учет социальной ответственности при осуществлении деятельности организации;

- внедрение социальной ответственности в практики закупок и инвестирования;

- встраивание проблем социальной ответственности в управление кадровыми ресурсами и другие организационные функции.

Высокий приоритет следует отдавать проблемам и действиям, которые имеют значимое влияние на устойчивое развитие.

* * *

Выводы

1. Сущность построения системы КСО можно определить как систему действий организации и его участников, направленную на достижение взаимообусловленных положительных аффектов для общества и самой организации.

2. В развернутом виде построение системы КСО можно рассматривать применительно к действиям субъектов, связанных субсидиарной ответственностью, в виде трех блоков: социальной ответственности бизнеса,

социальной ответственности корпоративного управления и социально ответственного исполнения функциональных обязанностей.

3. Содержание корпоративной социальной ответственности в системном виде может быть представлено следующим образом:

- Субъект КСО — организация, выполняющая различные социальные роли.

- Объект КСО имеет сложную структуру и включает акционеров, работников, менеджеров, других деловых партнеров, а также местные сообщества, органы государственной власти и управления.

- Состав ценностей: качество продукции, справедливая цена, условия производства, состояние природной среды, достойные жизненные условия социально незащищенных граждан.

- Общие функциональные императивы: общее целеполагание, дезинтеграция общей цели в соответствии с функциональными обязанностями субъектов КСО, внутренняя и внешняя интеграция, адаптация к требованиям внешней среды.

4. Роли предприятия в процессе реализации КСО: участник гражданского общества, производитель, работодатель, инвестор, объект инвестиций, участник социального развития.

5. Состав принципов, посредством которых реализуется система КСО: системность, интегрированность, открытость и т. д.

6. Наличие уровней социальной ответственности: первый уровень — следование законам и иным нормативным актам; второй — признание необходимости осуществлять социально ответственную деятельность в более широком контексте, чем требуют нормативные акты; третий уровень — социально ответственная деятельность, направленная одновременно на получение положительных эффектов во внешней среде и в самой организации.

7. Соотнесение с уровнями социальной ответственности стимулов (внешнего и внутреннего) или внутреннего мотива.

8. Наличие институтов, обеспечивающих согласование действий субъектов КСО: совет директоров, совет трудового коллектива, наличие кодексов, регламентирующих социально ответственное поведение субъектов.

Следовательно, вопрос социальной ответственности выходит из сферы экономики и переходит в сферу ценностей. Если такой подход получит широкое распространение, возможно зарождение нового направления — пострациональной экономики, базирующейся не столько на стремлении компаний максимизировать свою прибыль, сколько на стремлении максимизировать позитивные эффекты от ведения своей деятельности при одновременном сохранении на определенном уровне прибыльности и капитализации. Тогда все преимущества компании не будут являться конкурентными, а социально ответственное поведение станет необходимым условием для функционирования и устойчивого развития организации.

1.3. Внутренняя корпоративная социальная ответственность

1.3.1. Образование и интеллектуальный потенциал организации как факторы внутренней социальной ответственности

Рассмотрим КСО как систему, которая обеспечивает повышение эффективности общественного воспроизводства и конкурентоспособность национальной экономики на инновационной основе. Базовым элементом современного менеджмента является человек — источник и обладатель интеллектуального потенциала. Важную роль в реализации концепции КСО играет система образования.

Основными причинами реализации КСО в процессе интеллектуализации общественного производства являются следующие:

1. В настоящее время прибыль создается работником, имеющим альтернативные источники дохода, а интеллектуальный потенциал превращается в важнейший ресурс.
2. Возрастание роли ответственности бизнеса в обеспечении устойчивых конкурентных преимуществ национальной экономики связано с социальной ориентацией рыночного хозяйства.
3. Появление совершенно новых форм социально-трудовых отношений между наемным работником и предпринимателем: носитель интеллектуального потенциала, даже работая по найму, является уже не столько исполнителем, сколько партнером по бизнесу.
4. Расширение и углубление рыночных отношений в условиях глобализации мировой экономики также заставляет бизнес быть социально ответственным.

Понятие интеллектуального потенциала неотделимо от новой экономики. Основная функция интеллектуального потенциала — получение разного рода технологических и организационных преимуществ над конкурентами. Главным носителем интеллектуального потенциала является специально подобранный и подготовленный персонал компании. Интеллектуальные активы существуют в различных формах, и их эффект ограничен только способностями людей использовать его. Применение знаний для обеспечения конкурентоспособности стало все более и более важным в организационных стратегиях. В настоящее время трансформировались не виды деятельности человечества, а технологическая способность использовать в качестве прямой производительной силы то, что отличает человека от других биологических созданий, а именно способность обрабатывать и понимать символы.

Попытки анализа феномена знания в бизнесе прослеживаются на всех этапах его развития. Ресурсы интеллектуального потенциала объединены в три группы:

- 1) человеческие авуары ¹²;
- 2) рыночные и структурные авуары;
- 3) активы.

Помимо работников компании, носителями корпоративного интеллектуального ресурса являются также ее структуры и клиенты. Интеллектуальный потенциал подразделяют на три части: человеческий потенциал; структурный потенциал; потребительский потенциал.

Человеческий потенциал — это способность предлагать неочевидные решения, он источник обновления и прогресса. Главное предназначение человеческого потенциала — создание и распространение инноваций (продукта, технологии, системы или структуры управления). Человеческий потенциал прирастает двумя способами:

- 1) компания использует максимальный объем знаний своих сотрудников;
- 2) максимальное число сотрудников владеет знаниями, способными принести пользу компании.

Одним из показателей человеческого потенциала компании, ее способности к новшествам является удельный вес новой продукции в общем объеме продаж. Следует иметь в виду, что при квалифицированном менеджменте максимальная сумма прибыли от инвестиций в человеческий потенциал почти втрое превышает прибыль от инвестиций в технику.

Структурный потенциал. Для того чтобы человеческий потенциал заработал, необходимо не только движение знаний, но и управление ими, нужна коллективная работа и, следовательно, соответствующая организация, структура которой включала бы исследовательские лаборатории, базы знаний и базы данных, маркетинг и товаропроводящие сети, центры доведения исследований и разработок до конкретных ноу-хау широкого применения. Структурный потенциал, подобно человеческому потенциалу, эффективен только в контексте стратегических целей компании.

Потребительский потенциал компании — это отношения компании с потребителями ее продукции. Характеризуется такими качествами, как глубина проникновения, ширина (распространение), постоянство, уверенность в том, что потребители будут отдавать предпочтение именно этой компании.

В последние годы для решения задач персонального развития и создания управления в условиях постоянных изменений широко используют концепции обучающейся организации, обучающегося правительства и

¹² **Авуары** — материальные и нематериальные ресурсы производства, не обязательно обладающие ликвидностью и являющиеся объектами собственности.

даже общества. *Самообучающаяся организация* — это организация, которая создает, приобретает, передает и сохраняет знания, она способна успешно изменять формы своего поведения, отражающие новые знания или проекты. Подобная компания развивается путем обмена передовым опытом и избегает повторения типовых ошибок.

Согласно американскому ученому **П. Сенге**, есть пять основных факторов, которые должны учитывать сотрудники обучающейся организации¹³:

1. Личное мастерство.
2. Создание общего видения.
3. Командное обучение.
4. Когнитивные модели.
5. Системное мышление.

В 1991 г. американский психолог **М. Педлер** в книге «Саморазвитие: пособие для руководителей» предложил список признаков обучающейся организации¹⁴:

- гибкий подход к стратегии;
- сотрудники принимают активное участие в выработке стратегии и тактики организации;
- информация в большей степени используется для понимания происходящего в целях принятия правильных решений, а не как основание для вознаграждения или наказания;
- учет и контроль, способствующие развитию организации;
- внутренний обмен услугами между подразделениями;
- гибкая система поощрений;
- «дающая возможности» структура;
- изучение всеми работниками состояния среды;
- постоянный обмен опытом с партнерами, клиентами;
- атмосфера в организации, способствующая обучению;
- возможности саморазвития для сотрудников.

Потенциал, который можно найти в собственной организации — это ресурс, который трудно скопировать; это элементы, присущие конкретной компании: сотрудники, структура, корпоративная культура.

Анализируя и обобщая данные различных источников, можно сделать вывод, что сотрудник самообучающейся организации — это человек-преобразователь. И, независимо от величины его объекта преобразований, он должен владеть инструментами развития и культивировать в себе следующие способности:

- осуществлять постоянный анализ собственного опыта;
- быть готовым сомневаться и отказываться от фундаментальных допущений;

¹³ URL: <http://www.work.insto.ru/insto/okko/%D0%94%D0%BE%D0%BA%D1%...>

¹⁴ URL: http://akadionw.spb.ru/sites/default/files/sbornik/files/uz_vol_24.pdf.

– приобретать новые знания, которые обеспечат возможность действовать эффективно.

Основные признаки интеллектуальной организации:

- 1) ее рыночная капитализация;
- 2) объем инвестиций, направляемых на исследования и разработки;
- 3) какой-либо другой барьерный критерий.

Различают два стиля управления человеческим потенциалом компаний: иерархический и горизонтальный.

При иерархическом стиле основным инструментом управления компаний является администрация, сосредоточивающая всю власть в избыточном объеме. Во главе угла стоит не результат, а межличностные отношения, хотя это и противоречит назначению компании, которое заключается в получении высоких конечных результатов. Иерархическая система управления довольно эффективна в малом бизнесе, но перенос ее стереотипов на корпоративный уровень ведет к подавлению развития человеческого потенциала. Такая иерархическая схема характерна для большинства российских компаний, руководители которых пришли из малого бизнеса и перенесли соответствующие стереотипы управления.

При горизонтальном стиле осуществляется ориентация на команды в системах управления и конечный результат. В этом случае вместо концентрации власти происходит ее децентрализация по самоорганизующим командам, направленным на решение важнейших задач, обеспечивающих проведение стратегической линии компании. Руководство задает лишь общую стратегию и обеспечивает условия самоорганизации. Все оперативное управление находится на низших уровнях, обеспечиваемых командами.

Управление знаниями (КМ-технологии) — это методология, направленная на повышение уровня конкурентоспособности защищенности компании за счет использования полного набора инструментов защиты, управления и экономики нематериальных активов компании. Менеджмент знаний рассматривает стратегии, направленные на предоставление вовремя нужных знаний тем членам общества, которым эти знания необходимы для того, чтобы повысить эффективность деятельности.

КМ-технология подразумевает две взаимосвязанные составляющие: организационную и технологическую. Организационная составляющая — это политика компании в отношении КМ, т. е. разнообразные управленческие рычаги, должностные обязанности и мотивации, которые побуждают сотрудников к участию в обмене знаниями. Технологическая составляющая наиболее рациональным образом обеспечивает инструментарием организационную составляющую, но не подменяет ее.

В успешных компаниях, как правило, совмещают два сценария КМ: кодификацию и персонализацию. Кодификация предполагает формализацию информации таким образом, чтобы ею могли воспользоваться все

желающие. Персонализация подразумевает непосредственное общение сотрудников, которое может быть и онлайн-овым. Эти сценарии дополняют друг друга.

В настоящее время государственное регулирование наиболее развитых стран сосредоточено на расширенном воспроизводстве интеллектуальной составляющей общественного богатства.

Сегодня существуют проблемы образования и формирования социально-ответственного мышления. Основным тормозом развития образования является не дефицит новых идей, программ и разработок, а отсутствие технологии в управлении образованием, инфраструктуры проектирования концепции в практике. Образование как система воспроизводства образованного слоя, как организатор встречи новых поколений с культурой призвано не только обеспечивать людей определенным набором знаний по различным дисциплинам, не только самостоятельно применять эти знания, но и стать «инкубатором» новых социальных деятельностей. В ситуации становления огромного количества новых социальных практик традиционная передача профессиональных навыков и опыта посредством усвоения определенного объема знаний явно невозможна. Таким образом, главной целью образования и новых форм взаимодействия студентов в процессе занятий является «опережающее» формирование и структурирование профессионального опыта, сознания, самоопределения и культуры будущих специалистов, складывание через образование нового типа профессионализма. То есть образование все в большей степени должно становиться не столько механизмом воспроизводства существующих деятельностей, сколько механизмом развития социальной практики, открывающим для общества его перспективы. Таково должно быть назначение образования.

В последние годы все говорят о том, что в ближайшей перспективе образование во всем мире станет другим. Каковы причины думать так?

Современная форма педагогики, характеризующаяся учебно-предметной организацией материала, процедурами контроля, сложилась в середине XVII века и за три столетия не претерпела серьезных изменений. Инновации в области обучения либо носили частный и локальный характер, либо решали задачу усовершенствования действующей системы.

В настоящее время достаточно очевидна технологическая отсталость образования по сравнению с другими практиками. На фоне их инструментальной и технологической организованности педагогика выглядит просто анахронизмом.

Сейчас под вопрос ставится и традиционная структура искомого содержания образования. Объясняется это следующим образом: чем больше человек «знает» и «умеет», тем он слабее по отношению к постоянно меняющемуся миру; гибким, мобильным и сильным является тот, кто умеет превращать пространство своего интеллекта в «чистый лист бумаги» —

именно эта способность делает человека участником процесса развития, преобразования жизни. На первое место выходят задачи гуманизации образования, оформления и освоения культуры социальной жизни людей.

Для понимания будущего образования важно учитывать еще один социокультурный момент, которому во многом обязано и появление концепций КСО. После Канта, по мнению философов и культурологов, снижение статуса науки происходит на фоне осознания значения других сфер человеческой деятельности. Речь идет об инженерии, проектировании, искусстве, управлении и т. д.

Мыслительные способности человечества совершенствуются. Но в действующей системе ценностей рыночного общества происходит обнищание духа, падение ответственности. Человек, будучи информированным и образованным, теряет свое человеческое богатство, смысл жизни, понимание своей миссии. К сожалению, мы ушли далеко вперед по пути создания общества, в котором материализм доминирует над нравственными обстоятельствами. И происходит это потому, что грубый индивидуализм и рыночный фундаментализм подорвали любую общность интересов и привели к усилению социального разделения.

1.3.2. Основные черты внутренней корпоративной социальной ответственности

Внутренняя КСО проявляется в отношениях собственников и руководства с работниками организации. При этом имеется в виду не только базовый уровень ответственности, определяемый законодательством, т. е. правовая или юридическая ответственность, но и в большей степени дополнительный добровольный отклик организации на социальные проблемы, возникающие у ее работников.

В соответствии с таким пониманием к мерам внутренней корпоративной социальной ответственности бизнеса можно отнести деятельность организации, осуществляемую в следующих направлениях:

- 1) меры социальной защиты сотрудников организации;
- 2) развитие человеческого капитала организации;
- 3) выявление и учет интересов работников организации при принятии важных управленческих решений;
- 4) проведение социально ответственной реструктуризации.

К первому направлению — мерам социальной защиты сотрудников организации — можно отнести следующие конкретные ее виды:

– ликвидацию всяческой дискриминации при найме на работу, оплате работы, карьерном продвижении;

- меры по обеспечению защиты жизни и здоровья работников, а также оказание помощи работникам в критических ситуациях;
- поддержание достойной заработной платы — стабильной и при этом социально значимой.

Второе направление — развитие человеческого капитала организации — происходит через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации, что повышает конкурентоспособность работников, снижает зависимость от одного работодателя, уменьшает нагрузку на государственный бюджет в случае потери работником своего места. Кроме обучения и профессионального развития, может включать также применение мотивационных схем оплаты труда, поддержание внутренних коммуникаций в организации.

Третье направление — система взаимодействия с работниками как основными стейкхолдерами любой компании. Это направление включает выявление и учет интересов сотрудников при принятии важных управленческих решений.

Четвертое направление — социально ответственная реструктуризация. Это направление социальных программ компании, которое призвано обеспечить проведение реструктуризации социально ответственным образом.

В рамках каждого направления конкретная организация разрабатывает и осуществляет свой комплекс мероприятий, создавая большое количество внутренних видов КСО, применяемых на практике. Это:

- 1) социальная защита персонала;
- 2) отсутствие дискриминации в практике найма на работу;
- 3) отсутствие дискриминации при карьерном продвижении;
- 4) обеспечение защиты жизни и здоровья работников, в том числе санаторно-курортное лечение для сотрудников;
- 5) достойное вознаграждение за труд, включая систему оплаты труда и меры социальной поддержки;
- 6) участие компании в ипотеке и жилищном строительстве для своих сотрудников;
- 7) разработанная система взаимодействия с работниками как основными стейкхолдерами любой компании;
- 8) обеспечение для работников возможности повышения квалификации, постоянного обучения;
- 9) уважение семейных обязанностей работников, включая гибкую систему занятости и отпусков;
- 10) обоснованные меры, дающие возможность трудовой самореализации представителям уязвимых групп, таких как коренные представители местных сообществ, мигранты, инвалиды и т. д.;
- 11) участие в решении вопросов, связанных с молодежной или женской безработицей;

12) информационно-разъяснительная работа, связанная с возможностью получения выплат и льгот на основе социальных программ;

13) обучение и информирование работников в области социальной ответственности.

Принимая решения о конкретной программе КСО, менеджеры должны ориентироваться на стоящие перед организацией цели, а не на свои личные интересы или убеждения. Мотивами для увеличения социальной ответственности бизнеса могут быть следующие результаты внедрения мер КСО:

- развитие собственного персонала позволяет не только избежать текучести кадров, но и привлекать лучших специалистов на рынке;
- растет производительность труда в компании;
- проводится дополнительная реклама товара или услуги;
- происходит освещение деятельности компании в СМИ;
- достигается стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе;
- создается дополнительная возможность привлечения инвестиционного капитала для социально-ответственных компаний;
- обеспечивается сохранение социальной стабильности в обществе в целом;
- организация получает налоговые льготы.

Отличительными особенностями социальных программ являются добровольность их проведения, системный характер и обязательная увязанность с миссией и стратегией развития компании.

Управление корпоративными социальными программами предполагает наличие таких этапов, как:

- 1) определение приоритетов социальной политики компании;
- 2) создание специальной структуры управления социальными программами;
- 3) проведение программ обучения в области социальной ответственности;
- 4) разработка социальных программ компании;
- 5) реализация социальных программ компании;
- 6) оценка и доведение до сведения заинтересованных сторон результатов реализации социальных программ компании.

Приоритеты социальной политики — это зафиксированные в документальном виде основные направления реализации социальных программ компании. Кроме социальных программ, для реализации на практике КСО компании необходимо иметь социальный бюджет и желательно корпоративный кодекс, этический кодекс или подобный им документ.

Социальный бюджет — это финансовые средства, выделяемые компанией на реализацию собственных социальных программ.

Корпоративный кодекс — это формальное изложение ценностей и принципов построения деловых отношений компании. В кодексе, как правило, содержатся общая идеология компании, ценности компании, этические нормы поведения, бизнес-нормы и обязательство компании их соблюдать.

Начальным этапом процесса разработки мероприятий социальной ответственности организации является анализ внутренних возможностей и потребностей организаций для их осуществления. Инициаторами потребностей корпорации в осуществлении проектов социальной ответственности, выходящих за рамки деятельности компании, могут быть сами корпорации. Потребности в инвестициях в данном случае определяются исходя из региональных условий реализации проектов КСО, количества работающих, текущих оценок и прогноза заболеваемости, демографических показателей, экологических характеристик среды. Возможности корпораций реализуются по схемам финансового взаимодействия на основе расчетов экономической эффективности. Результаты начального этапа составляют основу для формирования стратегических целей и социальной политики в поведении каждого из участников проектов.

На основе экспертных оценок можно утверждать, что в России преобладает внутренняя КСО.

Существующие методики определения уровня корпоративной социальной ответственности, используемые в России, можно условно разделить на две группы: первая группа основывается на использовании количественных и качественных показателей деятельности компании; во второй группе рассматриваемой методикой является оценка индекса социальных инвестиций, предложенная Ассоциацией менеджеров России [2].

Методика оценки количественного индекса социальных инвестиций. В исследовании индекса социальных инвестиций используются три разновидности количественного индекса социальных инвестиций:

1. Индекс удельных социальных инвестиций IL :

$$IL = \sum_{i=1}^n C_i / \sum_{i=1}^n L_i, \quad (1)$$

где C_i — объем социальных инвестиций i -й компании (включая добровольные и обязательные затраты на социальные программы); L_i — среднесписочная численность работников i -й компании; n — число компаний, участвующих в исследовании.

При необходимости проведения межвременных сравнений индекс IL может дефлироваться путем домножения на соответствующие коэффициенты роста цен; в случае межстрановых сравнений указанные индексы могут переоцениваться в других видах валют путем домножения либо на валютный курс, либо на паритет покупательной способности [5].

2. Отношение социальных инвестиций рассмотренных российских компаний к суммарному объему их продаж IS . Формула данного индекса имеет следующий вид:

$$IS = \left[\sum_{i=1}^n C_i / \sum_{i=1}^n S_i \right] \cdot 100\%, \quad (2)$$

где C_i — объем социальных инвестиций i -й компании; S_i — валовой объем продаж i -й компании

3. Отношение социальных инвестиций обследованных российских компаний к суммарному объему их прибылей (до налогообложения) IP . Данный индекс определяется по формуле, аналогичной расчету индекса IS .

Все три разновидности количественного индекса социальных инвестиций не являются нормируемыми и могут принимать любые положительные значения. Чем больше величина индекса, тем выше социальная активность компании.

Специфика российской методики оценки всех разновидностей индекса социальных инвестиций заключается в том, что финансовые показатели деятельности российских компаний (объемы социальных инвестиций, прибыли и продаж) в большинстве случаев не могут получить в процессе социологического анкетирования точной количественной оценки. В связи с этим российская методика индекса социальных инвестиций опирается на интервальные значения финансовых показателей. Для перехода от интервальных значений финансовых индикаторов к точечным в методике используется дополнительная процедура усреднения. Для показателя объема продаж соответствующая формула выглядит следующим образом:

$$S_i = (S_i^{\min} + S_i^{\max}) / 2, \quad (3)$$

где $S_i^{\min} + S_i^{\max}$ — верхний и нижний интервалы объема продаж i -й компании.

Методика оценки качественного индекса социальных инвестиций. Качественный индекс социальных инвестиций призван оценить степень комплектности и полноты КСО. Идея данного индекса состоит в учете факта наличия (или отсутствия) позитивных параметров у компании-респондента. Различают частный и общий качественные индексы социальных инвестиций.

