



РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ФГБОУ ВПО ТЮМЕНСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНСТИТУТ ДИСТАНЦИОННОГО ОБРАЗОВАНИЯ
ИНСТИТУТ ПРАВА, ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Н. В. БАКША, А. А. ДАНИЛЮК

КОРПОРАТИВНАЯ
СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Учебное пособие



Тюмень
Издательство
Тюменского государственного университета
2013

УДК 334:316.334.2(075.8)
ББК У290.2я73
Б199

Н. В. Бакша, А. А. Данилюк. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ: учебное пособие. Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2012. 292 с.

Разработано на основании государственного образовательного стандарта и учебного плана направления, знакомит с основными теоретическими положениями дисциплины «Корпоративная социальная ответственность» и их практическим применением в деятельности организаций и общества, раскрывает содержание ключевых понятий, специфики проявления и объясняет механизм использования соответствующего инструментария.

Предназначено для студентов всех форм обучения направления «Менеджмент», изучающих дисциплину «Корпоративная социальная ответственность».

Рабочая программа размещена на сайте Университета <http://utmn.ru/> и в разделе web-кабинета информационной системы Института дистанционного образования: <https://iside.distance.ru> «Учебно-методическое обеспечение».

Рекомендовано к изданию кафедрой менеджмента, маркетинга и логистики, учебно-методической комиссией Института права, экономики и управления ТюмГУ.

Работа выполнена при финансовой поддержке ФЦП «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России» на 2009-2013 годы, ГК 14.740.11.1377.

Рецензенты: **И. И. Огородникова**, финансовый директор ООО «Армада», кандидат социологических наук

Д. В. Вакорин, доцент кафедры менеджмента, маркетинга и логистики ИПЭУ ТюмГУ, кандидат экономических наук

Научный редактор:

В. А. Давыденко, д-р социологических наук, профессор, зав. кафедрой менеджмента, маркетинга и логистики ИПЭУ ТюмГУ

Ответственный

за выпуск: **А. В. Трофимова**, зав. отделом учебно-методического обеспечения ИДО ТюмГУ

ISBN 978-5-400-00798-9

© ФГБОУ ВПО Тюменский государственный университет, 2013
© Н. В. Бакша, А. А. Данилюк, 2013

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	6
Раздел I. СУЩНОСТЬ И СПЕЦИФИКА КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ	
Глава 1. ЭВОЛЮЦИЯ И СОДЕРЖАНИЕ КОНЦЕПЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ.....	8
§ 1. Понятие и основные характеристики корпоративной социальной ответственности.....	8
§ 2. Формирование комплексной модели корпоративной социальной ответственности.....	12
§ 3. Внешние и внутренние источники корпоративной социальной ответственности.....	14
§ 4. Понимание и реализация корпоративной социальной ответственности.....	16
§ 5. Концепции стейкхолдеров и корпоративного гражданства	20
Резюме	26
Вопросы для самопроверки	27
Глава 2. ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ: ПОТРЕБНОСТЬ, НЕОБХОДИМОСТЬ И ВОЗМОЖНОСТИ	29
§ 1. Экономическая и общественная необходимость появления и проявления корпоративной социальной ответственности.....	29
§ 2. Факторы конкурентного преимущества в системе корпоративной социальной ответственности	37
§ 3. Корпоративная социальная ответственность и процессы социализации экономики.....	45
§ 4. Типология системных представлений и основные атрибуты системы корпоративной социальной ответственности.....	51
§ 5. Виды взаимодействий и принципы построения системы корпоративной социальной ответственности.....	54
Резюме	62
Вопросы для самопроверки	64