Общий качественный индекс социальных инвестиций IK показывает уровень комплексности социальной деятельности обследуемой совокупности компаний (единица измерения — %) и рассматривается следующим образом:

$$IK = \left(\frac{1}{nm} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m X_{ij} \right) 100 \%, \quad (4)$$

где X_{ij} — переменная, принимающая значение 1, если j -й признак присутствует у i -й компании, и равна 0, если этот признак отсутствует; n — число компаний, участвующих в обследовании; m — число признаков, по которым оценивается социальная деятельность компаний.

В идеале набор признаков должен быть составлен таким образом, чтобы каждый из них был «сквозным», т. е. важным для каждой компании.

Необходимость учета качественной составляющей процесса социального инвестирования обуславливается тем, что масса выделяемых на социальные программы средств является лишь одной из социально ответственной деятельности компании. На практике осуществление компанией больших объемов социальных инвестиций может сопровождаться плохим статистическим учетом выделяемых средств, отсутствием централизованного контроля и управления процессом, нерациональной концентрацией денег на одном-двух направлениях деятельности, стихийностью и неравномерностью финансирования социальных мероприятий и т. д. В настоящее время не существует единых стандартов для оценки степени полноты и комплексности инвестиционного процесса социальных программ.

В методике используются три группы критериев качественной оценки социальных инвестиций, базирующиеся на 12 показателях, наиболее адекватно характеризующих этап развития российских компаний.

1-я группа — институциональное оформление социальной политики. Данная группа предполагает учет по трем позициям:

- наличие специального документа, в котором закреплена социальная политика компании;
- наличие специального подразделения, отвечающего за реализацию социальных программ компании;
- наличие коллективного договора (нормативная основа социальной политики).

2-я группа — система учета социальных мероприятий. Данная группа предполагает учет по четырем позициям:

- наличие ежегодных финансовых отчетов в соответствии с международными стандартами;
- внедрение международных стандартов социальной ответственности;
- оценка эффективности осуществляемых социальных инвестиций;
- примеры социальных программ.

3-я группа — комплексность осуществляемых социальных инвестиций. Данная группа предполагает учет по пяти направлениям затрат:

- развитие персонала компании;
- охрана здоровья и труда персонала;
- природоохранная деятельность и ресурсосбережение;
- поддержание добросовестной деловой практики;
- развитие местного сообщества.

Приведенная методика имеет ряд недостатков, связанных с возможностью получения полной и объективной информации для расчетов.

Глобальная инициатива по отчетности (GRI) — международная программа, инициированная в 1997 г. Коалицией за экологически ответственную экономику (CERES) в партнерстве с Программой окружающей среды ООН (UNEP) с целью поднять отчетность устойчивого развития до уровня финансовой отчетности, обеспечив при этом сравнимость, достоверность, точность, своевременность и возможность проверки отчетной информации.

Рекомендации GRI — основа для отчетности по экономическим, экологическим и социальным показателям деятельности организации:

- излагают принципы отчетности и подробно описывают содержание отчетов устойчивого развития;
- помогают организациям в создании сбалансированного и адекватного представления об их экономических, экологических и социальных показателях деятельности;
- способствуют сравнимости отчетов устойчивого развития различных организаций, в том числе при осуществлении деятельности на отдаленных друг от друга географических территориях;
- поддерживают системы эталонов и оценок показателей устойчивости, установленных отраслевыми кодексами, стандартами и добровольными инициативами;
- служат инструментом взаимодействия с заинтересованными сторонами.

Структура отчета GRI представлена в табл. 1.

Рекомендации не предписывают организациям, как следует себя вести. Они, скорее, помогают описать результаты принятия и применения кодексов, изменения политики и управленческих систем организации.

GRI дополняет другие инструменты и практику организаций по управлению показателями устойчивости, например:

- уставы и этические кодексы;
- политика организации;
- стандарты;
- добровольные инициативы третьих лиц;
- управленческие системы.

Учитывая относительную новизну комплексной экономической, экологической и социальной отчетности, GRI предполагает неформальный подход к отчетности.

Следует отметить, что все вышеуказанные методики обладают рядом недостатков, которые мешают более объективно оценить корпоративную социальную ответственность, так как, например, невозможно реально оценить степень взаимодействия компании и конкурентов, что является нарушением логики понимания ответственности перед обществом, и т. д.

Таблица 1. Структура отчета GRI

Отчет	Категория	Аспект
Экономический	Прямое экономическое воздействие	Клиенты Поставщики Наемные работники Инвесторы Государственные структуры
Экологический	Экология	Материалы Энергия Вода Биоразнообразие Выбросы, стоки и отходы Поставщики Продукция и услуги Соблюдение норм и стандартов Транспорт
Социальный	Использование рабочей силы и обеспечение достойных условий труда	Практика найма на работу Отношения между руководством и персоналом Охрана здоровья и безопасность труда Обучение и профессиональная подготовка Многообразие и равные возможности
	Права человека	Стратегия и управление Отсутствие дискриминации Свобода ассоциаций и коллективный договор Детский труд Принудительный и обязательный труд Дисциплинарная практика Практика обеспечения безопасности Права коренных народов
	Общество	Местное сообщество Взяточничество и коррупция Финансирование политиков Конкуренция и ценовая политика
	Продукция	Здоровье и безопасность потребителей Продукция и услуги Реклама Уважение частной жизни

1.3.3. Современные особенности ответственности российского бизнеса

Актуальность КСО для российских организаций объясняется следующими причинами:

1. Международная взаимозависимость экономических отношений, которая требует нового мышления, переноса западного опыта КСО на российскую почву.
2. Изменение ожиданий и системы ценностей населения РФ.
3. Расслоение общества, большая доля бедного населения.

4. Неразвитость гражданского общества в России, незначительная роль политических партий, общественных, профсоюзных, религиозных организаций.

Выделяют следующие особенности современной внутренней КСО в России:

- концепция ответственности по отношению к персоналу является абстрактным понятием для большинства российских менеджеров;
- предприятия расширяют спектр форм социальной поддержки работников;
- многие формы КСО развиваются под давлением государства;
- в принятии решений о социальной поддержке персонала отсутствует прозрачность;
- отмечается высокая дифференциация социальных льгот между разными категориями работников, особенно между топ-менеджерами и рядовыми сотрудниками;
- слабо развиты такие прогрессивные направления КСО, как условия трудовой деятельности персонала и гуманизация труда;
- отсутствует системный подход к реализации социальной ответственности, особенно на средних и малых предприятиях;
- в России многие малые и средние предприятия далеки от концепции КСО;
- в отечественной науке и практике еще недостаточно разработаны современные методические подходы к разработке и реализации КСО.

При всей значимости концепции социальной ответственности бизнеса приходится признать, что время для ее полноценной реализации в России еще не наступило. Ни деловая этика, ни давление властей не являются подлинным обоснованием проявления социальной ответственности крупного бизнеса в России. В настоящее время социальная инициатива большинства предприятий определяется прагматичным подходом выгоды отдельных мероприятий, острыми социальными потребностями региона пребывания и ориентацией на предпочтения западных партнеров и инвесторов. Государство как регулятор социальных отношений заинтересовано переложить бремя социальной ответственности на бизнес [4]. В итоге на законодательном уровне наблюдается ущемление прав работников, в частности, по условиям оплаты времени нетрудоспособности, доплаты за работу в ночное время, получению задолженности по заработной плате при банкротстве предприятий и т. д., поэтому многие российские организации сверх законодательно положенных преференций создают собственную дополнительную систему мотивации персонала в виде так называемого компенсационного или социального пакета.

Социальный пакет — это вознаграждение за труд, которое получает работник компании помимо заработной платы. Стоимость социального пакета может составлять от трети до половины величины заработка.

Принципы составления социального пакета следующие:

1. Взаимовыгодное сотрудничество. Льготные компенсации должны быть выгодны как сотруднику, так и работодателю.
2. Поощрение представляется не в денежной форме, а в виде безналичной оплаты товаров и услуг или различных скидок и льгот.
3. Диверсификация видов компенсаций от бесплатных обедов до льготных кредитов, субсидий и ведомственного жилья.
4. Дифференциация получателей компенсаций: молодые специалисты, пенсионеры, женщины, имеющие детей и т. д.
5. Справедливость и прозрачность получения льгот.

Актуальность подобной компенсационной формы внутренней социальной ответственности предприятия по отношению к персоналу объясняется следующими причинами:

- активное внедрение в современную кадровую политику российских предприятий понятия «человеческий капитал»;
- рост конкуренции;
- необходимость привлечения в компанию высококвалифицированных специалистов;
- социальный пакет является гибким инструментом поощрения;
- разнообразие компенсаций имеет большой мотивирующий эффект;
- безналичная форма компенсаций играет роль морального стимула.

Таким образом, социальный пакет служит дополнительным рычагом административного воздействия на работников.

В российских организациях наиболее популярны такие дополнительные льготы, как выдача кредитов сотрудникам, создание условий для обучения и профессионального развития, а также оплата услуг мобильной связи и предоставление служебного автомобиля. Более половины российских компаний обеспечивают работников дополнительной медицинской страховкой и оплачивают питание. Юридически дополнительные компенсационные льготы закрепляются в коллективном договоре, который заключается между профсоюзным органом и работодателем, а конкретный перечень льгот — в индивидуальном контракте с каждым работником.

В настоящее время важной характеристикой КСО является всестороннее вовлечение персонала в процесс развития организации. Это означает, что предприятие должно стимулировать и поддерживать инновации и активно вовлекать в инновационную деятельность своих работников.

Еще одной важной тенденцией в развитии КСО в последнее время в России стало создание корпоративных пенсионных фондов. Подобная практика распространена на Западе, где негосударственные пенсионные фонды являются активными инвесторами венчурных инновационных проектов. Пенсионное законодательство в РФ разрешает гражданам вкладывать свои пенсионные накопления в различные негосударственные инвестиционные структуры.

В настоящее время можно выделить следующие направления развития КСО в отношении персонала компании (табл. 2).

Таблица 2. Направления развития КСО в отношении персонала компании

Направление развития КСО	Содержание КСО	
	необходимый минимум	дополнительное развитие
1. Политика доходов	Зарплата (белая) — своевременная выплата в соответствующем размере	Гибкая система бонусов и премий
2. Социальное обеспечение	Соцпакет: медстраховка, спортклуб, парковка, питание, мобильный телефон, санаторно-курортное лечение	Пенсионное страхование, ведомственная поликлиника, детский сад, дом отдыха
3. Человеческий капитал	Повышение квалификации, стажировки, тренинги, оплата высшего образования, диспансеризация	Оплата второго высшего образования, стимулирование новаторов, внедрение новых технологий, стимулирование здорового образа жизни
4. Условия труда	Улучшение санитарно-гигиенических условий, контроль за безопасностью труда и производственной дисциплиной, доплаты за вредность, ранний выход на пенсию	Улучшение эргономики, профилактика профзаболеваний, внедрение экологически чистых технологий, современные средства защиты, тренинги по безопасности труда, гибкий график работы, возможность работать на дому
5. Жилищная политика	Общежитие, дачные кооперативы	Жилищные кредиты, ссуды на покупку жилья, доплата за аренду квартиры
6. Гуманизация труда	Ротация персонала, смена операций, освоение смежных профессий	Планирование карьерного роста, самоорганизация на рабочем месте, участие в управлении, привлечение сотрудников к КСО, развитие корпоративной культуры

Вышеуказанные направления отражают низшую и высшую степень развития КСО в российских организациях.

Проблемы согласования корпоративных интересов для отечественной промышленности обусловлены рядом причин, среди которых важнейшими являются следующие:

1) На многих приватизированных предприятиях до сих пор еще не сложились до конца нормальные отношения между акционерами и наемными менеджерами, поэтому не обеспечивается эффективное управление акционерным капиталом и не используются в полной мере все преимущества акционерного механизма.

2) Межкорпоративные отношения у многих корпораций, холдингов и финансово-промышленных групп только формируются. Регулирование этих отношений осуществляется на правовой основе с учетом принятого в российской практике Кодекса корпоративного поведения¹⁵, подготовленного под руководством Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг.

¹⁵ URL: http://www.cbr.ru/sbrfr/archive/fsfr/fkcb_ffms/catalog.asp@ob_no=1772.html.

В последнее время преобладающим стилем руководства в успешных корпорациях являются демократический стиль, аттрактивность, легитимность отношений власти, соответствие качества деятельности уровням международных стандартов. Средствами демократизации отношений в КСО являются правила взаимодействия с внешними организациями (в том числе и с профсоюзами), коллегиальность принятия управленческих решений организациями, заинтересованными в КСО, а также взаимовыгодность сотрудничества в этой сфере.

Характерным при выборе стиля и средств управления является учет времени и особенностей регионов по степени социальной напряженности, положения в отраслях и конкретных предприятиях, позиций различных социальных групп населения и предпосылок экономического развития.

Наиболее значимой проблемой во взаимоотношениях наемных работников и работодателей в постсоветской России являлась задержка заработной платы, данную проблему разрешали в зависимости от уровня ее возникновения такими способами, как переговоры работников и представителей работодателя, взаимодействие сторон посредством профсоюза, а также использовалась самая острая форма трудовых конфликтов — забастовка.

Среди других наиболее массовых и проблемных для КСО направлений взаимодействия являются профилактика здоровья, улучшение экологии, наркомания, низкий уровень культуры и образования, сохранение семьи, криминогенность, коррупция, безработица и т. д.

К негативным явлениям в обществе в условиях дальнейшего развития корпоративной социальной ответственности можно отнести следующее:

- распространение настроений неудовлетворенности существующей ситуацией в той или иной жизненно важной сфере общественной жизни;
- утрата доверия к власти у некоторых социальных групп населения, появление в обществе ощущения опасности, пессимистические оценки будущего;
- стихийные демонстрации.

Для стимулирования КСО в российских компаниях можно выделить следующие рекомендации:

- структурирование понятийного аппарата в данной области;
- разработка российских стандартов, критериев и показателей;
- распространение опыта социальной политики успешных компаний;
- системный анализ и совершенствование механизмов государственного управления в сфере защиты трудовых прав граждан;
- разработка методики социального аудита и рейтингования компаний по социальной ответственности.

1.3.4. Корпоративная социальная ответственность: стиль и лидерство

Понятие стиля корпоративного поведения основано на определении форм (особенностей) поведения менеджера с подчиненными и окружением. Поскольку роль менеджера или ведущей организации в корпоративном взаимодействии обусловлена функциями воздействия на подчиненных, то ее отождествляют с понятием стиля руководства, т. е. исполнения управления в рамках принятых ограничений о совместной деятельности.

Стиль на уровне конкретного человека — это манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая ему повлиять на них и заставить делать то, что, по его мнению, необходимо в данный момент.

В корпоративных организациях, объединяющих различные виды деятельности, возникают отношения подчиненности участников решениям ведущей (управляющей) организации, действующей в интересах всей корпорации. В таких отношениях возникают две «стилевые шкалы» взаимодействия:

1) шкала власти, диапазон которой развернут от полной демократии до абсолютной автократии к подчиненным организациям и субъектам управления;

2) шкала предпочтений, основанная на отношении руководителя к подчиненным как объектам управления.

Традиционно выделяют следующие стили управления: авторитарный, демократический, либеральный. Потребность в использовании того или иного стиля управления в корпорации зависит от масштабов ее деятельности и степени ее влияния на социальную напряженность в обществе.

Социальная напряженность — это особое состояние общественного сознания и поведения, специфическая ситуация восприятия и оценки действительности. Это состояние свойственно конфликту и сопровождает его. Проявления социальной напряженности наблюдаются в межличностных, межгрупповых, межнациональных, глобально-планетарных. Напряженность может быть вызвана не только стремлением корпорации достичь какой-либо цели, но и разного рода ошибками или некомпетентностью лиц, принимающих различные управленческие решения.

Возникновение в мировой практике менеджмента такого института, как «социальная ответственность бизнеса» выдвинуло две наиболее общие модели корпоративного поведения:

1) бизнес должен быть ответственным перед обществом;

2) успешным может быть только социально ориентированный бизнес.

Выбор стиля поведения осуществляется в зависимости от многих условий осуществления КСО. Для определения наиболее оптимального стиля поведения следует:

– проанализировать ситуацию возникновения социальной напряженности;

- определить цели развития отношений и стиля поведения;
- выбрать приоритеты в направлениях КСО;
- установить критерии выбора и оценки эффективности направлений КСО с учетом стиля поведения;
- разработать концепцию и план реализации цели (ресурсы, программы, резервы);
- осуществлять внешние контакты.

Стиль и лидерство — взаимосвязанные категории менеджмента. Стиль поведения в организации во многом определяет ее положение в позиционировании как лидера КСО, а лидерские позиции обуславливают и стиль поведения. Низкой мотивации к лидерству сопутствуют стили «панибратства», «попустительства», «халатности и безответственности», «открытых дверей». Высокая мотивация к лидерству сопровождается стилями «взаимного доверия», «самоуважения», «взаимной требовательности», «экономии времени», «взаимозаменяемости», «высокой компетентности» и «взаимовыручки».

Лидерство в теории менеджмента представляется объективной категорией, отражающей неоднородность предприятий и степени их развитости. Группа организаций, имеющих наивысшие уровни в оценках однородных видов деятельности, становится лидирующей, а самая преуспевающая организация — лидером. Осознанное стремление к лидерству трансформируется в управляемую деятельность, в которой формируются элементы управления — цели, процесс, технологии, критерии.

Как и для физических лиц, в лидерстве КСО различают формальное лидерство, обусловленное организационным статусом, и неформальное лидерство, определенное общественным признанием превосходства организации-лидера. Признаками неформального лидерства в КСО являются доверие организаций корпоративной деятельности координировать и планировать поведение группы организаций, представлять действия корпорации во внешней среде и выполнять функции арбитра в конфликтных ситуациях, защиты правовых, имущественных и социальных интересов группы. Поэтому главными проблемами организации-лидера в КСО становится формирование и развитие его экономического потенциала, в том числе интеллектуальной, инновационной и инвестиционной составляющих, формирование имиджа организации и корпорации в целом, формирование стиля взаимодействия корпорации с субъектами социально-экономической среды.

* * *

Выводы

1. Во взаимодействиях субъектов КСО возникают отношения подчиненности и взаимных интересов, что обуславливает востребованность категорий стиля и лидерства в КСО.

2. В практике российского менеджмента выделяют две «стилевые шкалы» взаимодействия субъектов среды: шкала власти и шкала предпочтений.

3. Масштабы социальной напряженности сопоставимы с масштабами конфликта и сопровождают его. Согласование интересов сторон в направлении КСО — наиболее эффективная форма их разрешения.

4. Процесс формирования отношений КСО является продуктивной деятельностью, реализуемой в виде проектов мероприятий, процедур учреждения или ликвидации, строительства, доверительного управления, сотрудничества или партнерства, положений социальной политики и др.

5. Лидерство в направлении КСО для субъектов российской экономики инициируется и стимулируется Правительством Российской Федерации как позитивное явление.

1.4. Внешняя корпоративная социальная ответственность

1.4.1. Поддержка корпорациями образования и науки

В последние годы основой формирования деловой репутации и положительного имиджа корпораций становятся их социальные инициативы. Одни компании рассматривают реализацию социальной ответственности через следующие три принципа:

- 1) социальная ответственность за воздействие на экономику;
- 2) социальная ответственность за воздействие на общество;
- 3) социальная ответственность за воздействие на экологию.

Социальная деятельность компаний может вестись по таким направлениям, как:

- содействие развитию науки, образования, охраны окружающей среды;
- сохранение и приумножение культурного наследия в виде поддержки проектов, способствующих развитию национальной культуры;
- поддержка социального развития и общественных инициатив;
- охрана здоровья и благополучия людей;
- социальная ответственность за экологию.

Другие компании выстраивают свою деятельность в сфере социальной ответственности по двум стратегическим направлениям:

- 1) социальные инвестиции;
- 2) программы спонсорства и традиционной благотворительности.

Перечень социальных инвестиций может включать:

- поддержку детских домов и детских образовательных учреждений;
- программы в области образования, позволяющие на начальной стадии влиять на процесс подготовки квалифицированных кадров для работы в самой компании и ее филиалах;

- поддержку медицинских учреждений;
- сохранение культурного и исторического наследия;
- программы поддержки ветеранов войны и труда, инвалидов, социально незащищенных групп населения;
- программы помощи народам Крайнего Севера (в основном для корпораций, работающих в таких регионах).

Реализация внешних социальных программ происходит на основе ряда принципов:

- компания добровольно осуществляет партнерские программы и проекты развития местных сообществ, на территориях которых находятся ее предприятия;
- внешние социальные программы реализуются строго в соответствии с требованиями российского законодательства и внутренних нормативных актов в области благотворительности;
- управление затратами на внешние социальные программы осуществляется на основе бюджетного контроля и в соответствии с социальными приоритетами в конкретном регионе;
- по окончании отчетного периода компания оценивает эффективность реализованных внешних социальных программ в регионе на основе анализа трех основных составляющих: 1) затраты, 2) результаты, 3) наличие долгосрочного позитивного воздействия;
- руководство компании ежегодно анализирует и в случае необходимости пересматривает приоритеты социальной политики в конкретном регионе.

Многие благотворительные инициативы компаний получают развитие в целевых долгосрочных программах.

Свои социальные проекты компании реализуют на основе договоров о сотрудничестве и социальном партнерстве с представителями региональных органов исполнительной власти.

Полноценное социально-экономическое развитие компаний обеспечивается их деятельностью, включая:

- уплату налогов в полном объеме;
- установление экономически обоснованного размера заработной платы;
- дополнительное пенсионное обеспечение работников;
- вложение средств в профессиональное развитие персонала и охрану труда;
- формирование собственной социальной инфраструктуры;
- социальное инвестирование;
- добровольное занятие благотворительностью.

Чтобы эти условия стали нормой и обеспечивали устойчивость бизнеса, необходимо соответствие их деятельности ожиданиям заинтересован-

ных сторон — государства, местных властей, персонала, акционеров, инвесторов, потребителей.

В социально-экономических системах выделяют два типа:

1) саморегулирующий тип, которая складывается из обычаев, традиций, норм морали, религиозных верований;

2) институциональный тип на основе сознательной деятельности институтов управления с применением экономических, политических и социальных технологий.

Эти два типа управляющего воздействия взаимодействуют друг с другом. На региональном уровне социальная ответственность реализуется в различных формах социального партнерства.

Обычно в структуре корпорации имеется специализированная управляющая компания, на базе которой формируются корпоративные органы экономического регулирования, осуществляющие в том числе партнерские, договорные связи с государственными органами управления, а также подготовку, координацию и контроль за выполнением программ социального взаимодействия. Очень важно для компаний, входящих в социально ориентированную корпорацию, наличие эффективного информационного обмена на всех уровнях управления и взаимодействия.