Глава 3. СПЕЦИФИКА ВНУТРЕННЕЙ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ.....	65
§ 1. Образование и интеллектуальный потенциал организации как факторы внутренней социальной ответственности.....	65
§ 2. Виды и формы внутренней социальной ответственности.....	80
§ 3. Развитие системы социальной ответственности в организациях.....	93
Резюме.....	107
Вопросы для самопроверки.....	108
Глава 4. СПЕЦИФИКА ВНЕШНЕЙ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ.....	110
§ 1. Поддержка образования и науки как основа формирования интеллектуального и инновационного потенциала.....	110
§ 2. Поддержка здравоохранения как необходимость формирования здорового образа жизни и трудового потенциала.....	121
§ 3. Поддержка культуры как источник развития культурного потенциала общества.....	128
§ 4. Стандартизация и развитие внешних сообществ в системе корпоративной социальной ответственности.....	138
Резюме.....	153
Вопросы для самопроверки.....	155
Раздел II. РЕАЛИЗАЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ	
Глава 5. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ.....	157
§ 1. Принципы устойчивого развития организации.....	157
§ 2. Повышение деловой репутации организации.....	172
§ 3. Корпоративная социальная ответственность и антикризисное развитие организации.....	188
Резюме.....	198
Вопросы для самопроверки.....	201

Глава 6. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ.....	202
§ 1. Роль корпоративной социальной ответственности в формировании конкурентных преимуществ организации.....	202
§ 2. Среда проявления корпоративной социальной ответственности и взаимосвязь конкурентных преимуществ	207
§ 3. Корпоративная социальная ответственность как фактор формирования конкурентных преимуществ организации.....	210
Резюме.....	216
Вопросы для самопроверки.....	218
Глава 7. ЭФФЕКТИВНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ.....	219
§ 1. Понятие эффективности корпоративной социальной ответственности, социальный отчет организации	219
§ 2. Оценка эффективности корпоративной социальной ответственности.....	225
§ 3. Оценка корпоративной социальной активности.....	232
Резюме.....	242
Вопросы для самопроверки.....	243
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	244
ПРАКТИКУМ.....	245
ЗАДАНИЯ ДЛЯ КОНТРОЛЯ.....	271
Тесты для самоконтроля.....	271
Ключи к тестам для самоконтроля.....	279
Вопросы для подготовки к зачету.....	280
ГЛОССАРИЙ.....	283
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	287

ПРЕДИСЛОВИЕ

В настоящее время усилилось внимание к проблемам социально ответственного поведения бизнеса, его роли в социально-экономическом развитии. Компании, чтобы обеспечить конкурентоспособность, работают над улучшением деловой репутации, имиджа.

Реализация социальной ответственности возможна лишь тогда, когда она не просто декларируется, а входит в организацию менеджмента как мотивационный и ограничительный фактор, как средство достижения успеха и критерий оценки бизнеса.

Цель учебного пособия — сформировать у студентов систему знаний, умений и навыков в сфере корпоративной социальной ответственности, изучить ее основные теоретические и практические аспекты.

Для достижения цели в пособие включены:

- 1) теоретические материалы, логически структурированные по разделам и главам, содержащие вопросы, ответы на которые определяют уровень понимания студентом соответствующей тематики;
- 2) комплект заданий, состоящий из практических упражнений и конкретных ситуаций для анализа, тестов для самоконтроля, направленных на закрепление полученных знаний по изучаемой дисциплине.

В содержание включен комплекс концептуальных положений, раскрывающих содержание корпоративной социальной ответственности. В логической последовательности рассматриваются основные положения корпоративной социальной ответственности, которая дифференцируется по проблематике внутренней и внешней социальной ответственности организации, определяется ее роль в устойчивом развитии организации. В заключительной главе изложены вопросы эффективности реализации корпоративной социальной ответственности.

Учебное пособие подготовлено, во-первых, на основе учебника под редакцией Э. М. Короткова «Корпоративная социальная ответственность»¹, во-вторых, работ отечественных и зарубежных авторов, которые являются общепризнанными авторитетами в теории и практике корпоративной социальной ответственности. Отдельные теоретические вопросы носят дискуссионный характер, что позволяет студентам выработать свое собственное мнение.

Таким образом, изучив и проанализировав все предлагаемые темы, применив полученные знания по корпоративной социальной ответственности в деятельности организации, будущие и настоящие менеджеры смогут повысить как собственную эффективность в качестве сотрудника, так и эффективность организации в целом.