Критериями отбора социальных программ для реализации могут служить следующие позиции:

- оригинальность и новизна способов решений социальных проблем;
- социальная эффективность реализации проекта;
- качество проработки проекта;
- экономическая эффективность реализации проекта;
- организационная и экономическая состоятельность участника конкурса, наличие у него опыта работы в данной сфере деятельности;
- привлечение участником конкурса дополнительных средств.

Очень важно, чтобы средства корпораций использовались на реальные социальные проекты, а не на финансирование политических объединений и мероприятий.

Крупномасштабные социальные проекты, которые имеют широкое общественное значение, компании стремятся реализовать в сотрудничестве с другими корпорациями в формах социального партнерства.

Управляющие компании не участвуют напрямую в планировании социальных расходов предприятий и компаний группы, не контролируют жестко реализацию социальных программ. Их компетенция — формировать условия для реализации эффективной социальной политики. Компаниям группы обычно рекомендуется принять участие в тех или иных социальных программах и проектах либо обратить внимание на тенденции в этой области. Это необходимо для повышения координированности и эф-

фективности деятельности всех структур корпорации, занимающихся реализацией ее социальной политики.

Последние десятилетия в мировой практике формой поддержки внешней среды бизнеса стали гранты и льготные займы.

Под *грантами* понимаются денежные или иные материальные средства, выделяемые на реализацию конкретных проектов с обязательной последующей отчетностью в установленные сроки. Гранты выделяются на конкурсной основе. Соревновательный характер грантов соответствует принципам функционирования рыночной экономики и способствует повышению конкурентоспособности грантополучателей. Широкому распространению грантов способствует их адресность и целевой характер. Большое распространение такой подход получил в сфере образования и науки. Исторически грантовые схемы финансирования начали использоваться как инструмент деятельности частных и корпоративных благотворительных фондов. Наибольшее развитие система таких фондов получила в США, которые и сейчас являются лидером в сфере негосударственной поддержки образования, науки культуры и социальной сферы. К настоящему времени в образовательной сфере большинства стран мира утвердился принцип смешанного финансирования и сотрудничества различных социальных партнеров. Важным объектом финансирования в рамках грантовых программ является поддержка учащихся, особенно высшей школы [8].

Говоря о действующих в России системах грантового финансирования, необходимо отметить, что на пути их развития достигнуты определенные успехи, но в то же время существуют немалые сложности. Это объясняется недостаточной разработанностью нормативно-правовой базы грантовых механизмов финансирования. Подобная система оказалась для постсоветской России во многом непривычным новшеством, поскольку в условиях плановой экономики использовались принципы централизованного планирования, долгосрочности и уравнительности финансирования хозяйствующих субъектов, а не принципы адресности, срочности и целевого назначения. Поэтому законодатель и субъекты правоприменения шли в трактовке понятия «грант» от конкретных случаев, что привело к противоречивости понимания этого термина в различных законодательных актах. В настоящее время наиболее четкое определение гранта дано в Налоговом кодексе Российской Федерации в подпункте 14 пункта 1 ст. 251 НК РФ ¹⁶.

В сфере науки существенно способствовали развитию грантовых программ принятие закона «О науке и государственной научно-технической политике» ¹⁷ и деятельность специализированных внебюджетных фондов.

Начало реализации грантовых программ на территории РФ с середины 1990-х гг. положили зарубежные фонды, однако к ним очень быстро

¹⁶ URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_173171/?frame=34.

¹⁷ URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_172547.

подключились российские организации. Начали действовать внебюджетные фонды поддержки научной и научно-технической деятельности: Российский фонд фундаментальных исследований, Российский гуманитарный научный фонд, Фонд содействию малых форм предприятий в научно-технической сфере, Федеральный фонд производственных инноваций. Постепенное внедрение грантовых программ, реализуемых внебюджетными фондами и органами власти РФ, создало почву для более широкого развития этого механизма финансирования науки, культуры, образования и социальной сферы. Однако в настоящее время назревает необходимость внесения в Гражданский кодекс РФ специального определения гранта и условий связанной с ним сделки для избегания разночтений трактовок законодательных актов, связанных с регулированием отношений по получению и реализации грантов.

Широкое использование грантовых механизмов предусматривается в приоритетном национальном проекте «Образование». Ежегодно выделяется серия грантов — федеральных, региональных и муниципальных (последние две категории на условиях софинансирования и привлечения внебюджетных средств).

Достаточно часто грантовые программы, реализуемые в настоящее время бизнесом, — это гранты, близкие по характеру к инвестициям, т. е. вложениям, от которых ждут конкретной экономической отдачи. В сфере образования это предполагает выделение грантов корпорациями учащимся тех направлений профессиональной подготовки, которые наиболее востребованы в самих компаниях и в развитии которых заинтересован современный бизнес. Нередко именно такие «профессиональные» гранты становятся важнейшей формой финансовой поддержки, которую оказывают бизнесмены опекаемому вузу.

Формой материальной помощи, близкой по характеру к гранту, является *льготный заем*, который отличается от обычных займов пониженными процентными ставками, отсрочками платежа и т. д. На практике займы выделяются как самим студентам, так и их родителям. При этом государство выступает гарантом при предоставлении займов, выделяемых банками и университетами. Данная практика начинает активно использоваться и в России.

Положительная или отрицательная информация о социальной активности компании существенно влияет на потребительское поведение. К сожалению, социальная ответственность бизнеса пока не охватывает все отрасли нашей экономики.

1.4.2. Особенности здравоохранения как объекта корпоративной социальной ответственности

Здравоохранение — это система организационных, социально-экономических и медицинских мероприятий, направленных на сохранение и повышение уровня здоровья населения.

Социальная политика организации в области здравоохранения как элемент системы КСО может быть представлена:

- предоставлением бесплатной медицинской помощи сотрудникам организации и членам их семей;
- медицинскими мероприятиями, направленными на охрану и восстановление здоровья работников, продление их трудоспособности и профессионального долголетия (ежегодные, комплексные, целевые осмотры, вакцинопрофилактика и др.).

Предприятие может иметь в своем штате высококвалифицированных и опытных сотрудников, но если по состоянию здоровья они вынуждены часто пропускать рабочие дни, то это мешает слаженной и максимально эффективной деятельности всего коллектива. Особое внимание к сохранению и поддержке здоровья следует уделять тем предприятиям, на которых осуществляется так называемое вредное или опасное производство. Работа в этом направлении должна проводиться в строгом соответствии с законодательством Российской Федерации по охране труда и здоровья. Однако в современной компании необходимо и наличие специально разработанных внутренних документов, регламентирующих данный круг вопросов. Кроме того, возможно заключение определенного вида дополнительных договоров с профсоюзными организациями по важнейшим вопросам здоровья и безопасности персонала, в котором в обязательном порядке должно быть уделено особое внимание снижению травматизма и риска аварий на производстве. Однако независимо от степени вредности производства, современная организация, поддерживающая принципы КСО, должна заботиться о безопасности рабочего места каждого сотрудника и ежегодных профилактических медицинских обследованиях работников. Установка современного оборудования по очистке воды, систем кондиционирования, обеспечение персонала современными средствами индивидуальной защиты, проведение учений в случае возникновения чрезвычайной ситуации и многое другое поможет сохранить здоровье сотрудников предприятия.

Здоровый образ жизни является предпосылкой для развития разных сторон жизнедеятельности человека, достижения им активного долголетия и полноценного выполнения социальных функций, для активного участия в трудовой, общественной, семейно-бытовой, досуговой формах жизнедеятельности. Актуальность здорового образа жизни вызвана возрастанием и изменением характера нагрузок на организм человека в связи

с усложнением общественной жизни, увеличением рисков техногенного, экологического, психологического, политического и военного характера, провоцирующих негативные сдвиги в состоянии здоровья. Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) уделяет особое внимание оценке негативного влияния на экономические показатели таких поведенческих факторов риска, как курение, нездоровое питание, низкая физическая активность, избыточная масса тела и др.

Многие западные и российские фирмы давно и активно ведут борьбу за здоровый образ жизни. Методы у всех свои, но практически каждый применим на любом предприятии. Например:

1. Спортивные соревнования, проводимые в компании между командами курящих и некурящих сотрудников. Большинство курильщиков, как правило, показывают худшие результаты. Учитывая элемент состязательности, можно надеяться, что сотрудники все-таки задумаются о последствиях своей пагубной привычки.

2. Удержание небольшой части заработной платы или премии. Материальный фактор способен творить чудеса, а уж в вопросе бессмысленного и вредного курения тем более.

3. Прибавка к годовому бонусу или ежегодной премии каждому некурящему сотруднику также отличный стимул отказаться от курения.

4. Крупные фирмы могут позволить себе приглашать специалистов, помогающих людям бросить курить.

5. Наконец, самый жесткий метод борьбы с курильщиками — не брать таких специалистов на работу.

С учетом запрета курения в общественных местах и производственных и административных помещениях, законодательно принятого на уровне Федерации, эффективная политика охраны здоровья персонала становится неотъемлемой частью корпоративной культуры компании. Реализация данной политики в рамках КСО способствует устранению факторов риска, провоцирующих возникновение непредвиденных экономических потерь.

Современным организациям целесообразно заботиться о поддержании здорового уровня жизни сотрудниками не только в рабочее время. Есть положительный опыт компаний, которые имеют свои волейбольные, баскетбольные, футбольные команды, команды, занимающиеся очень популярным сегодня тимбилдингом¹⁸, что способствует поднятию корпоративного духа в организации. Регулярная физическая тренировка, повышенный двигательный режим у людей разного возраста способствует рос-

¹⁸ **Тимбилдинг** (англ. *Team building* — построение команды) — это набор активных мероприятий, направленных на сплочение коллектива и формирование навыков решения общих задач в команде [URL: <http://efsol.ru/articles/Teambuilding-results-and-persepktiviy.html>].

ту функциональных возможностей организма, улучшению здоровья и повышению работоспособности.

Здоровый образ жизни в единстве его биологического и социального компонентов представляет собой социальную ценность, укрепление которой — важнейшая задача любого цивилизованного общества.

Вообще, важность вопроса здравоохранения объясняется тем, что человек проводит на работе значительную часть своей жизни, поэтому условия, в которых он работает, оказывают прямое влияние на его работоспособность и здоровье в целом.

Огромное влияние на любого человека оказывают стрессы, в том числе и на работе. *Стресс* — всякое внешнее воздействие на организм, требующее ответной реакции путем мобилизации тех или иных защитных сил. Стресс — это обычное и часто встречающееся явление, естественная часть его существования. Незначительные стрессы неизбежны и достаточно безвредны. Чрезмерный стресс создает проблемы для работников и организации в целом. При высокой частоте негативных воздействий утрачивается способность ориентироваться в конкретной обстановке и принимать верные решения. Чрезмерный стресс дорого обходится организации, поскольку в итоге прямо или косвенно увеличивает затраты на достижение поставленных целей.

К причинам стресса, зависящим от менеджера, относятся:

- неравномерность нагрузки, устанавливаемой для работника;
- противоправность требований («конфликт ролей»);
- срочность выполнения поручений;
- множество оперативных вопросов;
- неумение делегировать полномочия;
- неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе;
- информационная перегрузка;
- нарушение деловой этики;
- крайне жесткий стиль руководства;
- отсутствие санитарно-гигиенических условий.

Причины стресса, зависящие от работников, включают:

- личные качества (например, высокое честолюбие);
- неумение отключаться от служебных проблем;
- отсутствие хобби;
- незагруженность или сильная перегруженность;
- неудовлетворенность работой;
- недостаточная компетентность;
- угроза потерять работу;
- неумение найти баланс между работой и остальными ценностями человеческой жизни.

В составе личных причин выделяют семейные отношения, болезни, выход на пенсию, переход на другую работу, смерть или болезнь близкого человека и др.

Существуют и общегосударственные причины стресса, вызывающие социальную напряженность в обществе (политическая, экономическая нестабильность, снижение уровня жизни, сложная криминальная обстановка, правовой беспредел, экологические проблемы, возрастающая урбанизация).

Предупреждение и профилактика стресса включают множество методов и приемов. Общими мерами борьбы со стрессом являются:

1) организационно-экономические:

- рациональная система управления;
- научная организация труда;
- повышение уровня культуры управления с учетом соблюдения этических, правовых, эстетических норм;
- решение экологических проблем;
- развитие физической культуры населения;

2) психологические меры;

3) использование различных форм самоконтроля.

Кроме того, в настоящее время все чаще используют такой тип управления, как стресс-менеджмент (большинство практиков понимают под этим термином что-то вроде «управление собой в момент стресса»). Данный тип управления включает в себя три главных направления: профилактику стрессогенных факторов (стрессоров), уменьшение напряжения от неизбежных стрессоров и организацию системы преодоления их негативных последствий. В стресс-менеджменте профессиональной деятельности можно выделить два основных уровня: управление стрессами на уровне организации и управление стрессами на уровне отдельной личности.

В рамках корпоративной социальной ответственности наибольший интерес вызывают меры по управлению стрессом на уровне организации. К организационным мерам, направляемым на управление стрессами, относятся изменение организационного климата и оказание соответствующей помощи персоналу в рамках социальных программ. Благоприятный организационный климат является наилучшей профилактикой стрессов. При возникновении стрессогенной ситуации организационный климат может как усилить ее воздействие, так и преобразовать негативную реакцию в позитивную. Трудная ситуация может еще больше сплотить организацию и усилить ее творческий потенциал. Следующим фактором стресс-менеджмента на организационном уровне служит предоставление работникам большей ответственности за результаты своего труда. Данный фактор действует в сочетании с факторами четкого определения должностных обязанностей и распределения нагрузки, чтобы избежать перегруженности и незагруженности работой. Также к организационным факто-

рам, смягчающим стресс на работе, можно отнести меры социальной поддержки персонала. К таким мерам можно отнести специальные программы и тренинги управления стрессами в организации. Опыт зарубежных компаний свидетельствует о значительных положительных результатах данных программ, которые называют «прививками против стресса».

Эффективным антистрессовым фактором являются различные фитнес-программы и спа-процедуры, которые достаточно многие компании могут предоставить своим сотрудникам. Цель этих программ — укрепление физического здоровья и душевного равновесия. Сложность заключается в том, что невозможно однозначно контролировать, ведут ли сотрудники, реализующие данные программы, здоровый образ жизни или нет. И тем не менее подобная забота о сотрудниках со стороны организации всегда воспринимается положительно и позволяет рассчитывать на адекватное поведение со стороны самих сотрудников.

Поскольку болезнь ценного работника может дорого стоить компании, работодатели начали не только вкладывать средства в здоровье персонала, но и разнообразными способами подвигать его к заботе о здоровье.

1.4.3. Корпоративная социальная ответственность: поддержка государством и бизнесом культуры

Культура — область человеческой деятельности, касающаяся наилучших образцов или эталонов самовыражения субъективности человека. Культура всегда связана с рефлексией и основывается на творчестве.

Бурный взлет культурологической мысли в России объясняется, главным образом, социальными переменами в стране.

Классификация видов культуры зависит от деятельности, а существующее многообразие видов человеческой деятельности позволяет выделить: культуру труда, быта, досуга, художественную культуру, физическую культуру и т. п. Отдельные виды культуры образуют так называемое вертикальное сечение, в которое входят экономическая, политическая, экологическая, эстетическая культура. В современном обществе эти виды культуры играют важную роль и поэтому занимают особое положение.

Культура является основой любой цивилизации. Рассмотрим этапы становления соотношения между цивилизацией и культурой:

1. Первобытнообщинное общество — Средние века. Культура и цивилизация как понятия не разведены, культура рассматривается как следование человека за космической упорядоченностью мира, а не как результат его творения.

2. Возрождение. Культура впервые связывается с индивидуальным творчеством человека, а цивилизация — с историческим процессом гражданского общества, но несовпадений еще не возникло.

3. Просвещение — Новое время. Культура и цивилизация как понятия наложились друг на друга. Европейские просветители использовали термин «цивилизация» для обозначения гражданского общества, в котором царит свобода, равенство, образование, просвещение, т. е. цивилизация использовалась для обозначения культурного качества общества.

4. Новейшее время. Культура и цивилизация разделены. Современные исследователи в основу классификации цивилизации кладут культуру, исходя из этого выделяя традиционную и техногенную цивилизации.

Для техногенной цивилизации характерно:

- 1) особое представление о природе, природа — это сфера приложения сил человека;
- 2) человек рассматривается как активное существо, призванное преобразовать мир;
- 3) направленность деятельности человека вовне, т. е. соответственно на преобразование предметов, а не на самого себя;
- 4) акцент на технико-технологическую оптимальность развития техники и технологий.

Для традиционной цивилизации характерно:

- 1) невмешательство в природу, человек — созерцатель, он не навязывает свою волю миру, не преобразовывает его, а пытается слиться с ритмами;
- 2) направленность человека на самосовершенствование;
- 3) направленность развития техники и технологии на автономию личности и т. д.

Таким образом, современная техногенная цивилизация, которая приобретает доминирующую роль, сопровождается утратой человеком власти над техническим прогрессом и его последствиями. Агрессивность технического вмешательства человека в природу породила одну из острейших проблем современной цивилизации — глобальный экологический кризис.

Роль государства в управлении социально-культурной сферой предполагает использование ряда рычагов.

Законодательство — создание правовых условий, норм, гарантий деятельности в сфере культуры, учредителями которых выступают государственные органы.

Контроль и администрирование — деятельность государственных органов управления и контроля со стороны учредителей и вышестоящей инстанции, а также вневедомственный контроль.

Культурная политика — выработка приоритетных направлений развития сферы культуры на федеральном, региональном и местном уровнях.

Финансирование — выделение средств из федерального и местного бюджетов как на содержание государственных учреждений культуры соответствующего уровня, так и на реализацию «госзаказа» — проектов и программ.

Воспроизводство профессиональной среды — подготовка и переподготовка специалистов и работников сферы культуры в государственных образовательных учреждениях, а также контроль за соблюдением соответствующих государственных образовательных стандартов в образовательных учреждениях и организациях вне зависимости от их формы собственности и ведомственной принадлежности (лицензирование, аккредитация).

Стимулирование — налогообложение и прочие действия, побуждающие к поддержке и развитию культуры и искусства.

Информация — информационное обеспечение выработки решений, деятельности, анализа ее результатов.

В зависимости от форм государственного регулирования развития социально-культурной сферы, выделяют четыре основные роли государства по отношению к культуре и искусству.

1. «Помощник» — когда государство все свое внимание концентрирует на поддержании и развитии разнообразия как в некоммерческом профессиональном, так и в любительском творчестве, достигая это поддержкой скорее культурной деятельности в целом, а не каких-то отдельных стилей и направлений. Источники финансирования — разнообразные, а роль государства — в поощрении этого разнообразия (например, США).

2. «Патрон» — когда государство больше концентрирует свое внимание на том, чтобы обеспечить стандарты профессионального творчества и деятельности (например, Великобритания).

3. «Архитектор» — когда помощь культуре и искусству со стороны государства является частью его программы повышения благосостояния общества. В основе его политики лежат скорее стандарты общества, чем профессиональные стандарты профессиональной среды сферы культуры (например, Франция).

4. «Инженер» — когда государство владеет и распоряжается средствами осуществления культурной деятельности и художественного творчества (например, бывший СССР).

Разумеется, каждое государство в той или иной мере играет каждую из указанных ролей. Все зависит от экономической, политической, а в настоящее время еще и от геополитической ситуации.

Общепринято считать, что наиболее масштабную поддержку в мире культура получает в Соединенных Штатах Америки. Финансирование искусства в США осуществляется по четырем каналам:

- 1) за счет доходов собственной деятельности (примерно 55 %);
- 2) доходов от инвестиций (около 12 %);
- 3) за счет средств бюджета (25 % средств бюджетов разных уровней);
- 4) за счет поддержки, оказываемой частными и корпоративными фондами (около 9 %).

Считается, что такая модель финансирования, которая складывалась последние 40 лет, адекватна как состоянию американской экономики, так и запросам потребителей культурной продукции.

В Великобритании финансирование культуры осуществляется за счет двух каналов: государства и бизнеса. В стране создан ряд посреднических агентств, которые аккумулируют денежные средства для культуры и искусства. Миссия этих агентств заключается в привлечении средств для развития культуры из бизнес-сектора экономики. Стратегия британского корпоративного спонсорства строится на том, что оно при профессиональной реализации, как со стороны бизнеса, так и со стороны искусства и культуры, может стать важным маркетинговым ресурсом, эффективным инструментом интегрированных коммуникаций. В Великобритании к настоящему моменту сложились три типа взаимодействий бизнеса и культуры:

- 1) взаимодействие на уровне крупного бизнеса — поддержка крупных проектов;
- 2) взаимодействие на уровне среднего бизнеса в регионах — партнерство с целью развития территории;
- 3) взаимодействие на уровне малого бизнеса.

Для Великобритании — это новая модель реализации культурных проектов, получившая название творческой индустрии.

Во Франции государственные культурные учреждения получают за счет бюджета 100 % финансирование, что составляет 80 % бюджета на культуру вообще. 20 % средств бюджета, выделенных на культуру, гут распределяться на конкурсной основе среди негосударственных организаций и проектов. Однако французское государство очень активно поощряет спонсорство. В настоящее время французская культура финансируется из нескольких каналов:

- за счет средств Министерства культуры и коммуникаций;
- за счет средств региональной и муниципальной власти;
- за счет средств государственных и некорпоративных фондов;
- корпоративная филантропия;
- спонсорство;
- собственный доход.

В России работает большое количество благотворительных фондов, поддерживающих культуру, которые были созданы в основном по инициативе общественности. Последние годы очень активно крупные компании создают собственные благотворительные фонды.

Частные фонды — это благотворительные фонды, основанные по желанию и на средства частного лица, состоятельного человека, выделившего часть своего состояния. Большинство частных фондов в мире не занимаются осуществлением благотворительных программ самостоятельно. В основном частные фонды выделяют гранты — целевые средства другим

общественным организациям, школам, университетам — на благотворительные проекты.

Семейный фонд — это фонд, созданный на средства не только одного состоятельного человека, но и членов его семьи. Устроен и действует такой фонд практически так же, как и частный фонд, с одним отличием: в состав управления фонда входят все основатели или же их представители.

Корпоративный фонд — создается на средства компании. В большинстве случаев (95 %) — это фонд одной компании, полностью ею финансируемый. Гораздо реже объединяются несколько компаний, например, работающих в одном регионе или одной стране.

В мире существуют две модели финансирования корпоративных фондов: ежегодные отчисления от прибыли компании, которые аккумулируются в корпоративном фонде, или же сочетание отчислений с созданием постоянного капитала. В первой модели корпоративный фонд не очень отличается от ежегодных корпоративных социальных программ компании — он является управляющей структурой для благотворительной деятельности компании и расходует все средства в течение года. Как правило, такой фонд занимается только благотворительными проектами, спонсорская деятельность ведется отдельно. Но и благотворительные проекты могут быть различны: от программы корпоративных грантов до проведения благотворительных мероприятий. Во второй модели корпоративных фондов компания выделяет часть прибыли для создания капитала, эти средства инвестируются, а процент расходуется на благотворительные программы компании. Иногда компании выделяют даже свои акции в капитал корпоративного фонда. Плюсы такой модели в том, что даже не в очень удачный для компании год за счет капитала корпоративного фонда компания может не снижать объемы своих социальных программ, что для многих компаний, особенно градообразующих, является очень важным.

Объединяет частные и корпоративные фонды стремление к созданию капитала, финансирование социальных программ, а не их непосредственное самостоятельное осуществление.

В РФ в последние годы ряд корпораций создали корпоративные фонды с целью формирования эффективного инструмента осуществления своей социальной политики.

Корпоративное волонтерство традиционно является частью внешней корпоративной социальной ответственности бизнеса во всем мире. Однако в России до недавнего времени оказание помощи социально-незащищенным группам осуществлялось преимущественно в виде материальных пожертвований бизнеса. Это важная и нужная работа, но корпоративное волонтерство является более адресным и эффективным способом решения значимых проблем общества. Корпоративное волонтерство является частью корпоративной культуры и предполагает добровольную

деятельность работников на благо общества при поддержке и поощрении со стороны компании. Добровольчество является не просто добрым делом, оно позволяет сотрудникам участвовать в решении общественных задач, внося свой вклад в решение проблем своей территории.

В качестве бесспорно главной социальной проблемы современной России бизнес видит бедность населения (40 %), включая необеспеченность и незащищенность ветеранов; 11 % связывает главные социальные проблемы с детьми и молодежью; 10 % — с экологией. ЖКХ и наркомания, по мнению бизнеса, — проблемы производные, зависимые от решения главной. Исходя из этого, становится понятным и обоснованным восприятие бизнесом социальных инвестиций: 30 % понимает их как вложения в общество, 28 % — как социальную политику компании, 26 % еще продолжает понимать социальные инвестиции как благотворительность, но зато уже только 1 % связывает их с PR и никто — с давлением со стороны органов власти. Иначе говоря, отечественный бизнес понимает социальные инвестиции как собственный свободный и ответственный выбор¹⁹.

* * *

Выводы

1. КСО присуще в первую очередь развитым государствам, которые интегрированы в мировую торговлю и другие международные институты. В неразвитых странах, а также странах с переходной экономикой характерен низкий уровень ответственности бизнеса перед социумом и государством. При этом постоянное стремление бизнеса к снижению операционных рисков, созданию стабильной деловой среды, в том числе благодаря решению социальных проблем, расширению рынка, повышению производительности труда, является основой для дальнейшего развития практики социальной ответственности бизнеса.

2. Понять культуру можно лишь через понимание человеческой деятельности. Участие человека в культурном самоопределении позволяет ему раскрыть свой потенциал во всей полноте от правил этикета до сознательного личностного бытия, таким образом проявляется универсальная сущность культуры, которая вплетена в общественную жизнь и присуща любой личности.

3. В современных направлениях науки под цивилизацией понимают качественный этап в истории общества, в котором существуют различные слои культуры, различающиеся по социальному и историческому происхождению, слияние которых приводит в конечном итоге к синтезу и становлению самой цивилизации.

4. Государство, ориентируясь на повышение качества жизни населения, развитие культуры, призвано опираться на социальную политику корпораций, предоставляя в обмен экономически привлекательный кли-

¹⁹ URL: http://www.hse.ru/data/2012/06/27/1255909757/verst_26.04.2012.pdf.

мат, гарантии устойчивости и благополучия. Взаимодействие на основе взаимных интересов власти и бизнеса — это самый целесообразный в современных условиях способ поддержки культуры, определяющей лицо нашей цивилизации.

5. Деятельность по КСО — сложная работа, требующая от компаний существенной стратегической и организационной перестройки, а также вложений, в первую очередь в специалистов в этих областях, разработку планов «устойчивого развития» и корпоративных отчетов о социальной ответственности. Рост капитализации и имиджа компании, безусловно, окупят эти вложения в случае успеха.

1.5. Ответственность и устойчивое развитие организации

1.5.1. Принципы устойчивого развития организации

Под *концепцией* понимают определенные рамки восприятия и осмысления с выделением ракурса рассмотрения какого-либо предмета, явления или процесса, объединенные единой идеей познания.

Концепция устойчивого развития приобрела необычайную популярность в начале XXI века, когда человечество реально столкнулась с такими глобальными проблемами, как экологический кризис (изменение климата в результате выброса парниковых газов, недостаток и загрязнение пресной воды, исчезновение лесов, загрязнение воздуха, деградация почв, урбанизация, истощение природных ресурсов и т. д.) и финансовый кризис («максимизация прибыли любой ценой», неконтролируемый рост денежной массы, невыплата кредитов, дисбаланс между потреблением и накоплением, потреблением и производством и т. д.).

Новые признаки современной экономики не являются результатом эволюции, а носят все приметы изменений, проводимых человеком. *Изменение* — это любое приобретение объектом новых признаков, свойств, характеристик или же утрата имеющихся.

В обществе изменения могут происходить в форме эволюции или революции. *Эволюция* — это необратимые естественные изменения, происходящие в живой природе и в обществе, характеризующиеся постепенностью, плавностью и отсутствием резких границ между стадиями в изменении объекта. Ценность эволюционного изменения в общественной жизни заключается в том, что оно происходит без разрушений и потрясений, без создания массового дискомфорта для людей. *Революция* — глубокие, качественные, радикальные, коренные изменения, резкий скачок в развитии природы, общества или познания, сопряженный с открытым разрывом с предыдущим состоянием.

Универсальным механизмом изменений в обществе является конкуренция (соперничество) за ресурсы, социальные столкновения, потребности и интересы людей.

Развитие — это переход от одного состояния в другое, более совершенное, в результате изменений, имеющих субъективный характер, происходящих в природе и обществе. Управление процессом развития приводит к разнонаправленным результатам, которые определяются как прогресс либо как регресс.

В результате развития концепции прогресса выделяются следующие характерные черты:

- необратимость времени, которое течет линейно и обеспечивает непрерывность прошлого, настоящего и будущего;
- направленность движения, в котором ни одна стадия не повторяется, а каждая следующая ступень находится ближе к предполагаемому конечному состоянию;
- кумулятивность развития, которое протекает либо революционно, либо эволюционно;
- дифференциация фаз процесса развития;
- неуклонное совершенствование развивающегося объекта: каждая следующая ступень лучше предыдущей.

Выражением прогресса всегда считались такие процессы, как индустриализация, урбанизация, модернизация и мера человеческой свободы. Обратной стороной всего этого является ухудшение экологии, перенаселенность, перепроизводство, рост напряженности между развитыми и развивающимися странами.

В современной теории и практике выделены следующие концепции развития (табл. 3).

Таблица 3. Концепции развития

Вид концепции	Движущие силы
Эволюционная	Наследственная изменчивость; борьба за существование; естественный отбор
Эмерджентная	Качественные скачки при возникновении чего-то нового в мире
Структуралистская	В ходе развития изменяется только структура развивающегося объекта
Синергетическая	Синергетика считает, что в хаосе таится источник развития, который может привести к конструктивным результатам

Развитие — это особый тип изменений, благодаря которым мы получили тот мир, в котором живем. Многообразие природных и социальных феноменов появилось в результате развития, поэтому невозможно понять мир вне контекста развития. Концепция устойчивого развития начинает оказывать влияние на выработку стратегических задач организаций, а в

корпоративном управлении играет ведущую роль при формировании инвестиционных проектов. Новая стратегия развития цивилизации уже определила позицию мирового сообщества: объединить усилия во имя выживания человечества и непрерывного развития и сохранения биосферы.

Устойчивое развитие — это такие преобразования, которые удовлетворяют потребности настоящего времени, но не ставят под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности.

Переход к поэтапному развитию предполагает поэтапное восстановление естественных экосистем до уровня, который обеспечивает устойчивость окружающей среды и при котором появляется реальная возможность существования будущих поколений людей, удовлетворения их жизненно важных потребностей и интересов. Формирование новой стратегии развития означает постепенное соединение в единую самоорганизующую систему экономической, экологической и социальной сфер деятельности. В этом смысле устойчивое развитие предполагает, как минимум, экономическую эффективность, экологическую безопасность и социальную справедливость при общем давлении на биосферу.

При таком подходе организация начинает рассматриваться как социо-эколого-экономическая система, в которой экономические цели становятся вторичными по отношению к цели сохранения целостности среды обитания. Поэтому для любой организации очень важно отслеживать те изменения, которые с такой стремительностью происходят во внешней среде. Наиболее значимыми являются следующие направления:

- стремительность изменения знаний;
- высокие темпы обновления продукции;
- смена решающего фактора бизнеса (в настоящее время это человек и его знания);
- размывание границ между отраслями и сегментами;
- глобальная конкуренция;
- большая взаимосвязь участников.

Устойчивость развития организации как системы связана с природой самой системы, а не с тем, как внешние источники движущих сил заставляют изменяться ее параметры функционирования. Организация не может «отключить» источники преобразования внешней среды, поэтому для сохранения жизнеспособности ей необходимо развиваться с учетом изменений во внешней среде, на которые она все-таки может влиять. Эти переменные называются *факторами устойчивого развития*, представляющими собой управляемые силы, которые оказывают воздействие на устойчивость организации во внешней среде в период ее изменений. Часто эти факторы называют *ключевыми факторами успеха* (КФУ).

Типы факторов устойчивого развития:

1) КФУ, зависящие от технологии:

- качество проводимых научных исследований;

- возможность инноваций в производственном процессе;
- возможность разработки новых товаров;
- степень овладения существующими технологиями.

2) КФУ, относящиеся к производству:

- качество продукции;
- высокая степень использования производственных мощностей;
- выгодное местоположение предприятия;
- доступ к квалифицированной рабочей силе;
- высокая производительность труда;
- возможность изготовления большого количества моделей продук-

ции разных размеров;

- возможность выполнения заказов потребителей.

3) КФУ, относящиеся к реализации продукции:

- широкая сеть дистрибьюторов/дилеров;
- широкий доступ/присутствие в точках розничной торговли;
- наличие точек розничной торговли, принадлежащих компании;
- низкие расходы по реализации;
- скорая доставка.

4) КФУ, относящиеся к маркетингу:

- высокая квалификация сотрудников отдела реализации;
- доступная для клиентов система технической помощи при покупке и использовании продукции;

- аккуратное исполнение заказов покупателей;
- разнообразие моделей/видов продукции;
- искусство продаж;
- привлекательный дизайн/упаковка;
- гарантии для покупателей.

5) КФУ, относящиеся к профессиональным навыкам:

- особый талант;
- ноу-хау в области контроля за качеством;
- компетентность в области дизайна;
- степень овладения определенной технологией;
- способность создавать эффективную рекламу;
- способность быстро переводить новые товары из стадии разработки в промышленное производство.

6) КФУ, связанные с организационными возможностями:

- уровень информационных систем;
- способность быстро реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию;
- большой опыт и ноу-хау в области менеджмента.

7) прочие КФУ:

- благоприятный имидж/репутация фирмы у покупателей;
- общие низкие затраты;

- выгодное расположение;
- приятные в общении, доброжелательные служащие;
- доступ на финансовые рынки;
- наличие патентов.

В процессе анализа и выявления самых значимых факторов устойчивого развития необходимо помнить, что организация обладает ограниченными ресурсами и поэтому она не может оказать влияние сразу на все факторы, поэтому, как правило, выбираются четыре-пять самых актуальных для текущей ситуации.

Интеграция принципа КСО в стратегию развития бизнеса становится характерной чертой современных организаций.

Как правило, выделяют две основные составляющие концепции КСО, оказывающие влияние на устойчивость развития:

1) сокращение рисков, связанных с ведением бизнеса. В настоящий момент время и ресурсы, затрачиваемые на изменения в ключевых бизнес-процессах, обходятся в целое состояние. Поэтому одна из дополнительных функций КСО заключается в раннем оповещении о проблемах, которые могут проявиться и заставить компанию врасплох;

2) превращение проблем, существующих в общественной жизни и окружающей среде, в возможности для бизнеса. Например, развитие идей защиты окружающей среды открывает перед производителем дополнительные возможности — производство экологически чистых продуктов, энергосберегающих приборов и т. д.

КСО как политика и концепция стратегического развития компаний распространяется на взаимосвязанные направления: укрепление имиджа и деловой репутации; корпоративное развитие; развитие персонала; взаимодействие с местными органами власти, государственными структурами и общественными организациями для решения общих социальных проблем и др.

В сентябре 1999 г. для усиления идей по «устойчивому развитию» и всемерному внедрению КСО по инициативе бизнес-сообщества был введен мировой фондовый индекс Доу-Джонса по устойчивому развитию. Этот индекс рассчитывается по большому количеству показателей путем заполнения компаниями специальных ежегодных вопросников. Затем эти данные проверяются специально уполномоченным аудитором. Рассчитанные и проверенные таким образом показатели затем группируются по трем направлениям:

- 1) экономика компании;
- 2) экологичность;
- 3) социальная деятельность.

Около 60 % показателей одинаковы для всех компаний независимо от отраслевой принадлежности, а 40 % различаются по секторам. Далее после расчетов по специальной «взвешенной шкале» по этим показателям

определяются места компаний, концернов, финансовых институтов и корпораций в мировом табеле о рангах по «устойчивому развитию» с разбивкой по секторам.

Популярный в промышленных и финансовых кругах индекс активно используется для выпуска на его основе различных производных финансовых инструментов. За последние 15 лет КСО как система управления устойчивым развитием в постоянном диалоге с обществом в экономически развитых странах стала ключевой идеологией бизнеса, основой социального партнерства с властями всех уровней и гражданским обществом.

Международный опыт однозначно показывает, что работа и отчетность по КСО и устойчивому развитию дает компаниям эффективный результат:

- в форме капитализации;
- развития прозрачности компании для общественности;
- повышения инвестиционной привлекательности;
- социального вклада в устойчивое национальное развитие.

Концепция устойчивого развития из чисто теоретической разработки превратилась в основополагающие правила международного сотрудничества в 1992 г. На конференции ООН по окружающей среде и развитию в Рио-де-Жанейро были сформулированы 27 принципов — основных исходных положений устойчивого развития:

1. Забота о людях занимает центральное место в усилиях по обеспечению устойчивого развития. Они имеют право на здоровую и плодотворную жизнь в гармонии с природой.

2. Государства имеют суверенное право разрабатывать свои собственные ресурсы согласно своей политике в области окружающей среды и развития и несут ответственность за обеспечение того, чтобы деятельность в рамках их юрисдикции или контроля не наносила ущерба окружающей среде других государств или районов за пределами действия национальной юрисдикции.

3. Право на развитие должно быть реализовано, чтобы обеспечить справедливое удовлетворение потребностей нынешнего и будущих поколений в областях развития и окружающей среды.

4. Для достижения устойчивого развития защита окружающей среды должна составлять неотъемлемую часть процесса развития и не может рассматриваться в отрыве от него.

5. Все государства и все народы сотрудничают в решении важнейшей задачи искоренения бедности в целях уменьшения разрывов в уровнях жизни и более эффективного удовлетворения потребностей большинства населения мира.

6. Особое значение придается положению и потребностям развивающихся стран, в первую очередь наименее развитых и экологически наиболее уязвимых. Международные действия в области окружающей

среды и развития должны быть также направлены на удовлетворение интересов и потребностей всех стран.

7. Государства сотрудничают в духе глобального партнерства в целях сохранения, защиты и восстановления здорового состояния и целостности экосистемы Земли. Вследствие своей различной роли в ухудшении состояния глобальной окружающей среды государства несут общую, но различную ответственность.

8. Для достижения устойчивого развития и более высокого качества жизни для всех людей государства должны ограничить и ликвидировать нежизнеспособные модели производства и потребления и поощрять соответствующую демографическую политику.

9. Государства должны сотрудничать в целях укрепления деятельности по наращиванию национального потенциала для обеспечения устойчивого развития благодаря углублению научного понимания путем обмена научно-техническими знаниями и расширения разработки, адаптации, распределения и передачи технологий, включая новые и новаторские технологии.

10. Экологические вопросы решаются наиболее эффективным образом при участии всех заинтересованных граждан на соответствующем уровне. На национальном уровне каждый человек должен иметь соответствующий доступ к информации, касающейся окружающей среды. Государства развивают и поощряют информированность и участие населения путем широкого предоставления информации. Обеспечивается эффективная возможность использовать судебные и административные процедуры, включая возмещение и средства судебной защиты.

11. Государства принимают эффективные законодательные акты в области окружающей среды. Экологические стандарты, цели регламентации и приоритеты должны отражать экологические условия и условия развития, в которых они применяются. Стандарты, применяемые одними странами, могут быть неуместными и сопряженными с необоснованными экономическими и социальными издержками в других странах, в частности в развивающихся странах.

12. Для более эффективного решения проблем ухудшения окружающей среды государства должны сотрудничать в деле создания благоприятной и открытой международной экономической системы, которая привела бы к экономическому росту и устойчивому развитию во всех странах.

13. Государства должны разрабатывать национальные законы, касающиеся ответственности и компенсации жертвам загрязнения и другого экологического ущерба.

14. Государства должны эффективно сотрудничать с целью сдерживать или предотвращать перенос и перевод в другие государства любых видов деятельности, которые наносят серьезный экологический ущерб или считаются вредными для здоровья человека.

15. В целях защиты окружающей среды государства в соответствии со своими возможностями широко применяют принцип принятия мер предосторожности. В тех случаях, когда существует угроза серьезного или необратимого ущерба, отсутствие полной научной уверенности не используется в качестве причины для отсрочки принятия экономически эффективных мер по предупреждению ухудшения состояния окружающей среды.

16. Национальные власти должны стремиться содействовать интернационализации экологических издержек и использованию экономических средств, принимая во внимание подход, согласно которому загрязнитель должен покрывать издержки, связанные с загрязнением, должным образом учитывая общественные интересы и не нарушая международную торговлю и инвестирование.

17. Оценка экологических последствий в качестве национального инструмента осуществляется в отношении предполагаемых видов деятельности, которые могут оказать значительное негативное влияние на окружающую среду и которые подлежат утверждению решением компетентного национального органа.

18. Государства немедленно уведомляют другие государства о любых стихийных бедствиях или других чрезвычайных ситуациях, которые могут привести к неожиданным вредным последствиям для окружающей среды в этих государствах.

19. Государства направляют государствам, которые могут оказаться затронутыми, предварительные и своевременные уведомления и соответствующую информацию о деятельности, которая может иметь значительные негативные трансграничные последствия, и проводят консультации с этими государствами на раннем этапе и в духе доброй воли.

20. Женщины играют жизненно важную роль в рациональном использовании окружающей среды и развитии. Поэтому их всестороннее участие необходимо для достижения устойчивого развития.

21. Следует мобилизовать творческие силы, идеалы и мужество молодежи мира в целях формирования глобального партнерства с тем, чтобы достичь устойчивого развития и обеспечить лучшее будущее для всех.

22. Коренное население и его общины, а также другие местные общины призваны играть жизненно важную роль в рациональном использовании и улучшении окружающей среды в силу их знаний и традиционной практики. Государства должны признавать и должным образом поддерживать их самобытность, культуру и интересы и обеспечивать их эффективное участие в достижении устойчивого развития.

23. Окружающая среда и природные ресурсы народов, живущих в условиях угнетения, господства и оккупации, должны быть защищены.

24. Война неизбежно оказывает разрушительное воздействие на процесс устойчивого развития, поэтому государства должны уважать между-

народное право, обеспечивающее защиту окружающей среды во время вооруженных конфликтов, и должны сотрудничать, при необходимости, в деле его дальнейшего развития.

25. Мир, развитие и охрана окружающей среды взаимосвязаны и неразделимы.

26. Государства разрешают все свои экологические споры мирным путем и надлежащими средствами в соответствии с Уставом ООН.

27. Государства и народы сотрудничают в духе доброй воли и партнерства в выполнении принципов, воплощенных в настоящей Декларации, и в дальнейшем развитии международного права в области устойчивого развития.

Эти принципы достаточно полно описывают человеческое развитие в рамках концепции устойчивого развития, учитывая экологические, экономические, социальные и политические составляющие. Данные принципы необходимо принять во внимание при разработке стратегии устойчивого развития организации.

Для устойчивого развития организации наиболее значимыми принципами являются:

- принцип справедливости;
- принцип сохранения природной среды;
- принцип преемственности и сохранения наследия;
- принцип системности мышления;
- принцип «думать глобально — действовать локально»;
- принцип партнерства;
- принцип рациональности и превентивности.

1.5.2. Повышение деловой репутации организации

К внешним факторам, определяющим причины банкротств организаций, относится и деловая репутация, которая играет важную роль в обеспечении устойчивого функционирования и развития.

Деловая репутация — это показатель отношения к организации со стороны внешнего ее окружения, показатель доверия, готовности к сотрудничеству, приемлемости и ее стратегии, понимания целей, стиля и намерений ее деятельности. Деловая репутация — важная часть бизнеса, ее невозможно отделить от компании. Деловая репутация может быть как положительной, так и отрицательной. Положительная репутация связана с доверием и уверенностью в положительном результате сотрудничества. Отрицательная деловая репутация показывает нестабильность положения ее обладателя в экономическом обороте, недоверие к нему со стороны контрагентов.

При оценке деловой репутации используют такие понятия, как бренд, имидж, образ компании и т. д.

Бренд — совокупность устойчивых связей торговой марки компании или ее продукции с потребителем, которые создаются с помощью рекламы, фирменного стиля и обслуживания.

Имидж — это переменная составляющая бренда, т. е. изменения в образе, носящие информирующий или корректирующий характер и т. д. Имидж должен быть адекватен реально существующему образу и быть адресован конкретной группе потребителей, при этом оставаясь достаточно динамичным. Создание позитивного имиджа организации, фирмы, корпорации может повысить уровень доверия к ней, ее престиж и авторитетность, а также мобилизовать неиспользованный потенциал и ресурсные возможности, преодолевая «эффект отчуждения» и утверждая все ее преимущества. Имидж — это не только средство, инструмент управления, но и объект управления. Позитивный имидж создается основной деятельностью компании, а также целенаправленной информационной работой, ориентированной на целевые группы общественности. Эта работа осуществляется в значительной мере посредством маркетинговых коммуникаций.