¹ Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков, О. Н. Александрова, С. А. Антонов и др.; под ред. Э. М. Короткова. М.: Изд-во «Юрайт», 2012.

Раздел I. СУЩНОСТЬ И СПЕЦИФИКА КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Глава 1. ЭВОЛЮЦИЯ И СОДЕРЖАНИЕ КОНЦЕПЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Основная цель главы — сформировать представление о сущности и эволюции концепции корпоративной социальной ответственности. Для этого необходимо раскрыть сущность и основные характеристики корпоративной социальной ответственности, сформировать представление о комплексной модели корпоративной социальной ответственности, определить внешние и внутренние источники корпоративной социальной ответственности, понять механизм реализации корпоративной социальной ответственности, охарактеризовать концепции стейкхолдеров и корпоративного гражданства.

§ 1. Понятие и основные характеристики корпоративной социальной ответственности

Все типы ответственности проявляются не только во внутренней организации менеджмента, но и во взаимоотношениях организации и общества, которые имеют большое значение в развитии того и другого.

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. Но решение их в значительной мере определяется деятельностью современных корпораций, их ответственностью перед обществом и будущим. Вот почему проблема корпоративной социальной ответственности сегодня становится центральной проблемой менеджмента. Ее решение в экономическом, научно-техническом, социально-политическом ракурсе волнует умы многих представителей политики, науки, бизнеса и менеджмента.

Корпоративная социальная ответственность (КСО) — реализация интересов компании (корпорации) посредством обеспечения социального развития ее коллектива и активного участия компании в развитии общества².

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. Это стремление имеет место по отношению к тому, что лежит вне определяемых за-

² Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков, О. Н. Александрова, С. А. Антонов и др.; под ред. Э. М. Короткова. М.: Изд-во «Юрайт», 2012. С. 30.

коном или регулируемыми органами требований или же сверх этих требований.

Жизнеобеспечение общества обусловлено в процессах жизнедеятельности уровнем потребляемых ресурсов и производством материальных благ. Совокупность территорий, природных ресурсов, населения в среде его проживания составляет жизненное пространство общества, пространство деятельности организаций.

Социальная ответственность менеджеров корпорации (топ-менеджеров), таким образом, состоит в организации и успешном управлении бизнесом, в постоянном поиске выгодных взаимодействий с государством. Плодами этого сотрудничества является сбалансированное и динамически развивающееся общество, в котором работа каждого члена общества выступает предпосылкой для общего благосостояния.

В российском менеджменте все больше увеличивается число участников, которые считают, что социальная ответственность перед собственным персоналом и перед обществом — это не что-то исключительное, порождаемое лишь особыми обстоятельствами, а норма, вытекающая из самой сущности деятельности организации. Социальные аспекты деятельности становятся столь же неотделимы от нее, как и аспекты экономические.

Социальная программа «Газпром — детям», например, охватывает 65 регионов России. С 2007 г. по 2008 г. выделено 5,3 млрд руб. на строительство спортивных объектов в 230 населенных пунктах страны. Введено 77 крупных спортивных объектов, 374 спортивных площадки и 15 современных футбольных стадионов с искусственным покрытием, что позволило к 2008 г. привлечь в массовый спорт и художественную самодеятельность около 20 тыс. ребят.

Объектами корпоративной социальной ответственности являются: экология, демография, безопасность, здоровье, образование, культура, наука, информация, отдых (рис. 1.1). Эти области развития человека и общества нуждаются в поддержке со стороны бизнеса, поддержке прежде всего экономической, а также политической, организационной.

Для построения системы ответственности с учетом ее разнообразия необходимо знать характеристики ответственности в полном их составе и объеме.