Отличительные черты имиджа:

- Имидж должен быть синтетическим, производить определенное впечатление с помощью фирменного знака, торговой марки и сорта товара.
- «Образ корпорации» должен быть правдоподобным.
- Имидж должен быть пассивным. Если имидж уже сформировался, он вообще становится настолько важной реальностью, что она обуславливает поведение компании, а не наоборот. Корпорация становится подобием имиджа.
- Образ должен быть ярким и конкретным.
- Образ компании должен быть упрощенным.
- Несмотря на конкретность, образ должен быть в некоторой степени неопределенным и витать где-то между ожиданиями и реальностью.

Каждая компания стремится к формированию положительного имиджа. Создание имиджа предприятия — это продуманный и хорошо организованный процесс, на его осуществление необходимы денежные и людские ресурсы. Эти затраты, как правило, оправданы, поскольку формирование положительного имиджа принесет не только достойную прибыль, но и создаст хороший фундамент для дальнейшего роста.

Процесс управления деловой репутацией начинается задолго до разработки визуальных атрибутов организации:

- 1) сначала формулируется *миссия* как определение социально значимого статуса;
- 2) далее формируется *корпоративная индивидуальность*;
- 3) затем формулируется *корпоративная идентичность* (система коммуникативных средств — названий, символов, знаков, логотипов, ритуалов, отражающих индивидуальность компании);

4) в итоге формируется *корпоративный имидж* (воспринимаемая индивидуальность).

Для постройки фундамента имиджа и репутации необходимо предпринять следующие шаги (см. схему).

Постройка фундамента имиджа и репутации

1. Моральные принципы. Определение принципов на бумаге поможет предприятию и его сотрудникам понять, что необходимо делать, сталкиваясь с каждодневными проблемами или неожиданным кризисом.



2. Положение о цели создания компании. В данном положении должны быть четко определены потребности покупателей, которые фирма призвана удовлетворить.



3. Личная и деловая философия. Философия необходима для того, чтобы осознать, какими ценностями руководствуется компания.



4. Цели. Предприятию необходимо точно знать, куда оно движется в своем бизнесе и чего хочет достигнуть. Если руководство предприятия знает конечную цель, менее важные вопросы будут решаться автоматически.



5. Стандарты поведения и внешнего вида. Стандарты определяют действия, отвечающие философии, целям и принципам предприятия. Разрабатывая стандарты, необходимо учитывать аспекты, которые могут хоть как-то повлиять на имидж компании.

Итак, деловая репутация — это целостное представление о компании как субъекте определенного вида деятельности, которое складывается из восприятия и оценки результатов и последствий этой деятельности, независимо от организационно-правовых форм или масштабов, различными заинтересованными лицами и контактными группами:

- 1) качественную оценку состояния или положения компании;
- 2) количественную меру стоимости компании как субъекта рыночных отношений.

С точки зрения потребителей информативным критерием оценки репутации является качество выпускаемой продукции, ее цена, доступность и ценовая стратегия коммуникации. Для кредиторов деловая репутация компании заключена в ее кредитной истории; для сотрудников — в системе работы с персоналом, мотивации менеджмента; для государства — в уровне социальной ответственности, полноте выплаты налогов, и т. д.

Количественная мера стоимости компании (гудвилл) — это стоимостная оценка набора активов, которая может быть определена только в результате продажи всей совокупности активов как целостного имущественного комплекса в виде разницы между рыночной ценой компании и балансовой стоимостью активов (критерий ПБУ 14/2007).

Существуют различные подходы к определению и оценке деловой репутации (табл. 4). Анализ этих определений позволяет выявить следующие свойства гудвилла:

- Существование гудвилла напрямую зависит от наличия у предприятия какого-либо преимущества, обеспечивающего ему прибыли, превышающие средний уровень по отрасли.
- Гудвилл, которым обладает бизнес, неотделим от него.
- Перечень элементов, формирующих гудвилл, по своим свойствам не дает четкой возможности идентифицировать его границы.
- Величина гудвилла учитывается только при сделке купли-продажи компании.

Таблица 4. Различные определения деловой репутации (гудвилла)

Стандарт	Определение
ПБУ 14/2007 Учет нематериальных активов	Деловая репутация определяется в виде разницы между покупной ценой, уплачиваемой продавцу при приобретении предприятия как имущественного комплекса, и суммой всех активов и обязательств по бухгалтерскому балансу на дату покупки. Положительную деловую репутацию следует рассматривать как надбавку к цене, уплачиваемую покупателем в ожидании будущих экономических выгод. Отрицательную деловую репутацию следует рассматривать как скидку с цены, предоставляемую покупателю в связи с отсутствием факторов наличия стабильных покупателей, репутации качества, навыков маркетинга и сбыта. Отрицательная деловая репутация в полной сумме относится на финансовый результат организации в качестве прочих доходов
МСФО (IFRS)3 Объединение компаний	Гудвилл, возникающий при объединении компаний, — уплачиваемая покупателем сумма сверх рыночной стоимости покупки в ожидании будущих выгод. Будущие экономические выгоды могут возникнуть в результате эффекта синергии приобретенных нематериальных активов, которые по отдельности не подлежат признанию в финансовой отчетности, но являются частью покупки. Гудвилл — это превышение стоимости покупки над приобретенной долей в справедливой стоимости идентифицируемых приобретенных активов, которое неотделимо от приобретаемой компании. Фактическая стоимость гудвилла — это стоимость покупки за минусом разницы справедливой стоимости идентифицируемых активов, обязательств и условных обязательств
US GAAP, SFAS 142 Гудвилл и другие неосязаемые активы	Гудвилл — это превышение стоимости приобретенной компании над стоимостью ее идентифицируемых активов за вычетом обязательств. Гудвилл отражает такие факторы, как удовлетворение потребительского спроса, хорошее управление, эффективность производства, удачное месторасположение и т. д.

Гудвилл может быть положительной или отрицательной величиной. Положительное значение гудвилла означает, что финансовый аналитик (или рынок) полагает, что стоимость компании выше величины ее собственного капитала, отрицательное значение гудвилла — стоимость компании ниже суммарной стоимости активов и обязательств этой компании. Нулевая репутация обычно свойственна компаниям, только что вышедшим на рынок и не успевшим сформировать мнение о себе.

Положительная деловая репутация становится важным орудием упорочения позиций компании, поскольку позволяет ей иметь определенные конкурентные преимущества на рынках труда, капитала, ресурсов, ценных бумаг и благодаря этому генерировать дополнительные доходы.

Несмотря на то, что деловая репутация — неотчуждаемое имущество, ее стоимостной показатель во многом имеет условный характер. Она не может быть самостоятельным объектом сделки, не может быть отчуждена, ее нельзя передать или продать, как например, бренд. Поэтому деловая репутация становится объектом учета только во время купли-продажи, слияния или поглощения компаний как имущественных комплексов.

Программы по созданию внутреннего имиджа укрепляют моральный настрой сотрудников и их преданность компании. К программам, влияющим на внутренний имидж, относятся:

- кадровая политика компании;
- ориентация на тренинги сотрудников;
- программы их поощрения.

Рассмотрим основные составляющие внутреннего имиджа.

1. Преданность сотрудников компании. Командный дух и моральный настрой работников определяют, станет ли компания, имеющая большие планы и талантливых сотрудников, известной на весь мир или она оставит в истории лишь легкий след.

2. Представление о компании. Целесообразно разработку стандартов, должностных инструкций вести одновременно с созданием компании, еще до приема на работу первого сотрудника. Предварительная работа укрепляет имидж компании и в будущем экономит время при решении проблем, связанных с сотрудниками. Свод правил компании должен быть написан в позитивном стиле и тоне. Когда людей заваливают условиями и требованиями, которые они не в силах выполнить, им остается только устроить восстание.

3. Потребность в уважении. Какие бы формы не принимал общий знаменатель успеха компании, суть его всегда остается одной и той же — взаимное уважение сотрудников. Руководители должны, по меньшей мере, избегать столкновений с сотрудниками. В условиях конфронтации очень быстро исчезают как уважение, так и моральный настрой коллектива.

4. Потребность в двусторонней связи. Отлаженная корпоративная связь значит больше, чем просто распределение постоянного потока информации. Она также включает в себя изучение менеджерами мнений сотрудников и личный контакт с ними.

5. Потребность в творческой работе. Если руководство даст возможность сотрудникам сделать хотя бы небольшой вклад в общее дело, их моральный настрой значительно повысится, и наоборот, если руководители отделов считают, что хорошие идеи рождаются только в их головах, мотивация к работе и настроение служащих опускаются ниже нулевой отметки.

6. Потребность в высокой оценке окружающими. Потребность в том, чтобы работу оценили, затрагивает самые глубинные струны человеческой души. Для того чтобы выразить свое одобрение подчиненным и коллегам, достаточно послать коллеге записку со словами похвалы и высокой оценки.

7. Потребность в признании и награде. Внимание к сотрудникам, понимание их потребностей в мотивации приводит к удовлетворению работников своей работой, в итоге — повышению имиджа и престижа компании. Никто не может принести большую пользу корпоративному имиджу компании, чем сотрудники, которые гордятся своей работой.

8. Потребность в росте и продвижении. Возможности карьерного роста имеют отношение к общей корпоративной философии компании. Компании, которые используют политику продвижения своих сотрудников и ценят их заслуги, получают взамен преданных, высоко мотивированных, продуктивных работников и низкую текучесть кадров, что предопределяет высокие финансовые успехи.

Таким образом, проблема деловой репутации и финансовой устойчивости компаний имеет сложную и неоднозначную трактовку в экономической теории и практической реализации. Необходимо совершенствовать управление деловой репутацией и учитывать влияние реорганизации компаний на изменение гудвилла и поддержание деловой репутации компании.

1.5.3. Корпоративная социальная ответственность в системе антикризисного менеджмента

Социально ответственное поведение организации все чаще выделяют как одну из причин, позволяющих избегать возникновения или обострения кризисов в масштабе отдельных организаций.

Кризис — это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде.

Причины кризиса могут носить объективный и субъективный характер, быть внешними и внутренними. В понимании кризиса большое значение имеют не только его причины, но и разнообразные последствия: возможен выход организации из кризиса в качественно ином состоянии или его разрушение, оздоровление и обновление или возникновение нового кризиса (табл. 5). Последствия кризисов теснейшим образом связаны с двумя факторами: 1) причинами и 2) возможностью управления процессами кризисного развития.

Организация как циклически развивающаяся система не может полностью избежать кризисов на протяжении всего своего существования. Поэтому так важно своевременно предвидеть и прогнозировать кризис,

правильно определять его причины и возможные механизмы разрешения или смягчения.

Таблица 5. Роль КСО в условиях различных кризисов

Вид кризиса	Характеристика кризиса	КСО в условиях кризиса
Экономический	Данный кризис отражает острые противоречия в экономическом состоянии организации. Это кризисы производства и реализации товара, взаимоотношений с деловыми партнерами, кризисы неплатежей, банкротства и т. д.	Налаживание доверительных отношений с деловыми партнерами может смягчить экономический кризис в организации
Социальный	Возникает при столкновении интересов различных социальных групп: работников и работодателей, профсоюзов и предпринимателей, персонала и менеджеров и др.	Назначение КСО в том, что именно следование ее принципам позволяет не только избегать противоречий и конфликтов между организациями и ее стейкхолдерами, но и содействует поиску совместных целей для всех участников
Организационный	Проявляется в возникновении неразберихи, деловых конфликтов, безответственности, что парализует организационную деятельность или вызывает неумеренную бюрократию	Не только организация (в лице руководств) должна быть ответственна по отношению к своим работникам. Сотрудники в социально ответственной компании также склонны доверительно относиться друг к другу, действовать согласованно
Психологический	Проявляется в виде стресса сотрудников, возникновении чувства неуверенности, неудовлетворенности работой и социальным положением. Это кризисы в социально-психологическом климате коллектива	На предотвращение подобного рода кризисов в полном объеме направлены внутренние программы КСО, которые призваны нейтрализовать все перечисленные негативные последствия психологических кризисов
Технологический	В наиболее обобщенном плане технологические кризисы могут выглядеть кризисами НТП — обострение противоречий между его тенденциями, возможностями и последствиями	При внедрении инноваций в производство также необходимо руководствоваться принципами КСО, так как последствия от внедрения любых инноваций могут негативно сказаться на самой организации, ее окружении и обществе в целом. КСО должна препятствовать внедрению разработок, а значит, и инноваций, которые предположительно могут оказывать негативное влияние на будущее развитие компании. КСО должна играть роль некоего тормоза для предпринимателя, который прежде чем что-либо осуществить должен задуматься о последствиях

Антикризисное управление — тип управления, в котором определенным образом поставлены предвидение опасности, анализ симптомов, раз-

работка мер по предотвращению или снижению отрицательных последствий кризиса, а также использованию его отдельных фактов для последующего развития. Исходя из этого определения, выделяют два вида антикризисного управления:

1) управление в условиях кризиса. Цель: выход из кризисного состояния с наименьшими потерями. Роль КСО — реагирование на уже существующие проблемы с учетом принципов КСО;

2) управление антикризисным развитием. Цель: предотвращение кризиса. Роль КСО — выстраивание стратегии компании на основе идей социальной ответственности.

М. Портер и М. Креймер условно делят КСО на «реагирующую» и «стратегическую».

Реагирующая КСО реализуется как реакция на уже существующие проблемы. Это, в первую очередь, непосредственное смягчение вредных последствий деятельности компании. Она направлена на позиционирование компании в качестве «хорошего корпоративного гражданина» и на поддержание ее репутации в краткосрочной перспективе, что позволяет несколько снизить нефинансовые риски (табл. 6).

Стратегическая КСО подразумевает выстраивание стратегии компании на основе идей социальной ответственности. Она направлена одновременно как на учет интересов населения, так и на получение выгоды. Такая линия поведения основана на концепции так называемых «совместных интересов» и ориентирована на долгосрочные конкретные преимущества.

На стыке 60—70-х гг. XX века появились новые методы управления, объединенные термином «стратегический менеджмент».

Стратегический менеджмент — тип управления, в котором приоритет отдается стратегии, которая оказывает определяющее влияние на характеристики управления. В свою очередь, под *стратегией* понимают направление развития организации в соответствии с ее миссией, поставленной целью и программой ее достижения. Если в основе стратегии отдельной организации лежат принципы социальной ответственности, то деятельность данной компании направлена не только на свое развитие, но и на поддержание баланса интересов в обществе.

Таким образом, наиболее важной составляющей стратегии, в основе которой лежит концепция КСО, является превращение проблем, существующих в общественной жизни и окружающей среде, в возможности для бизнеса.

Еще в 1984 г. **П. Дракер** сформулировал «новое понимание» КСО, выдвинув идею совместимости категорий прибыльности и ответственности²⁰. По мнению П. Дракера, бизнес обязан «конвертировать» социальную ответственность в новые возможности.

²⁰ URL: http://ecsocman.hse.ru/data/058/625/1219/x233_017_034.pdf.

Таблица 6. Характеристика рисков возникновения кризиса в зависимости от уровня КСО

Уровень КСО	Содержательные характеристики	Примеры типичных практик	Риск возникновения кризиса
Противоречивости/безответственности	Компании не придерживаются, по крайней мере в определенной степени, обычных или правовых конвенций, в целом поддерживаемых обществом	Использование труда нелегальных иммигрантов с нарушением норм безопасности, оплаты, рабочего времени. Искажение отчетности	Соответствие данному уровню в условиях развитой правовой системы невозможно, поскольку порождает для компании слишком высокие издержки, в том числе судебные. Подобные компании либо терпят крах, либо переходят на более высокий уровень КСО. Такие компании ориентированы на «короткие» прибыли
Законопослушности	Компании придерживаются «буквы» закона в минимально необходимой для их выживания степени	Соответствие стандартам безопасности продукта. Выплата зарплат не ниже минимальной. Утилизация отходов производства	Соответствие данному уровню позволяет снизить некоторые издержки, но не дает компании каких-либо дополнительных конкурентных преимуществ, так как большинство компаний соответствует данному критерию. Это скорее необходимое условие существования, а не конкурентное преимущество, что не позволяет как-либо снизить вероятность возникновения кризиса
Фрагментарности	Компании вовлечены в ограниченное число видов деятельности, ассоциируемых с широкой трактовкой КСО: от ориентации на долгосрочную прибыль до удовлетворения личных амбиций собственников	Участие в программах благотворительности. Спонсорство. Поддержка местных обществ. Создание и поддержание объектов социальной сферы для работников компании. Повышение качества, сертификация	На первый взгляд, данный уровень должен непосредственно влиять на финансовые показатели. Но фрагментарный подход к социальной ответственности не может существенно улучшить результаты деятельности компании, носит скорее оборонительный, чем стратегически наступательный характер. Несистемные усилия приводят к противоречию в ожиданиях всех заинтересованных сторон, что может привести к возникновению конфликтов и, соответственно, кризисов
Стратегический	Компании исповедуют систематический целевой подход к различным аспектам деятельности, как вносящим вклад в рост финансовых результатов. Мотивы деятельности носят стратегический характер	Управление человеческими ресурсами, направленное на отбор, сохранение и развитие компетентного персонала. Обслуживание потребителей, подразумевающее определение их потребностей и обеспечение обратной связи. Развитие всеобщего менеджмента качества	Устойчивая связь между КСО, ориентированной на работников и потребителей, и финансовыми результатами. Связь последних с КСО, ориентированной на другие заинтересованные стороны, менее очевидна. Мотив компаний на данном уровне скорее стратегический, а решения принимаются на основании анализа затрат и результатов. Но диагностика данного уровня затруднена, поскольку логика принятия соответствующих решений не является достоянием гласности, а реализация компаниями тех или иных социальных программ, иногда весьма впечатляющих, сама по себе не позволяет выявить ни фрагментарный, ни стратегический подход
Всемерной поддержки общества	Компании строят стратегию своего развития на вере в то, что бизнес должен быть «хорошим» независимо от возможного финансового результата — позитивного или негативного	Практики, присущие предпринимательскому уровню. Наем инвалидов и представителей меньшинств. Использование натуральных, экологически чистых материалов. Активная поддержка заповедников, ядерных испытаний, защиты лесов	Мотив компаний нормативный, основанный на внутренних моральных принципах собственников и менеджеров организации. Компании рассматривают прибыль не как цель, а как условие своего существования. В качестве обоснованного, хотя и косвенного критерия отнесения компаний к этому уровню могут быть использованы результаты исследований репутации компаний. По-другому, репутация компании может быть опделена через ее соответствие ожиданиям заинтересованных сторон, трактуемых в качестве принятых в обществе норм социальной ответственности

В обычном своем функционировании любая организация имеет определенные связи с покупателями, поставщиками, персоналом и др. При попадании в кризисную ситуацию многие из этих связей, являясь непрочными, просто разрушаются. Это происходит потому, что деловые партнеры и сотрудники компании перестают ей доверять. *Доверие* — состояние внутреннего мира субъекта, обусловленное желанием взаимоотношений, характеризующихся готовностью передачи определенных прав и соответствующих объектов иным вольным субъектам.

Отношения в бизнес-сообществе — объективно проявляющиеся взаимосвязи людей, отраженные в содержании и направленности их реального взаимодействия и общения и порождающие субъективное видение своей позиции и положения других, что задает определенный характер межличностных взаимосвязей.

Если компания придерживается принципов социальной ответственности, при этом в основе социально ориентированного поведения лежат не только экономические мотивы, сформированные в первую очередь вызовами внешней среды, а внутренние побуждения, то меняются условия функционирования:

- реализация КСО главной целью организации предполагает не получение прибыли, а сохранение и развитие своего дела в общественных интересах;

- импульсом к принятию и реализации концепции КСО должно стать желание собственников и руководителей организаций развивать начатое дело, создавая благо для общества, а не изыскивать способы наиболее выгодно вложить капитал;

- изолированное развитие компании сегодня практически не возможно, так как это открытая система. Современный предприниматель должен ориентироваться на развитие дела и инфраструктуры местного сообщества.

Вопрос о том, как соотносятся понятия «корпоративная социальная ответственность» и «устойчивое развитие», является в настоящее время немаловажным, поскольку эти понятия трактуют по-разному. Считается, что КСО — это прерогатива исключительно крупных, успешных компаний. Но на самом деле не успешное развитие организации должно определять необходимость следования принципам социально ответственного поведения, а как раз наоборот, КСО способствует стабильному устойчивому развитию не только компании в долгосрочной перспективе, но и внешней среды, элементом которой она является.

Х. Джонсон разработал модель, в которой выделены пять вполне четко определенных уровней КСО ²¹:

- 1) противоречивости/безответственности;
- 2) законопослушности;

²¹ URL: http://ecsocman.hse.ru/data/058/625/1219/x233_017_034.pdf.

- 3) фрагментарности;
- 4) стратегический;
- 5) всемерной поддержки общества

Все компании могут быть отнесены к социально ответственным, если они реализуют свою экономическую ответственность перед обществом, представляя ему товары и услуги. В этом случае эффективность деятельности организации может определяться такими качественными показателями, как стабильность развития и непрерывность функционирования. Предприятие имеет успех только в том случае, если находится в состоянии последовательного и неуклонного устойчивого развития.

* * *

Выводы

1. Стратегия устойчивого развития организации подразумевает под собой антикризисную стратегию предприятия, в основе которой лежат принципы КСО.

2. Бизнес служит обществу, а не наоборот. Бизнес — порожденный общественным развитием институт, поэтому представляется очевидным, что организации, занимающиеся бизнесом, несут ответственность перед обществом и обязаны соответствовать определенным общественным ожиданиям.

3. Соответственно, КСО может быть определена как рациональный отклик компании на систему противоречивых ожиданий заинтересованных сторон, направленный на устойчивое развитие компании.

4. Полноценная стратегия устойчивого развития — это долгосрочная антикризисная стратегия, позволяющая сформировать конкурентные преимущества на основе социально ответственного поведения.

1.6. Эффективность реализации социальной ответственности

1.6.1. Этические нормы в корпоративной социальной ответственности

Современная деловая этика подразумевает не только определенные моральные нормы ведения бизнеса, касающиеся отношений организации с окружающей средой, но и внутреннюю — корпоративную — этику, регуливающую отношения с работниками и само их поведение. В нормах деловой этики закладываются и нормы социальной ответственности бизнеса.

В каждой организации, использующей труд множества работников, формируется образ мышления, определенные способы действий и поведения работников, отражающие ее организационную культуру. *Организационная культура* представляет специфическую совокупность норм, ценно-

стей, убеждений, верований, мифов, ритуалов, санкций, ожиданий, привычек, которые определяют поведение работников.

Организационная культура каждого предприятия уникальна и неповторима. Она может формироваться целенаправленно или создаваться стихийно, но она существует всегда, и всегда оказывает свое влияние на процессы, протекающие в организации. Организационная культура задает формальные и неформальные правила поведения работников. Необходимо, чтобы эти правила соответствовали принципам КСО, нормам права и общественной морали. Создание, внедрение и поддержание этических норм — это сложная и длительная работа. Но если этой работой не заниматься, то деловая этика организации сложится стихийно, под влиянием преобладающих в коллективе сил, мнений, взглядов работников, это может привести к ситуации, когда стихийная этика противоречит целям и интересам организации.

Профессиональная этика обусловлена особенностями некоторых профессий, корпоративными интересами, профессиональной культурой. Люди, выполняющие одинаковые или близкие профессиональные функции, вырабатывают специфические традиции, объединяются на основе профессиональной солидарности, поддерживают репутацию своей социальной группы.

Этика — совокупность норм поведения, мораль какой-либо общественной или профессиональной группы.

Корпоративная этика — один из важнейших элементов, объединяющих работников организации в единый социальный организм. Единство ценностных установок сотрудников организации создает наиболее гармоничную и динамичную форму делового сообщества.

Деловая этика — это нормы, регулирующие не только ежедневное общение сотрудников организации между собой и с непосредственным начальством, но и более глобальные отношения — между организациями и предприятиями на местном, государственном и мировом уровне.

Принципы, определяющие этичность поведения менеджера:

1. Принцип можно сформулировать следующим образом «Вы не должны допускать по отношению к подчиненным, к руководству, клиентам и другим таких поступков, каких бы не желали по отношению к себе».

2. Принцип недопущения необоснованного давления и нажима на коллег и подчиненных, которые могут восприниматься как насилие над личностью.

3. Принцип бесконфликтности.

4. Принцип справедливости, означающий обеспечение всем работникам равных прав и возможностей.

В Европе в «Социальной хартии ЕС» зафиксированы следующие обязательства работодателей перед работниками:

- обеспечивать своих работников работой и заработной платой, которые повышают их уровень жизни;
- создавать такие условия труда для работников, которые не наносят ущерб их здоровью и человеческому достоинству;
- быть честным в коммуникациях со своими работниками и обеспечивать им открытый доступ к информации, ограниченный лишь рамками закона и условиями конкуренции;
- прислушиваться и по возможности реагировать на предложения работников, их идеи, требования и жалобы;
- в случае возникновения конфликтов участвовать в открытых переговорах с работниками;
- избегать дискриминационной политики и гарантировать работникам равные права и возможности независимо от пола, возраста, расовой принадлежности и религиозных убеждений;
- стимулировать в рамках своего бизнеса использование труда работников с различным профессиональным уровнем на тех рабочих местах, где они могут принести наибольшую пользу;
- обеспечить охрану труда работников во избежание несчастных случаев и профессиональных заболеваний;
- поощрять работников и помогать им в развитии необходимых навыков и знаний, внимательно относиться к серьезным проблемам занятости, сотрудничать с правительственными органами, трудовыми объединениями, другими службами и друг другом по вопросам размещения рабочей силы.

В настоящее время деловую этику можно рассматривать на трех иерархических уровнях.

1. Мировой уровень (гипернормы). Они основываются на общечеловеческих ценностях. Гипернормы создаются как всеобщие, глобальные правила поведения в сфере бизнеса, распространяющиеся на всех без исключения участников процесса производства и реализации товаров и услуг во всем мире. При этом нормы мирового уровня должны быть главенствующими по отношению к национальным и корпоративным этическим кодексам и нормам.

2. Макроуровень — нормы, устанавливаемые в масштабе отрасли или национальной экономики. Данные нормы фиксируются в отраслевых или национальных кодексах.

3. Микроуровень — нормы, устанавливаемые на уровне отдельного предприятия.

Таким образом, этические нормы пронизывают всю экономическую систему общества, регулируют отношения в бизнес. При возникновении конфликта между этическими нормами разных уровней его рекомендуется решать по принципу приоритетности.

В условиях глобализации мировые этические нормы ведения бизнеса имеют огромное значение. Они облегчают сотрудничество и взаимодействие компаний, задействованных в международных отношениях. Однако на национальном уровне основным регулятором деловой этики остаются нормы деловой культуры, принятые в отдельной стране.

На уровне предприятия нормы деловой этики основываются на действиях работников, в основе которых лежит три системы норм:

- 1) система правовых норм, которые письменно закреплены в законодательстве и поддерживаются судебной системой государства;
- 2) моральные принципы и система ценностей работника, не закрепленные ни в каких документах и закрепленных лишь в сознании;
- 3) система этических норм организации, т. е. социальные нормы, основанные на разделяемых работниками принципах и ценностях.

Система этических норм находится между правовыми и личными нормами. Это означает, что, с одной стороны, она опирается на законодательную систему, но, с другой стороны, дает возможность человеку определенную свободу выбора в ситуациях, которые не предусмотрены строгими правилами. Деловая этика задает свои нормы, т. е. определяет юридическую и моральную приемлемость поведения работников организации.

Одним из основных, наиболее распространенных документов, определяющих этические нормы на уровне организации, является этический кодекс. Он разрабатывается в целях формулирования и фиксирования норм этичного поведения работников. *Этический кодекс* — свод нравственных норм, предписываемых к исполнению работниками организации.

Этический кодекс четко формулирует и фиксирует нормы трудовых отношений в организации, делая эти нормы определенными и понятными для работников. Однако сам факт создания этического кодекса не решает всех проблем. Он лишь заявляет стандарты поведения и призывает к их реализации. При разработке этического кодекса предприятия следует учитывать следующие рекомендации:

- кодекс должен обладать научной основой;
- в кодексе должна быть учтена центральная роль человеческого фактора;
- при составлении кодекса необходимо очень избирательно и творчески использовать опыт передовых зарубежных разработок в сфере деловой этики;
- необходимо учитывать специфику конкретного производства;
- необходимо использовать российский исторический опыт хозяйственной жизни.

Пока не существует универсальной формы корпоративного этического кодекса, однако при его составлении рекомендуется опираться на следующие принципы:

1. Принцип открытости;
2. Принцип человеческого достоинства;
3. Принцип соучастия.

Помимо этического кодекса в практике управления могут использоваться и другие приемы и методы формирования этической основы менеджмента (табл. 7).

Таблица 7. Методы формирования этической основы менеджмента

Метод	Содержание и цель метода
Создание корпоративных кодексов	Корпоративные кодексы представляют собой свод принципов и правил делового поведения. Являются центральным элементом корпоративной этики. Сегодня их имеют почти все крупные корпорации и около половины мелких фирм
Разработка «Карты этики»	«Карта этики» — набор этических правил и рекомендаций, конкретизирующих этический кодекс для каждого сотрудника компании. Часто также содержат имя и телефон консультанта компании по этическим вопросам. Метод активно применяется в японских компаниях
Создание комитета или должности специалиста по этике	Эти звенья призваны вырабатывать этическую политику предприятия, решать конкретные этические проблемы, возникающие в ходе ежедневной практики управления
Обучение сотрудников основам этического поведения	Проводится, как правило, на базе семинаров и краткосрочных курсов. Этическая проблематика также активно интегрируется в систему высшего образования
Проведение этической экспертизы	Этическая экспертиза — всесторонний анализ конкретного аспекта деятельности предприятия или отдельного проекта. Результатом экспертизы является система мероприятий, направленных на улучшение морального климата, имиджа предприятия в глазах общественности. Когда по тем или иным причинам проблемы не могут быть решены собственными силами, приглашаются независимые консультанты по этике со стороны

1.6.2. Факторы эффективности корпоративной социальной ответственности

Практика менеджмента показывает, создавая предпосылки для устойчивого развития, социально ответственное поведение в долгосрочной перспективе способно давать ощутимые экономические выгоды и отдельной фирме, и экономике в целом. Тем не менее в краткосрочном периоде социальные инвестиции означают дополнительные издержки и, соответственно, некоторое снижение конкурентоспособности. Отсюда следуют два важных вывода:

- 1) социально ответственное поведение могут позволить себе, в первую очередь, наиболее сильные корпорации;
- 2) для распространения в предпринимательской среде социально ответственного поведения оно должно стимулироваться как государством, так и гражданским обществом.

Со стороны государства стимулирование, как правило, принимает форму налоговых льгот и частно-государственного партнерства. Стимулирование со стороны гражданского общества осуществляется посредством нормативного принуждения. Оно формируется как результат предпочтений значительной части населения:

- покупки товаров у социально ответственных производителей;
- инвестирования денежных средств в акции социально ответственных фирм;
- связывания своей трудовой карьеры с социально ответственным работодателем.

Оценки эффективности отношений социальной ответственности не могут быть выявлены и использованы вне системы управления. Эффективность управления в социальной сфере характеризуется в реальной практике дифференцированными оценками и показателями, в том числе упоминаемыми нами ранее стандартами прозрачности и отчетности GRI (Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Guidelines) и AA 1000.

Одной из форм проявления социальной ответственности является представление общественности социального отчета. *Социальная ответственность бизнеса* — это часть самого бизнеса, которая работает на устойчивость компании в будущем, путем координирования социально-экономических интересов корпораций (микроуровень) и потребностей страны, в которой она работает (макроуровень, уровень национальной экономики). Формы социального отчета применяются в корпорации на инициативных началах, основываясь на пожеланиях общества в отношении корпоративной деятельности, согласования решений с теми, на кого направлена деятельность корпораций или перед теми, кто оказывает влияние на бизнес. Это обусловлено современными требованиями к выбору компании не только по качеству продукции, но и по тому, как компания реализует себя в общественной жизни.

Содержание социального отчета и программы социальной отчетности формируются по разделам отношений с разными общественными группами (инвесторами, многочисленными клиентами, поставщиками, местными муниципальными и федеральными органами власти и др.). Его главная особенность заключается в том, что мероприятия реализуются и представляются в отчете на основе общепринятых в мире стандартов AA 1000.

Целью процесса социальной отчетности, в отличие от других существующих стандартов в этой области, является внедрение в повседневную практику системы постоянного диалога с представителями групп или организаций, на которые компания может оказывать влияние или которые сами влияют на деятельность компании.

Результатом социальной отчетности являются совместные решения и проекты, направленные на выполнение социальных программ участников.

Главный принцип социальной отчетности — это прозрачность, достигаемая соответствием планируемых направлений деятельности законам страны (республики), и ее нормативам налогообложения и финансовой отчетности. Высокая степень достоверности — необходимое условие эффективной отчетности по устойчивому развитию. Принцип достоверности информации лежит в основе всех многочисленных методов и подходов, которые использует бизнес-сообщество.

Стандарт верификации AA 1000 — первая такая методика, которая, будучи открытой для всех желающих и не являясь чьей-либо собственностью, охватывает весь диапазон предоставляемой организацией отчетной информации и соответствующих показателей деятельности.

Верификация — это метод, который с помощью ряда конкретных принципов и подходов позволяет оценить качество подготавливаемых организацией материалов, например, ее отчетов, а также существующих в организации систем, процессов и уровень компетентности, которые обеспечивают эффективность ее работы. Верификация предполагает, что результаты такой оценки будут открыты для широкой публики, что послужит для получателей отчета гарантией его достоверности.

Стандарт верификации AA 1000 — это общеприменимый стандарт оценки отчетности организации по показателям ее устойчивого развития, а также оценки лежащих в его основе процессов, систем и уровня компетентности.

Стандарт верификации AA 1000:

- охватывает весь диапазон показателей деятельности организации;
- оценивает полноту понимания организацией показателей ее собственной деятельности и ее влияние на внешнюю среду, а также учитывает мнения об этом заинтересованных сторон;
- особо выделяет существенность содержания отчетности для заинтересованных сторон и точность раскрываемой информации, а также обращает внимание на политику организации и соблюдение обязательных норм;
- закладывает основу для публичных заявлений о соответствии, которые будут способствовать повышению доверия к публикуемым отчетам;
- рассматривает отчетность как часть постоянного взаимодействия с заинтересованными сторонами;
- учитывает не только текущее состояние дел, но и возможное изменение ситуации, т. е. не только то, как организация выполняет заявленную политику и достигает поставленных целей, но и то, насколько она способна соответствовать будущим стандартам и ожиданиям;
- поддерживает и объединяет различные подходы к верификации качества;

– требует от верифицирующей организации подтверждения ее компетентности и предоставления информации о характере отношений с отчитывающейся организацией.

Таким образом, социально ответственные субъекты предпринимательства получают весомые экономические преимущества, обусловленные повышением конкурентоспособности товарного знака и ростом инвестиционной привлекательности компании.

Процедурные механизмы корпоративной ответственности реализуются в различных формах, в том числе при взаимодействии с негосударственными некоммерческими организациями (ННКО) (табл. 8).

Таблица 8. Инновационные механизмы межсекторного социального взаимодействия ННКО и власти

Наименование	Содержание
Конкурсные	Социальный заказ, социальный грант, тендер, конкурс социальных проектов, конкурс гражданских инициатив, конкурс авторских программ, конкурс на получение кредита
Социально-технологические	Хоспис, приемная семья, экологическая экспертиза, судебные иски по защите окружающей среды, модели социализации (инвалидов, наркоманов и т. д.), программы общественного развития муниципальных образований
Организационно-структурные	Центр «Дети улицы», центр общественных объединений, центр социального партнерства, альтернативное бюджетирование
Процедурные	Палата социального бизнеса, общественный совет, губернское собрание, общественный парламент, круглый стол, общественный комитет, форум граждан, соглашения, общественные слушания
Комплексные	Фонд частных пожертвований, целевые группы и темы (талантливые дети, инвалиды, одинокие пенсионеры), конкурсы благотворительности, именные фонды, совместные проекты, фонды проектов, ярмарки проектов

Особенностью оценки эффективности отношений социальной ответственности является низкий уровень технологичности управления в данной сфере. Разработка оценки эффективности социальных технологий, несмотря на все их многообразие и разнообразие социальных инвестиций, значительно отстает от запросов практики.

Признаками технологизации являются разграничение, разделение, расчленение социального процесса на этапы или операции. Технологизация управления социальными процессами позволяет решать следующие задачи:

- зафиксировать состав оптимально необходимых операций, обеспечивающих регулирование социальных процессов;
- обеспечить стандартизацию процесса управления;
- определить формы объединения действий заказчиков и исполнителей;
- определить границы действий исполнителей;
- создать условия открытости;

- измерить и определить механизмы поведения участников;
- определить оценки устойчивости и эффективности социальных процессов.

В настоящее время в стране нет единого документооборота, представляющего весь экономико-управленческий процесс в социальной сфере. Поэтому осуществить в полной мере диагностику существующего состояния данной проблемы (по критериям оптимального финансирования, управляемости и др.) не представляется возможным.

Для компаний результатом осуществления социальных программ является:

- позитивное влияние на рынок потребителей;
- позитивное влияние на акционерный капитал;
- привлечение для работы на фирме высокопрофессиональных специалистов;
- создание положительной устойчивой репутации компании в обществе.

Сложившаяся практика оценки корпоративной социальной ответственности в России такова:

- Представители бизнеса осознают необходимость социальной активности компаний, многие из них готовы вкладывать в это дополнительные средства.

– Основной целью благотворительной деятельности менеджеры компаний видят улучшение имиджа компании.

– Благотворительная деятельность в России носит в целом бессистемный характер.

– Из-за недоверия к некоммерческим организациям-посредникам в основном практикуется прямая поддержка мероприятий, что мешает созданию действенной инфраструктуры рынка социальных проектов.

– Благотворительная деятельность в России активно развивается, но ее развитие возможно только в случае осознания корпорациями своих выгод от благотворительной деятельности.

Существуют три наиболее популярные в мировой практике методологии измерения результатов деятельности организаций, используемые в различных отраслях экономики:

- 1) на основе «функционально-стоимостного анализа» (ФСА);
- 2) на основе «сбалансированной системы показателей»;
- 3) на основе «экономической добавленной стоимости» (ЭДС).

Критерий оценки эффективности корпорации включает следующие элементы: лидерство, стратегия, клиенты, информация, бизнес-результаты.

В методологии оценки экономического потенциала корпораций выделен подход на основе систематизации структуры общества по следующим составляющим: состояние общества, состояние хозяйства, состояние техники.

Многообразие отношений взаимодействия власти, бизнеса и общества порождает многообразие моделей их формализации (сетевая, кластерная, корпоративная), критерием функционирования которых является достижение баланса интересов участников и получение ожидаемых эффектов. Развитие частно-государственного партнерства в инновационной сфере, особенно прорывных технологий, способствует объединению на равноправной основе усилий бизнеса и власти в решении проблемы социальной ответственности. Социально-ответственно должно вести себя и общество в вопросах здорового образа жизни, семьи, духовного воспитания поколения, использования в практике национальных традиций и законодательства.

Оценка экономического потенциала корпоративной социальной ответственности может осуществляться по совокупным интегрированным характеристикам участников этой деятельности как однородного множества социально-экономических систем (СЭС). К этим характеристикам относят:

- структуру и динамику бюджетов социальных программ;
- зависимости бюджетов темпов роста выплат социального характера по отраслям промышленности от уровня оплаты труда;
- интегративные оценки социальной ответственности по группе корпоративных организаций;
- интегративные оценки социальной ответственности по группе корпоративных организаций.

Результатом, характеризующим экономический потенциал корпоративной социальной ответственности организации (ЭП), может быть прирост собственных средств организаций, формируемый под влиянием финансовых вложений республиканского и федерального уровней. Измеритель экономического потенциала корпоративной социальной ответственности представляется в виде зависимости:

$$\text{ЭП} = \Delta \text{СС} / (\text{ФБ} + \text{РБ} + \text{МБ}),$$

где ЭП — экономический потенциал; $\Delta \text{СС}$ — прирост собственных средств коммерческих организаций на социальные проекты; ФБ, РБ, МБ — средства бюджетов (федерального, республиканского, муниципального).

Отсутствие прироста собственных средств в процессах реализации социальных проектов корпораций отражает недостаточный уровень организации их осуществления. В результате таких эффектов необходима целевая направленность финансовых средств на реализацию социальных проектов, усиление контроля их использования по назначению.

Наиболее распространенной и актуальной задачей управления является задача выбора инвесторов и направления деятельности в сфере социальной ответственности. Методика выбора партнеров (инвесторов) включает в себя следующие этапы:

- формирование перечня факторов выбора на основе опыта работы организации и информации об услугах партнера;
- сравнительный анализ факторов выбора по расчетам и качественным оценкам;
- проверка условий соответствия критерию выбора;
- обобщение совокупности оценок факторов выбора;
- принятие решения о выборе партнера (инвестора, СЭС).

Исходной информацией выбора партнеров является следующий перечень факторов, учитываемых при выборе:

- 1) географическое размещение;
- 2) наличие филиалов, отделений;
- 3) оценки финансового состояния;
- 4) доходность;
- 5) наличие кредитования работников по оплате жилья;
- 6) виды финансовых операций;
- 7) квалификация персонала;
- 8) страхование жизни и здоровья персонала;
- 9) профессиональная ответственность персонала;
- 10) размер минимального пакета акций;
- 11) доступность и доверие руководства организаций;
- 12) психологическая комфортность.

Территориально организации-партнеры должны быть по возможности расположены в пределах оперативной досягаемости.

Для систематической реализации социальных проектов организация должна иметь достаточно финансовых средств. Существуют традиционные показатели, характеризующие финансовое состояние организаций по направлению деятельности. В практике менеджмента к ним относят коэффициент абсолютной ликвидности ($K_{лик} \geq 0,2$) и коэффициент покрытия ($K_{оп} \geq 1,5—2$). Каждый из указанных коэффициентов рассчитывается делением отдельных элементов или всей суммы оборотных активов предприятия на величину его краткосрочной задолженности. Общий коэффициент покрытия среди рассмотренных измерителей показывает, способна ли организация выполнять свои обязательства по социальным проектам по какому-либо направлению, не создавая затруднений для вновь образуемых организаций в социальной сфере. Решение этой задачи необходимо для аналитического обоснования выбираемых проектов.

В современной практике корпоративной социальной ответственности введены два вида оценочного измерителя социальной активности организации:

- 1) по уровню активности участия организации в осуществлении социальной ответственности на основе разнообразных мер и направлений социальной ответственности;

2) по уровню капиталоемкости осуществления мер социального регулирования на основе общей или удельной величины затрат из расчета на одного работающего в организации

Другой формой применения метода индексов предлагается общая оценка состояния социальной активности организаций в отношениях социальной ответственности. Направлениями оценки являются оплата труда и социальные выплаты, развитие персонала, охрана здоровья и техника безопасности, реализация социальных программ. Система показателей, на основе которой производится оценка, определяется на основе налоговой и статистической отчетности, представляемой коммерческими организациями. Она включает в себя следующие группы показателей:

- текущего состояния организации (отсутствие задолженности по налоговым платежам, отсутствие задержки заработной платы и т. д.);
- характеризующие организацию как устойчиво развивающуюся систему (объем реализации продукции, производительность труда, налоги, обязательные платежи, трудовые конфликты);
- отражающие специфику деятельности организации в социальной сфере;
- отражающие взаимодействие организации с профессиональными союзами, объединениями предпринимателей, трудовыми коллективами.

Для определения социальной активности деятельности организаций по каждому направлению предлагается учитывать их относительную значимость, которая определяется специально установленными коэффициентами. Чем больше значение коэффициента, тем большее влияние имеет данный показатель на итоговую оценку. Величина сводного показателя, оцениваемого в баллах, определяется путем их суммирования по каждому из направлений (табл. 9—12).