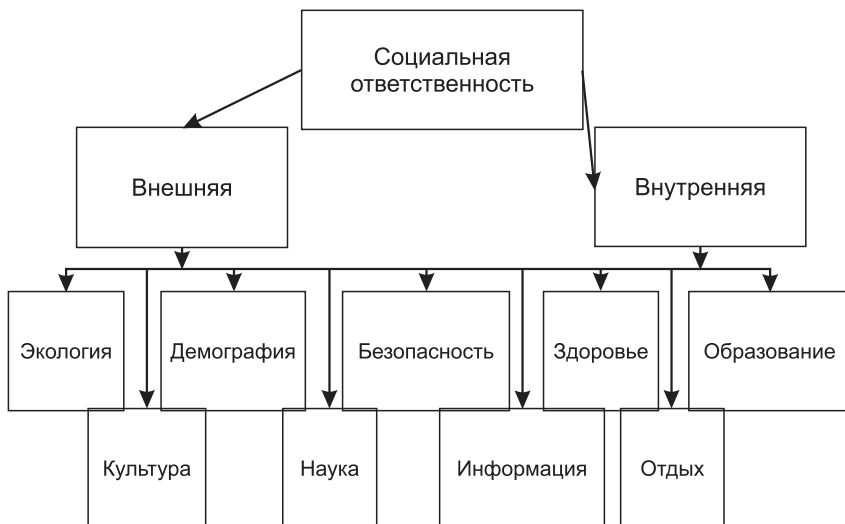


Рис. 1.1. Объекты социальной ответственности³

Ответственность обладает следующими характеристиками:

1) *Типологическая принадлежность* ответственности — проявляется в сочетании различных типов, а не только в принадлежности к одному из вышеперечисленных. Искусство реализации ответственности в процессах менеджмента и состоит в построении этого сочетания.

2) *Мера* ответственности — отражает степень порицания, поощрения, силу наказания или одобрения результатов работы. Здесь необходимо иметь в виду, что ответственность в менеджменте выступает не только как фактор сдерживания или ограничения, но и как фактор мотивации. Действенность этих факторов определяется и типом, и мерой ответственности.

3) *Адресность* — кому ответственность предназначена, кто и как должен ее учитывать.

4) *Организационная форма* реализации — закрепляется в положениях, инструкциях, договорах, контрактах и т. д.

³ Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков, О. Н. Александрова, С. А. Антонов и др.; под ред. Э. М. Короткова. М.: Изд-во «Юрайт», 2012. С.32.

5) *Условный характер* — может действовать при определенных условиях, установленных заранее.

6) *Источник реализации*. Для внутренней организации деятельности — это уровень системы менеджмента, в соответствии с распределением полномочий. Для внешних отношений — организации, указанные в контракте или договоре, а также государственные органы регулирования.

7) *Временные характеристики*. Всегда существует время ее наступления и реализации. Более того, ответственность может изменяться во времени — ослабевать или усугубляться. Это может происходить при изменении ситуаций, условий, потребностей, организационных положений.

§ 2. Формирование комплексной модели корпоративной социальной ответственности

КСО прошла путь от управленческой экзотики глобальных корпораций до стандартных рутин, внедряемых и используемых во всем мире фирмами разных размеров и форм собственности.

По данным консалтинговой фирмы CorporateRegister.com, в 2010 г. в мире опубликовано уже около 4000 отчетов в области корпоративной ответственности, что превосходит показатели 2000 г. более, чем в четыре раза.

В академическом сообществе дискуссия по проблемам КСО ведется и отражается в мировой научной литературе начиная с 1950-х гг. За этот период вышло множество монографий и научных статей. В них описывается множество концепций, ассоциируемых с КСО. Наибольшую известность получили:

- корпоративная социальная восприимчивость;
- корпоративная социальная деятельность;
- этика бизнеса;
- корпоративная филантропия;
- социальные проблемы;
- корпоративная социальная добросовестность;
- корпоративная социальная политика;
- менеджмент заинтересованных сторон (управление стейкхолдерами);
- корпоративное гражданство;

- устойчивое развитие;
- корпоративная устойчивость;
- корпоративная репутация;
- социально-ответственное инвестирование;
- тройная отчетность;
- корпоративная социальная отчетность.

Эти концепции динамичны, их значение меняется во времени и пространстве, причем они дополняют и развивают друг друга.

В результате логичным этапом стали попытки создания **комплексной модели КСО**, включающей в себя ранее выработанные концепции в качестве составных элементов, дополняющих друг друга. Эти концепции представлены на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Появление различных концепций, близких к КСО⁴

Первое определение социальной ответственности в 1953 г. дал Г. Боуэн: «Социальная ответственность бизнесмена состоит в реализации такой политики, принятии таких решений либо следовании такой линии поведения, которые были бы желательны для целей и ценностей общества».

Определение Боуэна, говоря о поведении бизнесмена или корпорации, желательном для общества, подразумевает наличие общественного договора, согласующего поведение бизнесмена с целями

⁴ Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков, О. Н. Александрова, С. А. Антонов и др.; под ред. Э. М. Короткова. М.: Изд-во «Юрайт», 2012. С. 53.

и ценностями общества. Конкретные условия этого договора могут быть различными в разных странах и меняться с течением времени, но договор в целом сохраняется как основной источник легитимности бизнеса, или, другими словами, общество гарантирует свободу предпринимательства, если предприниматели в своей деятельности учитывают ожидания общества. Ответственной в контексте КСО можно назвать организацию, топ-менеджеры которой в случае возможности выбора между различными по ресурсоемкости (но приемлемыми по прибыльности) управленческими решениями готовы выбрать более ресурсоемкий вариант, если он лучше отвечает ожиданиям собственных сотрудников и общества.

Также понимание социальной ответственности в рамках определения Боуэна предполагает признание общественной роли самого бизнесмена как морального агента, способного не только воспринимать и учитывать ценности общества, но и активно принимать участие в их формировании.

Эти два подразумеваемых условия — общественный договор и моральный агент, определяют источники социальной ответственности.

§ 3. Внешние и внутренние источники корпоративной социальной ответственности

Источники КСО — те силы, которые диктуют корпорации и менеджерам соответствующие обязанности ответственного поведения (представлены на рис. 1.3).

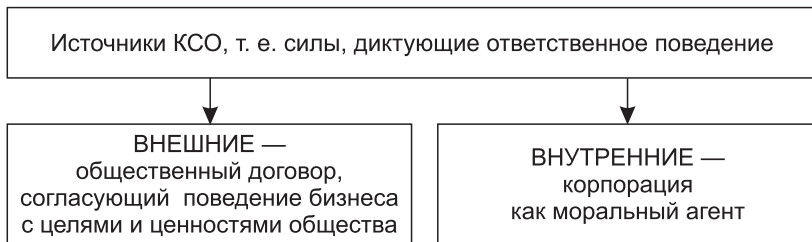


Рис. 1.3. Внешние и внутренние источники корпоративной социальной ответственности

Внешние источники КСО — это силы, диктующие ответственное поведение бизнеса, которые вызваны существующим в обществе

негласным договором, согласующим поведение бизнеса с целями и ценностями всего общества.

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

Развивая идеи социальной ответственности бизнеса, различные экономисты дают различные трактовки источников КСО, диктующие обязанности ответственного поведения:

- 1) рыночные силы;
- 2) политические процессы;
- 3) комплексные — внешние (диктует институт бизнеса) и внутренние (диктует реальная социальная власть бизнесмена).

Первая трактовка дана неоклассическими экономистами Т. Левиттом (Гарвардская школа бизнеса) и М. Фридманом. Впервые рыночные силы в обсуждении темы социальной ответственности бизнеса упомянул Левитт. Он писал, что одна (главная) ответственность бизнеса — стремление к материальной выгоде, а другая — следование элементарным канонам повседневного цивилизованного общения, таким как честность, добросовестность и т. д. При этом растущее внимание к развитию школ, больниц и социальных служб Левитт критиковал как концепцию, широкое применение которой ведет к гибели капитализма. Нобелевский лауреат Фридман развивал этот же взгляд и говорил, что в свободном обществе существует одна и только одна социальная ответственность бизнеса: использование своих ресурсов для участия в деятельности, направленной на повышение его прибылей, в той мере, в какой она соответствует правилам игры, обеспечивающим открытую и свободную конкуренцию без обмана и мошенничества. Своих определений КСО эти авторы не давали и рассматривали ответственность бизнеса как *синоним обязанности*.