Таблица 9. Перечень показателей, применяемых для оценки эффективности социальной работы организации по направлению «Оценка труда и социальные выплаты»

Наименование показателя	Формула расчета показателя	Коэффициент значимости
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1. Темп роста затрат на оплату труда в общих затратах на производство и реализацию продукции (работы, услуги)	Фонд заработной платы, отнесенный к затратам на производство и реализацию продукции в текущем году / Фонд заработной платы, отнесенный к затратам на производство и реализацию продукции в предыдущем году	10
2. Соотношение темпов роста среднемесячной начисленной заработной платы и темпов роста объема реализованной продукции (работ, услуг)	Темп роста среднемесячной начисленной заработной платы за текущий год/ Темп роста объема реализованной продукции	3

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
3. Темп роста выплат социального характера на одного работника	Выплаты социального характера на одного работника за текущий год / Выплаты социального характера на одного работника в предыдущем году	4
4. Темп роста выплат на дополнительные социальные гарантии в расчете на одного работника	Выплаты на дополнительные социальные гарантии на одного работника в текущем году / Выплаты на дополнительные социальные гарантии в предыдущем году	10

Таблица 10. Перечень показателей, применяемых для оценки эффективности социальной работы предприятия по направлению «Развитие персонала»

Наименование показателя	Формула расчета показателя	Коэффициент значимости
1. Темп роста доли работников, повысивших квалификацию и прошедших переподготовку кадров в среднесписочной численности работников	Доля работников, повысивших квалификацию и прошедших переподготовку кадров в текущем году / Доля работников, повысивших квалификацию и прошедших переподготовку кадров в предыдущем году	4
2. Темп роста затрат на переподготовку и повышение квалификации в расчете на одного работника	Затраты на переподготовку и повышение квалификации в расчете на одного работника в текущем году / Затраты на переподготовку и повышение квалификации в расчете на одного работника в предыдущем году	5

Таблица 11. Охрана здоровья и техники безопасности

Наименование показателя	Формула расчета показателя	Коэффициент значимости
1. Темпы роста затрат на мероприятия по улучшению условий труда в расчете на одного работающего	Затраты на мероприятия по улучшению условий и охране труда в текущем году / Затраты на мероприятия по улучшению условий и охране труда в предыдущем году	10
2. Темп роста затрат на медицинское обслуживание в расчете на одного работника	Затраты на медицинское обслуживание в расчете на одного работника в текущем году / Затраты на медицинское обслуживание в расчете на одного работника в предыдущем году	5
3. Доля пострадавших на производстве в общем числе работающих, %	Количество пострадавших при несчастных случаях на производстве / Среднесписочная численность работающих $\times 100$ %	–10
4. Динамика затрат на санаторно-курортное лечение	Затраты на санаторно-курортное лечение в текущем году / Затраты на санаторно-курортное лечение в предыдущем году	8
5. Динамика затрат на санаторно-курортное мероприятие	Затраты на спортивно-оздоровительные мероприятия в текущем году / Затраты на спортивно-оздоровительные мероприятия в предыдущем году	7

Таблица 12. Реализация социальных программ

Наименование показателя	Формула расчета показателя	Коэффициент значимости
1. Темпы роста затрат на реализацию социальных программ для собственных работников	Затраты на социальные программы для собственных работников в текущем году / Затраты на социальные программы для собственных работников в предыдущем году	10
2. Динамика затрат на реализацию социальных программ для собственных работников	(Затраты на социальные программы в текущем году : Прибыль текущего года) / (Затраты на социальные программы в предыдущем году : Прибыль предыдущего года)	10
3. Динамика затрат на природоохранную деятельность по отношению к прибыли	(Затраты на организацию экологически безопасного производственного процесса и возведение очистных сооружений в текущем году : Прибыль текущего года) / (Затраты на организацию экологически безопасного производственного процесса и возведение очистных сооружений в предыдущем году : Прибыль предыдущего года)	5

Динамика предлагаемых измерителей социальной активности организаций дает возможность выполнять ее анализ в сопоставлении с доходами самого предприятия.

Применение метода индексов в управлении социальной ответственностью разнообразно. Наиболее распространенной и актуальной задачей является задача выбора инвесторов и направления деятельности в сфере социальной ответственности.

Практика менеджмента показывает, что регулирование отношений социальной ответственности в России иницируется государством и негосударственными некоммерческими организациями. Теория менеджмента предлагает множество механизмов для обоснования поведения в сфере отношений социальной ответственности, но непродуманная практика использования социальных технологий вызывает негативные изменения в отношениях персонала организаций, увеличение консерватизма их мышления, укрепление стереотипов поведения и управления, противостояние новым идеям.

Значительную роль в повышении эффективности корпоративной социальной ответственности играет интеллектуальный капитал. *Интеллектуальный капитал* — это люди, характеристика человеческого капитала, это продукт их умственного труда — открытия, изобретения, грамотное управление, использование и распределение всех видов ресурсов, способность принимать качественные и своевременные решения и нести всю полноту ответственности за их исполнение.

Чтобы интеллектуальный капитал соответствовал требованиям общества и конкретного предприятия, его необходимо постоянно поддерживать

и обогащать новыми знаниями, открытиями, тенденциями времени, а это требует серьезных финансовых вложений. На практике такие вложения не всегда пользуются популярностью у руководителей предприятий, хотя с точки зрения стратегического развития такое отношение со стороны менеджмента предприятий не оправдывает себя. Затраты на человеческий капитал повышают уровень его общего интеллекта, окупаются и приносят ожидаемую прибыль. Этим и определяется эффективность социальной ответственности.

Интеллектуальный капитал является ядром интеллектуального потенциала. *Интеллектуальный потенциал* — понятие, которое включает весь коллектив предприятия. Не каждый человек обладает достаточным интеллектом, способностью делать открытия, внедрять инновации, принимать рациональные решения и осуществлять грамотное управление предприятием в целом или в рамках своих обязанностей и структуры.

Обеспечить себе и обществу достойную жизнь могут только высокообразованные люди. Образование — залог личного и общего развития и процветания; это продолжительный, сложный многогранный процесс получения систематических знаний; это целенаправленная познавательная деятельность человека.

Большое значение в образовании имеет самообразование. Общий подход к образованию обуславливается общественными отношениями, требованиями производства, науки и техники, новыми тенденциями и течениями. Получив образование, человек вступает в следующую фазу своей жизни — трудовую деятельность. Получивший определенные профессиональные знания человек вступает в уже сложившийся организм — предприятие, он пополняет интеллектуальный потенциал, а затем и интеллектуальный капитал этой структуры, если его интеллект будет использоваться для достижения целей данного предприятия. В условиях рынка интеллектуальный капитал — это товар, приносящий прибыль.

Новый сотрудник автоматически становится членом сложившегося корпоративного сообщества и должен трудиться согласно должностной инструкции, где четко определены его права, обязанности и ответственность соответственно своей должности. *Ответственность должностного лица* — это его готовность отвечать за принимаемые им управленческие решения и результаты деятельности. Индивидуальная ответственность каждого сотрудника аккумулируется в общую КСО.

КСО — это ответственность всех и каждого перед собой, перед обществом и государством. Это ответственность социума перед социумом.

1.6.3. Некоммерческие организации в системе корпоративной социальной ответственности

Российские компании все более заинтересованы в процессах, которые помогают эффективно реализовать КСО. Внешнее направление КСО реализуется преимущественно через благотворительность. Отечественные крупные предприятия наиболее актуальными признают следующие направления благотворительной деятельности:

- социальная поддержка и защита граждан, включая улучшение материального положения малообеспеченных, социальную реабилитацию безработных, инвалидов и иных лиц;
- подготовка населения к преодолению последствий стихийных бедствий, экологических, промышленных или иных катастроф, к предотвращению несчастных случаев, пожаров;
- оказание помощи пострадавшим в результате стихийных бедствий, экологических, промышленных, техногенных катастроф конфликтов;
- содействие укреплению мира, дружбы и согласия между народами, предотвращение социальных, национальных, религиозных конфликтов;
- содействие укреплению престижа и роли семьи в обществе;
- поддержка защиты материнства, детства, отцовства;
- помощь в сфере образования, науки, культуры, искусства, просвещения, духовного развития личности;
- сотрудничество в сфере профилактики и охраны здоровья граждан, пропаганда здорового образа жизни граждан;
- содействие деятельности в сфере физической культуры и массового спорта;
- охрана окружающей природной среды и защиты животных;
- охрана и должное содержание зданий, объектов и территорий, имеющих историческое, культурное или природоохранное значение, и мест захоронения.

Программный подход, который сейчас входит в благотворительную практику КСО, позволяет компаниям концентрировать выделенные ресурсы на решении сравнительно сложных проблем, касающихся значительного числа людей.

Хотя в России сегодня сформулирована законодательная база для благотворительной деятельности, однако политика государства по отношению к благотворительности остается неопределенной. Кажущаяся на первый взгляд простота и доступность социальных инициатив на деле требуют сложного системного научного подхода, так как социальная ответственность бизнеса выступает как элемент управленческой культуры нового общества. В развитых странах посредниками между компаниями и благополучателями выступают различные фонды (некоммерческие организации).

Некоммерческая компания (НКО) — организация, которая не рассматривает получение прибыли как первостепенную цель своей деятельности. НКО-сектор предоставляет успешным фирмам и состоятельным людям специфическую услугу — возможность удовлетворить их потребность творить добро, которая претворяется в виде благотворительных проектов и программ.

Фонд — не имеющая членства некоммерческая организация, учрежденная гражданами и юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов и преследующая социальные, благотворительные, культурные, образовательные или иные общественно полезные цели. Основные направления его деятельности — привлечение средств и дальнейшее их распределение на конкурсной основе на благотворительность.

Преимущества использования НКО для реализации корпоративной социальной ответственности следующие:

- гибкость;
- технологичность и организованность;
- оперативность;
- адресность помощи;
- инновационность;
- экономичность;
- уникальность;
- комплексность;
- разнообразие и многоплановость направлений благотворительности.

Социальная политика России формируется на основе социального партнерства и межсекториального взаимодействия. При этом государство считается первым сектором, бизнес — вторым, гражданские общественные объединения (НКО) — третьим. За последние 10—15 лет достигнуты заметные эффекты деятельности третьего сектора. Масштабы деятельности НКО растут, начинаются поиски наиболее эффективных методик деятельности.

Можно выделить следующие принципы межсекторного взаимодействия:

- законность;
- равный доступ к участию в партнерстве всех представителей различных секторов;
- многообразие форм взаимодействия;
- добровольность;
- открытость и прозрачность.

В настоящее время в анализе корпоративной благотворительности можно отметить признаки популярной на Западе специализации пожертвований на решение близких для компании проблем (например, нефтяные компании — на экологию). Однако в обществе с сильной дифференциацией доходов, большим количеством нерешенных социальных проблем и об-

щим негативным отношением населения к крупному бизнесу компаниям разумнее направлять усилия на самые проблемные области, приковывающие постоянное внимание общественности.

Одним из препятствий развития НКО являются подозрительность и недоверие к ним отечественных предпринимателей и граждан. В 90-х гг. XX века благотворительные организации часто создавались именно для отмывания денег. Основные причины недоверия к НКО следующие:

- низкий уровень информированности о деятельности НКО;
- отсутствие форм работы с населением;
- отсутствие финансовой прозрачности;
- вероятность нецелевого использования средств;
- сложность определения социального эффекта;
- высокий уровень коррумпированности государственного аппарата;
- недостаточная поддержка государства;
- недобросовестность части НКО, которая бросает тень на других.

В настоящее время в российской некоммерческой сфере все больше уделяется внимания развитию такого направления, как фандрайзинг. *Фандрайзинг* — направление менеджмента, нацеленное на привлечение внешних источников финансирования для развития преимущественно некоммерческой деятельности. Развитие фандрайзинга в России в рамках КСО сталкивается с целым рядом проблем. Это проблемы разграничения благотворительной и спонсорской деятельности и др.

Одно из важных направлений — привлечение независимой корпоративной поддержки, поэтому отдельное место во внешней среде занимают благотворители, попечители, спонсоры и волонтеры.

Благотворители — физические и юридические лица, оказывающие добровольную бескорыстную поддержку организации.

Волонтеры — граждане, осуществляющие благотворительную деятельность в форме безвозмездного труда.

Попечители — физические лица, оказывающие регулярную организационную, а также материальную поддержку на добровольной безвозмездной и долгосрочной основе в общепользовных целях.

Спонсоры, в отличие от благотворителей, действующих на безвозмездной основе, руководствуются исключительно коммерческими интересами.

Как правило, в крупных благотворительных организациях есть службы, разрабатывающие и осуществляющие программы сотрудничества отдельно для получателей благотворительной помощи и отдельно для спонсоров, попечителей. Коммуникабельность благотворительной организации — обязательный инструмент фандрайзинга. Для каждой корпорации-донора используются индивидуальные методы работы. Правила фандрайзинга при этом следующие:

1) сгруппировать потенциальных доноров по видам, размеру и условиям финансовой поддержки;

- 2) сформулировать перечень предложений НКО, которые в наибольшей мере отвечали бы конкретным потребностям коммерческой структуры;
- 3) говорить с представителями бизнеса о проекте на понятном им языке;
- 4) продемонстрировать потенциальному партнеру профессионализм команды, которая будет реализовывать благотворительную программу;
- 5) убедить представителей бизнеса, что вся частная информация о донорах, их перспективах на будущее сохраняется в полнейшей конфиденциальности.

Для определения приоритетов проектной деятельности крупной НКО эксперты предлагают использовать матричную модель Бостонской консалтинговой группы (BCG), имеющую следующий вид (рис. 1).

Высокие затраты	Низкие затраты
«Звезды»	«Вопросительные знаки»
«Дойные коровы»	«Собаки»
Высокий доход	Низкий доход

Рис. 1. Матрица БКГ — проектный портфель некоммерческой организации

«Вопросительные знаки» — новые проекты, могут быть перспективными в будущем, но пока на них сложно привлечь финансирование и они довольно затратны.

«Звезды» — проекты новые, но уже более развитые с точки зрения доходов. На них легко получить финансирование, но они затратны.

«Дойные коровы» — хорошо зарекомендовавшие себя проекты, так называемая «визитная карточка» некоммерческой организации, связанные с ее специализацией, объектами благотворительности, детально проработанные, развиваются путем распространения опыта и тиражированием. Так как они уже разработаны, есть возможность снижать по данным проектам затраты, но есть и угроза — снижение интереса со стороны спонсоров.

«Собаки» — проекты с низкими затратами и уже низким доходом. Иногда их продолжают сохранять, считая «визитной карточкой» компании.

При определении финансовых приоритетов фандрайзинга некоммерческих организаций необходимо учитывать специфику третьего сектора.

Принципы инвестиционной привлекательности НКО для доноров показаны в табл. 13.

Фандрайзинг может принимать различные формы. Если говорить о наиболее традиционных для сегодняшней России источниках финансирования НКО, то в первую очередь это вложения спонсоров, которые приходят от частного бизнеса. Затем следуют проведение целевых благотворительных мероприятий, финансирование из бюджета. Активными спонсорами являются сырьевые компании, телекоммуникационные, строители, а также коммерческие банки.

Таблица 13. Принципы инвестиционной привлекательности НКО для доноров

Принцип	Характеристика
Точность	Точное выполнение взятых обязательств, соблюдение всех договоренностей. Быстрота и аккуратность деловых процедур
Доступность	Четкая информация на сайте, отвечающие телефоны, внятное описание маршрута до места нахождения НКО или проведения мероприятия, удобное для корпоративных и частных инвесторов время работы
Сотрудничество	Разнообразные формы взаимодействия с корпорацией-донором, например, использование ее сотрудников в качестве волонтеров для организации благотворительных мероприятий
Совет	Учет в социальном проектировании советов благотворителей по формам проведения акций, объектам, условиям и т. д.
Открытость	Ежегодная публикация НКО подробных годовых отчетов. Регулярные пиар-кампании

Фандрайзинг позволяет улучшить позитивный имидж руководителей и самой компании, ее рекламы, способствует привлечению клиентов и инвесторов, развитию коммуникаций и т. д. Спонсорская поддержка отличается от других видов материальной помощи именно тем, что в обязательном порядке предусматривает встречную услугу, т. е. средства вкладываются в обмен на ожидаемую пользу. Спонсорская деятельность сочетает как постоянную поддержку каких-либо конкретных организаций, так и разовое спонсирование проектов. По сути, спонсорство — это взаимовыгодное сотрудничество, построенное на реализации совместных проектов. В выборе НКО корпорация ориентируется на сферу ее деятельности (табл. 14).

Таблица 14. Описание сфер деятельности НКО, привлекательных для организации-спонсора

Сфера	Описание
1	2
Спорт	Спонсорская поддержка спорта привлекательна тем, что многие спонсоры заинтересованы в массовых потребительских рынках, на которые они могут выйти через спорт, поскольку он привлекает СМИ, особенно телевидение, и обеспечивает широкий охват населения
Культура и искусство	Филантропическая природа спонсорской поддержки данной сферы благоприятно отражается на имидже организации. Соответствует историческим традициям России
Образование и наука	Очень важное направление, интересно тем, что дает больше возможностей привлечь внимание СМИ. Рекламирует корпорацию — спонсора как привлекательного работодателя
Медицина и здравоохранение	Направление перспективное и приносящее немалые социальные дивиденды. Способствует развитию медицинского страхования на предприятии
Политика	Преследует особые политические или коммерческие цели
Шоу-бизнес	Предоставляет широкие рекламные возможности, если учитывать состав зрителей шоу-акций

<i>1</i>	<i>2</i>
Премии / профессиональные награды	Премии и награды вручаются в разных сферах деятельности: наука, кино и др. Дают фирме международную известность
Публикации	В эту категорию можно включать карты, путеводители, ежегодники, книги. Например, книга рекордов Гиннеса
Ярмарки, выставки, фестивали	Один из популярных видов спонсорства в России
Защита окружающей среды	Актуальный, но не очень развитый вид спонсорства в России

Фандрайзеру важно определить мотивы, которых придерживается компания при формулировании направлений внешней корпоративной социальной ответственности (табл. 15).

Таблица 15. Мотивы спонсорской поддержки

Мотив	Описание
PR, реклама, паблсити	В большинстве случаев запрашивающие спонсорские средства НКО предлагают сделать бизнесу масштабный информационный промоушн и обеспечить позитивное паблсити средствами PR и рекламы
Большой общественный интерес к социальному проекту	Например, сбор средств для строительства или восстановления храма. Участие известных в городе предпринимателей, общественных деятелей, политиков
Амбиции	Организации, оказывающие спонсорскую поддержку, имеют определенные амбиции «наша организация не хуже», которые действуют в том случае, если НКО уже привлекла к проекту определенное количество широко известных компаний-спонсоров
Область интересов	Совпадение области социальных интересов со сферой деятельности компании. Например, экология для нефтяных и автомобильных компаний; инвалиды и пенсионеры для фармацевтических компаний и т. п.
Понимание важности и полезности НКО и конкретного проекта	Руководство компании — люди, которые действительно озабочены судьбой России, ее будущим, бывшие в сложных жизненных ситуациях, сочувствующие чужим проблемам и желающие оказать посильную помощь

Спонсорский пакет представляет собой презентационно оформленный набор программных, творческих, юридических и финансовых документов, демонстрирующих эффект спонсируемого мероприятия, и включает в себя следующие компоненты:

- описание проекта. В описании выделяются наиболее значимые для спонсора детали;
- программное описание проекта. Включает место проведения проекта, сценарий проекта, повременную программу;
- поддержка проекта. Перечисляются наименования органов власти, организаций и учреждений, поддерживающих данный проект;

- бюджет проекта. Оценивается максимальная и минимальная стоимость проекта, разные категории расходов;
- спонсорские градации (титульный спонсор — 100 % стоимости проекта, генеральный спонсор — 50 % стоимости проекта, официальный спонсор — 25 %, спонсор-участник — до 10 %);
- спонсорская реклама и PR. Наиболее подробная часть спонсорского пакета включает официальную часть: объявление названия компании-спонсора на акциях и презентациях, выступления первых лиц, логотип и название компании-спонсора на полиграфической, сувенирной продукции и т. д.;
- прогноз спонсорского эффекта. Включает расчет прямого воздействия рекламы.

Некоммерческая организация при определении собственной стратегии спонсоринга должна учитывать весь комплекс макро- и микроэкономических факторов: влияние мировой экономики на развитие России, темпы развития экономики в нашей стране, конъюнктуру развития региона и предприятия. Учитываются социальные факторы и обстоятельства, профессиональные праздники, общероссийские и региональные юбилеи и юбилеи предприятий и т. д.

Благотворительность — мощный рычаг, с помощью которого общество могло бы решить самые сложные социальные и хозяйственные задачи при условии, что опирается на признание полезности или ценности благополучателя и его способностей для общества.

Социальное предпринимательство — это деятельность, смыслом которой является решение или смягчение социальных проблем общества на условиях самокупаемости, инновационности и устойчивости. Оно находится на стыке традиционного предпринимательства и благотворительности, берет от бизнеса предпринимательский подход, а от благотворительности — социальную направленность деятельности.

Социальное предпринимательство, как и благотворительность, основано на *эмпатии* — способности сопереживать другим людям. Социальный предприниматель действует по законам бизнеса, но основной своей целью ставит не извлечение прибыли, а решение или, по крайней мере, смягчение проблем, до которых у государства в силу тех или иных причин не всегда «доходят руки». Это бизнес с социальной миссией, которая может быть реализована путем создания социально значимой услуги или товара, помощи людям с ограниченными возможностями и т. д.

Оказание необходимой поддержки создаваемым и действующим социальным предприятиям осуществляется в форме:

- финансовой поддержки в виде грантов, займов, участия в уставном капитале;
- обучения и консультирования по актуальным вопросам их деятельности;
- информационного обеспечения и продвижения продукции и других форм.

Для России наиболее приемлемым в настоящее время является вариант совмещения бизнеса и благотворительности под одним брендом — когда созданный фонд связан с производственной базой. Благотворительным фондам никто не мешает заниматься коммерцией, необходимо только это прописать в уставе. В бюджете государственных и негосударственных некоммерческих организаций все большую роль играют собственные доходы — поступления от некоммерческой и предпринимательской деятельности.

Социальное предпринимательство можно рассматривать как одно из перспективных направлений корпоративной социальной ответственности. Формы могут быть разные. Например, организация-донор при поддержке НКО могла бы предоставить благополучателям, желающим реализовать себя, производственное помещение, оборудование, инструмент, оплатить разовое обучение основного коллектива, содействовать в рекламе продукции под своим брендом и т. д. В этом случае социальный эффект и отдача от благотворительной деятельности станут более значимыми.

Получает развитие в России и такая форма КСО как добровольчество. *Добровольчество* — это система трудовых отношений, построенная на механизме нематериального стимулирования и преследующая социальные, благотворительные и иные общественно-полезные цели. К привлечению добровольцев на предприятии следует подходить индивидуально, учитывая мотивацию и личностную характеристику работников. Среди них могут быть:

- альтруисты — работники, испытывающие потребность в восстановлении «жизненной справедливости», сочувствующие чужим проблемам и желающие оказать посильную помощь;

- эгоцентристы — работники, желающие самореализоваться и использовать свой творческий потенциал, стремящиеся к получению социального одобрения или ищущие возможность помогать другим. Реализация этого желания позволяет добровольцу наполнить свою жизнь дополнительным смыслом, помогает реализоваться и получить глубокое моральное удовлетворение.

Добровольчество основывается на не требующем оплаты труде. Следовательно, его мотивом является не материальное поощрение, а социальные, благотворительные и духовные интересы. При отсутствии оплаты труда актуальным становится вопрос о нематериальных методах стимулирования. Можно выделить три группы стимулирования:

- 1) практическое. Это может быть участие в образовательных программах организации на бесплатной или льготной основе;

- 2) информационное. Добровольцам предоставляют доступ к информационным источникам и материалам;

- 3) привилегированное. Добровольцам организуют досуг: предоставляют возможность бесплатного посещения различных мероприятий, скидки на какие-либо товары или услуги.

Логично, что за корпоративными добровольцами должен сохраняться заработок по постоянному месту работы. Привлечение работников к добровольному участию в благотворительной деятельности целесообразно осуществлять в ротационном режиме, чтобы большая часть персонала прониклась важностью КСО для окружающего сообщества и страны в целом.

Представители бизнеса все чаще говорят о необходимости внешнего юридического и организационного сопровождения благотворительной деятельности; о необходимости установления обратной связи с получателем благотворительных средств, включая контроль над их целевым использованием. Все это предъявляет повышенные требования к НКО, в том числе в области соответствия международным стандартам.

Стимулирование государством развития и деятельности НКО включает следующие методы:

- предоставление налоговых льгот НКО, а также компаниям, юридическим и физическим лицам, оказывающим материальную поддержку НКО;
- предоставление НКО льгот неналогового характера;
- субсидирование деятельности и развития НКО;
- безвозмездная передача государственного и муниципального имущества;
- предоставление налоговых кредитов;
- информационная, консультационная помощь и другие формы поддержки.

Одним из самых серьезных недостатков процесса социального инвестирования в России является отсутствие на практике оценки результативности и эффективности реализуемых программ. Как следствие, социальная деятельность компаний остается в большинстве случаев одним из инструментов PR и не может полноценно ассоциироваться с корпоративной социальной ответственностью.

Деятельность благотворительных организаций приобретает устойчивый характер, появляется ресурс для организационного, профессионального и технологического развития. Благотворительность выходит за рамки социальной сферы и активно развивается в культуре, образовании, науке.

1.6.4. Социальная ответственность в условиях трансформации модели экономического роста

Формирование экономики инноваций имеет в любой стране реальные перспективы только при условии перехода от инноваций как точечного явления к формированию национальной инновационной системы. Таковую систему образуют знания, технологии, инфраструктура. Переход на инновационный путь развития связан у нас, прежде всего, с необходимостью

обеспечения конкурентоспособности российской экономики в современном взаимосвязанном мире. Это заставляет одновременно решать две группы вопросов: обеспечения роста жизненного уровня населения и переориентации экономики на инновационную модель развития.

В российской экономике, как и других странах, все отчетливее прослеживаются непрерывные изменения. Объясняется это ограниченностью ресурсов и беспредельностью потребностей людей и общества. Отсюда возникает необходимость во главу угла поставить человека с его потребностями, совершенствовать старые и находить новые формы организационных структур, осуществлять децентрализацию управления, обновлять технологии, стиль и методы руководства в целях развития инновационной деятельности в коллективе, повышения роли менеджера как лидера и творца инноваций.

Вместе с тем когда государство заметно сокращает масштабы проведения социальной политики, возрастает роль социальной ответственности бизнеса и предприятий. Это становится важным фактором реализации персоналом своих способностей и возможностей. Обеспечивая единый подход в работе с персоналом, менеджмент стремится максимально эффективно использовать возможности своих сотрудников, создавая все условия для наиболее полной отдачи и интенсивного развития их потенциала. Эффективный работник является важнейшим источником экономического роста, именно он способен вносить такой вклад в общественное благосостояние, который позволит ему не только удовлетворять собственные потребности, но и обеспечивать достойное существование всех тех, кто уже или еще не способен к эффективному труду.

Состояние и эффективность использования человеческого капитала России — это одна из главных болевых точек отечественных преобразований.

Сотрудничество государства и предпринимательского сектора экономики обычно связывают с идеей корпоративизма. *Корпоративизм* — это система институтов социальной ответственности бизнеса, приносящая плоды в связке с механизмом экономической ответственности, когда благое намерение реализуется за свой счет, на свой собственный страх и риск. В противном случае корпоративизм становится идеологией консолидированного сотрудничества чиновничьего класса, финансово-промышленной элиты и части наемных работников по расхищению бюджетных средств и другого национального богатства.

Для России переход от «экономики физических лиц» к корпоративной экономике сотрудничества видится наиболее рациональным путем создания гражданского общества, консолидации страны, отходом от дальнейшей криминализации экономики. В формировании будущего общества определяющим фактором является предприятие, которое, в известном смысле, представляет собой модель общества в целом. Предприятие как

модель общества и государства носит лаговый характер, причем лаг может быть как положительным, так и отрицательным. Развитие на предприятиях социального климата с такими чертами, как общее осознание целенаправленности работы коллектива и ответственности за результаты труда, справедливость в его оплате и распределении доходов от реализации продукции и имущества предприятия, возможность каждого влиять на принятие решений и результаты, является необходимым условием формирования тех или иных элементов гражданского общества в стране. В этом контексте отношения между предприятиями как рыночными агентами также должны претерпеть существенную трансформацию. По оценкам, степень доверия в российском обществе в три раза ниже, чем на Западе.

Нормы ответственного поведения, культура контрактных отношений базируются на особых отношениях доверия и даже симпатии между участниками сделки, которые в современной России возникают не сами по себе, а как продукт социальных специальных усилий государства и общества, поэтому построение системы на основах межкорпоративного доверия, солидарности и социальной ответственности должно стать одной из основных задач как законодательной, так и исполнительной власти.

С точки зрения социально-экономической политики основным при этом является вопрос об отношениях между элементами треугольника «корпорации — государство — общество». Необходимо уделять самое серьезное внимание укреплению и сбалансированности взаимосвязей всех элементов, так как в противном случае возникают варианты антинародных олигархических режимов, внутригосударственного противостояния или тоталитарного управления.

Эффективным методом совершенствования деятельности организации и ведения ею бизнеса, как вытекает из практики, является *самооценка*. Преимуществами применения самооценки в сравнении с другими инструментами менеджмента являются:

- получение объективных оценок, основанных на оценочных показателях эффективности работы сотрудников, подразделений и организаций в целом;
- понимание персоналом необходимости и важности систематического совершенствования деятельности;
- возможность выявления основных ошибок в формировании целей и задач работы различных структур организации;
- последовательность действий при оценке эффективности работы структурных подразделений организации;
- разделение показателей по уровням иерархии структур управления организацией;
- обучение персонала применению принципов всеобщего управления качеством;

- внедрение различных инициатив и передовых методов менеджмента качества в повседневную деятельность организации;
- выявление и анализ процессов в системе показателей самооценки деятельности предприятия, в которые можно ввести изменения;
- возможность использовать *аутстаффинг* — услугу по решению вопросов, связанных с оптимизацией штатного расписания и оперирования бюджетом организации, снижением рисков в сфере трудовых споров.

Организуя работу по самооценке, менеджмент интересуется в первую очередь эффективностью самой организации. И это объективно, поскольку людей обычно интересуют результаты деятельности организаций, а их надо оценивать исходя из этих результатов.

Если люди стремятся к эффективности в своей деятельности и в способах организации своих дел, значит, эффективность может быть позитивным понятием, обладающим не только нормативной, предписывающей функцией, но и функцией объяснения и прогнозирования. В конце концов, если стороны могут эффективно договориться друг с другом и если они могут эффективно осуществлять и обеспечивать соблюдение любых достигнутых соглашений, то они сумеют реализовать эти выгоды.

Вместе с тем нельзя изменить и совершенствовать то, что не измеряется. Провести самооценку — значит проанализировать способности организации решать задачи и достигать своих целей, выявлять слабые места в процессах и системных факторах, влияющих на развитие организации и повышение конкурентоспособности. Она позволяет выявить проблемы так называемых неосознаваемых, неосязаемых характеристик, которые очень не просто оценить, но которые существенным образом определяют успех деятельности организации.

Утверждение приоритета общегосударственных интересов не позволяло видеть всю сложность общественной системы, в которой тесно переплетаются общегосударственные, производственные, ведомственные, социально-групповые, личные и другие интересы. Не секрет, что в повседневной жизни эти интересы нередко противоречат друг другу. Принятием федеральных нормативных актов устранить противоречие интересов не удается. Если в организации механизм принятия решения о заключении государственных контрактов не разработан и не урегулирован корпоративным актом, то не исключено, что решение будет приниматься в определенной мере на интуитивной, эмоциональной основе без достаточной информации и, возможно, не всегда в интересах коллектива.

При командном стиле руководства, когда идет установка на безоговорочное исполнение предписаний сверху, происходят большие издержки: не учитываются местные особенности, имеющие резервы, интересы организаций. Государство может определить цель, указать возможные направления деятельности, а конкретные пути, средства и методы их достижения

должны выбирать сами организации в соответствии со своими интересами, волей коллективов, правовой формой которой являются корпоративные акты. Такой подход будет способствовать гармонизации интересов общества и коллектива организации закреплению на практике этой социальной функции корпоративного регулирования. Другой важной функцией такого регулирования видится гармонизация интересов коллектива и отдельных его членов.

Создание корпоративных норм чаще зиждется на суммировании интересов всех членов коллектива и позволяет в значительной мере снять противоречия между ними. Сегодня взаимоотношения собственника и администрации, представляющей его интересы, с одной стороны, и трудового коллектива, с другой стороны, должны строиться на принципе сотрудничества, учета взаимных интересов, на основе взаимных уступок и компромиссов, т. е. они должны быть партнерскими. Это предполагает, что персонал в своей основе должен обладать более высоким уровнем интеллекта, иметь необходимые специальные знания, широкий кругозор.

* * *

Выводы

1. Организационная культура задает формальные и неформальные правила поведения работников.

2. Деловую этику рассматривают на трех уровнях: мировой уровень — гипернормы, макроуровень — национальные или отраслевые нормы; микроуровень — нормы на уровне отдельного предприятия.

3. В целях формулирования и фиксирования норм этического поведения работников может разрабатываться этический кодекс, который должен обладать научной основой.

4. Проблема оценки эффективности отношений социальной ответственности в практике российского менеджмента заключается в отсутствии интегративных измерителей и методологического обеспечения процесса оценки при наличии такой потребности во взаимодействии социально-экономических систем.

5. Особенности развития отношений социальной ответственности характеризуются в отечественной практике менеджмента следующими условиями:

- решением внутренних задач социальной ответственности;
- эффективностью деятельности в социальной сфере;
- окупаемость внешних мероприятий социальной ответственности должна быть гарантирована участием государства.

6. В настоящее время все компании, которые тем или иным образом реализуют социальную ответственность, можно разделить на три группы: 1) компании, реализующие социальную ответственность в рамках своей основной деятельности; 2) компании, реализующие социальную ответст-

венность в ближайшем окружении своего бизнеса; 3) компании, которые реализуют социальную ответственность в рамках всего общества.

7. Обязательным условием формирования социальной ответственности в управлении организацией является самоокупаемость всех социальных мероприятий как внутри организации, так и вне ее.

8. Экономический потенциал социальной ответственности персонала организации в практике управления социально-экономическими системами рассматривается в следующих аспектах, определяющих его ценность: сохранение инвестиционной привлекательности организации; сохранение структуры и средств производства организации; диверсификация капитала путем создания самоокупаемых объектов социальной сферы, создаваемых с участием организации.

9. Социальная ответственность в системе управления корпорацией распределяется по группам персонала неодинаково. Мера ответственности возрастает по мере административного роста и уровня компетенции.

10. Развитие отношений корпоративной социальной ответственности в практике российского менеджмента приобретает все более организованные формы.

11. При высоком уровне интеллектуального капитала организации наиболее эффективным образом действуют коммуникации, что не может не влиять КСО.

12. Интеллектуальный капитал создает конкурентные преимущества, которые находят свое выражение и в КСО, влияет и на эффективность управленческих решений, принимаемых в области внешних связей организации.

13. Благотворительность вновь обретает черты развитого социального института, каковым она была в дореволюционной России.

14. Корпоративная благотворительность — одна из форм проявления социальной ответственности бизнеса.

15. Самооценка анализа фактического состояния работы по качеству и ее результатов выступает основой для разработки планов и мероприятий по совершенствованию деятельности организации.

16. Важнейшим условием повышения социальной ответственности индивида, персонала, организаций является социальное партнерство.

2. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Для подготовки к практическим занятиям, текущему контролю в форме контрольных работ и дискуссий следует использовать интернет-ресурсы и рекомендуемые учебные пособия.

Практические занятия по дисциплине «Корпоративная социальная ответственность»

Все задания к приведенным темам направлены на развитие у студентов поисково-аналитической деятельности по формированию компетенций и включают в себя подготовку сообщений и выступления на семинарском занятии.

Тема 1. Сущность и этапы развития корпоративной социальной ответственности

1. Проанализировать три довода в пользу принятия международных трудовых норм, выдвинутые Оуэном в обращении к правительствам европейских стран с предложениями принять международные законы об условиях труда на заводах и фабриках, рудниках и шахтах.

2. Проанализировать десять принципов, лежащих в основе Глобального договора ООН.

Задание: подготовить проект по применению международных законов об условиях труда в рамках конкретных мероприятий.

Тема 2. Отношения компании с заинтересованными лицами в системе корпоративного управления

1. На практике показать ключевые аспекты корпоративного управления.

2. Проанализировать, что гласят принципы структуры управления исходя из того, что принципам корпорации отвечает признание взглядов заинтересованных лиц и их вклада в долгосрочный успех корпорации.

3. Выделить преимущества концепции стейкхолдеров

Задание: подготовить проект по применению принципов структуры управления исходя из признания взглядов заинтересованных лиц в рамках конкретных предприятий.

Тема 3. Основные методики определения уровня корпоративной социальной ответственности

1. На практике обозначить три группы критериев качественной оценки социальных инвестиций.

2. Проанализировать структуру отчета GRI на примере корпоративной структуры организации.

3. Выделить основные показатели практики в области использования рабочей силы и обеспечения достойных условий труда на примере корпоративной структуры организации.

Задание: подготовить проект GRI на примере корпоративной структуры организации в рамках конкретных предприятий.

Тема 4. Разработка методики анализа корпоративной социальной ответственности с использованием концепции заинтересованных сторон

1. На практике продемонстрировать, как осуществляется классификация заинтересованных лиц по восьми классам в зависимости от наличия указанных особенностей.

2. Проанализировать распределение заинтересованных лиц по типам в соответствии с классификацией Сэвиджа.

3. Выделить распределение заинтересованных сторон в зависимости от наличия основных особенностей по Митчеллу.

Задание: подготовить проект распределения заинтересованных сторон в зависимости от наличия основных особенностей по Митчеллу в рамках конкретных предприятий.

Тема 5. Исследование корпоративной социальной ответственности компаний Республики Коми

1. На практике продемонстрировать, как осуществляется классификация заинтересованных лиц по восьми классам.

2. Проанализировать общий уровень влияния заинтересованных сторон на компанию.

3. Выделить уровень взаимной ответственности компании перед заинтересованными сторонами и заинтересованных сторон перед компанией.

Задание: подготовить проект распределения уровней взаимной ответственности компании перед заинтересованными сторонами и заинтересованных сторон перед компанией в рамках конкретных предприятий.

Тема 6. Разработка основных направлений государственного участия в совершенствовании корпоративной социальной ответственности

1. На практике продемонстрировать, как осуществляется классификация функциональных обязанностей членов комитета по социальной ответственности в совете директоров.

2. Проанализировать схему аккумулялирования и распределения ресурсов.

3. Выделить один из двух путей развития корпоративной социальной ответственности бизнеса при условии, что государство постепенно снимает с себя часть социальной ответственности.

Задание: подготовить проект схемы аккумулирования и распределения ресурсов на примере конкретного предприятия.

Тема 7. Механизм повышения корпоративной социальной ответственности как фактор эффективности корпоративного управления

1. Проанализировать возможности проявления социальной ответственности и последствия, к которым она ведет.

2. Проанализировать развитие социальной ответственности бизнеса в России.

3. Выделить влияние на деятельность компаний социально ответственного бизнеса.

Задание: подготовить проект развития социальной ответственности бизнеса в России на примере конкретного предприятия.

Контрольные работы

Аудиторные контрольные работы для студентов очной формы обучения

Подготовка к контрольным работам требует самостоятельного изучения большого количества материалов. Аудиторные контрольные работы выполняются в течение 90 минут, в работе следует раскрыть сущность контрольного вопроса, при этом можно использовать конспекты подготовленных материалов.

Контрольная работа № 1

1. Теоретические основы исследования социальной ответственности в системе корпоративного управления.

2. Практическое применение результатов исследования социальной ответственности в системе корпоративного управления.

3. Сущность развития корпоративной социальной ответственности.

4. Этапы развития корпоративной социальной ответственности.

5. Отношения компании с заинтересованными лицами в системе корпоративного управления.

Контрольная работа № 2

1. Анализ взаимоотношений с заинтересованными лицами как формы реализации корпоративной социальной ответственности.
2. Основные методики определения уровня корпоративной социальной ответственности.
3. Разработка методики анализа корпоративной социальной ответственности с использованием концепции заинтересованных сторон.
4. Исследование корпоративной социальной ответственности компаний Республики Коми.
5. Разработка механизмов повышения корпоративной социальной ответственности путем совершенствования взаимоотношений компаний с заинтересованными лицами (на примере Республики Коми).

Аудиторная контрольная работа для студентов заочной и заочной в сокращенные сроки форм обучения

Работа выполняется в аудитории в течение 2 академических часов с использованием всех имеющихся источников: печатных, электронных и др. Работа начинается с титульного листа, в конце приводится список использованных источников. Каждый студент выбирает тему из списка и раскрывает ее по существу, оформляя либо в отдельные параграфы, либо общим текстом.

Темы контрольной работы

1. Разработка основных направлений государственного участия в совершенствовании корпоративной социальной ответственности.
2. Механизм повышения корпоративной социальной ответственности как фактор эффективности корпоративного управления.
3. Реализация социальной ответственности бизнеса в системе корпоративных отношений.
4. Ключевые аспекты корпоративного управления.
5. Разработка и применение основных методик определения уровня корпоративной социальной ответственности.
6. Распределение заинтересованных лиц по типам в соответствии с классификацией Сэвиджа.
7. Распределение заинтересованных сторон в зависимости от наличия основных особенностей по Митчеллу.
8. Ряд мер, осуществляемых государственными органами в целях совершенствования формирования и развития корпоративной социальной ответственности.

9. Один из двух путей развития корпоративной социальной ответственности бизнеса при условии, что государство, постепенно снимает с себя часть социальной ответственности.

10. Анализ развития социальной ответственности бизнеса в России.

11. Влияние на деятельности компаний социально ответственного бизнеса.

Вопросы к зачету

1. Основные международные определения корпоративной социальной ответственности.

2. Основные определения корпоративной социальной ответственности и социальной ответственности бизнеса в деловой литературе.

3. Определение корпоративной социальной ответственности в российской практике.

4. Основные этапы становления концепции корпоративной социальной ответственности.

5. Использование концепции стейкхолдеров в управлении компанией в современных условиях.

6. Принципы корпоративного поведения.

7. Основные движущие силы компании.

8. Существующие методики определения уровня корпоративной социальной ответственности, используемые в России.

9. Методика оценки количественного индекса социальных инвестиций.

10. Методика оценки качественного индекса социальных инвестиций.

11. Определение заинтересованных сторон.

12. Определение ключевых заинтересованных сторон.

13. Изучение объема влияния компании на заинтересованные стороны и обратного влияния стейкхолдеров на компанию.

14. Определение уровня взаимной ответственности компании перед заинтересованными сторонами и заинтересованных сторон перед компанией.

15. Определение уровня социальной ответственности и стимулов повышения корпоративной социальной ответственности.

16. Определение эффективности взаимодействия с каждой группой заинтересованных лиц.

17. Группы, которые послужили основанием для деления всех заинтересованных сторон, каждая из которых имеет набор интересов, в большинстве своем противоположных получению наибольшей прибыли в краткосрочном периоде.

18. Важные составляющие эффективных взаимоотношений бизнеса с властью.

19. Причины существования проблемы монопрофильных городов в Республике Коми.
20. Кодексы корпоративного управления.
21. Эффективное корпоративное управление.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Основная литература

1. **Благов, Ю. Е.** Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции [Электронный ресурс] / Ю. Е. Благов ; Издательство «Лань» (ЭБС). — Изд. 2-е. — Санкт-Петербург : Лань, 2011. — 272 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=47494.

Дополнительная литература

2. Доклад о социальных инвестициях в России за 2004 год. Роль бизнеса в общественном развитии [Электронный ресурс] / под общ. ред. С. Е. Литовченко. — Москва : Ассоциация менеджеров, 2004. — 80 с. — Режим доступа: <http://www.undp.ru/index.php?iso=RU&lid=2&cmd=publications1&id=35>.

3. **Зарецкий, А. Д.** Корпоративная социальная ответственность. Мировая и отечественная практика [Текст] : учеб. пособие / А. Д. Зарецкий, Т. Е. Иванова. — Краснодар : Просвещение-Юг, 2013. — 279 с.

4. **Иноземцев, В.** КСО отражает стремление государства «переложить» социальную ответственность на плечи частного капитала [Текст] / В. Иноземцев // Эксперт-Урал. — 2004. — № 48. — С. 35—42.

5. Корпоративная социальная ответственность: совершенствование взаимодействия компаний с заинтересованными лицами в системе корпоративного управления [Текст] / А. П. Шихвердиев, А. В. Серяков, В. А. Цигляев [и др.] ; под общ. ред. А. П. Шихвердиева. — Москва : Экон-Информ, 2010. — 135 с.

6. Корпоративная социальная ответственность [Текст] : учебник для бакалавров / Э. М. Коротков, О. Н. Александрова, С. А. Антонов [и др.] ; под ред. Э. М. Короткова. — Москва : Юрайт, 2012. — 445 с.

7. Меморандум о принципах корпоративной социальной ответственности [Текст] // Ассоциация менеджеров России. — 2006. — С. 6—7.

8. Россия: институт гражданского общества [Текст] // Новая политика. — 25.04.2005. — С. 2.

Учебное издание

Иваницкая Ирина Ивановна, кандидат экономических наук, доцент;
Широков Вадим Борисович, преподаватель

КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Подписано в печать 11.03.15. Формат 60 × 90 1/16.
Уч.-изд. л. 7,8. Усл. печ. л. 8,5. Тираж 36. Заказ № 683.

Сыктывкарский лесной институт (филиал) федерального государственного
бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования
«Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет
имени С. М. Кирова» (СЛИ).
167982, г. Сыктывкар, ул. Ленина, 39. www.sli.komi.com. E-mail: institut@sfi.komi.com.

Редакционно-издательский отдел СЛИ.
Отпечатано в СЛИ.