Вторая трактовка политических процессов как источников КСО дана институциональными экономистами, в частности Дж. Гелбрейтом. Общество, государство должны воздействовать на корпорацию посредством инструментов госрегулирования, дабы интересы «анонимной техноструктуры» не доминировали над интересами общества. Гелбрейт подчеркивал, что необходимо создание жестких рамок, которые смогут привести власть корпораций в соответствие с общественными целями. Определение КСО Гелбрейт не дал, но косвенно трактовал социальную ответственность корпораций как *обязанность следовать внешнему регулированию*.

Третья трактовка состоит в комплексном подходе к анализу источников КСО. Автор К. Девис (профессор университета Аризона), рассматривает КСО и на системном уровне, и на уровне фирмы — в управленческом контексте. Конкретные управленческие решения принимает бизнесмен, а соответствующий институт бизнеса определяет только культурные рамки, направления деятельности и специфические интересы. Социальная ответственность бизнесменов непосредственно вытекает из той реальной социальной власти, которой они обладают, и должна ей соответствовать. При этом Девис сформулировал «железный закон ответственности»: «Те, кто не берет на себя ответственности, адекватной их власти, в результате утратят эту власть». Девис дал свое определение КСО, отличное от предыдущих трактовок.

КСО — это «*осознание* фирмой проблем, выходящих за пределы узких экономических, технических и правовых требований, и *реакция* на эти проблемы». Фирма не будет социально ответственной, если она всего лишь соотносит свою деятельность с минимальными требованиями закона, поскольку это присуще любому хорошему гражданину.

§ 4. Понимание и реализация корпоративной социальной ответственности

Комплексный подход развивали ученые Л. Престон, Дж. Пост, А. Керолл. Вершина комплексного подхода — трактовка А. Керолла, который дал свое определение КСО.

Под КСО понимается «*соответствие* деятельности организации экономическим, правовым и дискреционным (филантропическим) ожиданиям, предъявляемым обществом организации в данный период времени».

Несколько позже Керолл уточнил свое определение следующим образом: «КСО представляет собой *многоуровневую ответственность*, которую можно представить в виде пирамиды. Исповедующая КСО фирма должна стремиться получать прибыль, исполнять законы, быть этичной, а также быть хорошим корпоративным гражданином».

Пирамида А. Керолла изображена на рис. 1.4. Лежащая в основании пирамиды Керолла *экономическая ответственность* под-

разумеает непосредственную обязанность организации на рынке как производителя товаров и услуг удовлетворять какие-либо потребности потребителей и, таким образом, извлекать и свою прибыль.



Рис. 1.4. Пирамида Керолла: совокупная социальная ответственность⁵

Правовая ответственность подразумевает необходимость законопослушности бизнеса в условиях рыночной экономики, соответствие деятельности компании тем ожиданиям общества, которые зафиксированы в правовых нормах.

Этическая ответственность требует от деловой практики организации соответствия тем ожиданиям общества, которые не оговорены в правовых нормах, но основаны на существующих нормах морали.

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

Далее А. Керолл, развивая комплексную концепцию, предложил модель КСО, которая включила три измерения:

⁵ Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков, О. Н. Александрова, С. А. Антонов и др.; под ред. Э. М. Короткова. М.: Изд-во «Юрайт», 2012. С. 57.

1) корпоративная социальная ответственность — возможные уровни: экономическая, правовая, этическая, дискреционная;

2) корпоративная социальная восприимчивость — диапазон изменений от реактивной к проактивной: реактивная, оборонительная, адаптивная и проактивная;

3) релевантные общественные проблемы — охрана окружающей среды, безопасность продукта, дискриминация, безопасность рабочих мест, взаимодействие с акционерами и т. д.

Продолжила подобное развитие идеи многомерной КСО модель, разработанная С. Вартиком и Ф. Кохреном, сделавшими упор на *корпоративную социальную деятельность (КСД)*. При этом они опирались на трехмерную модель А. Керолла, но каждому измерению Керолла дали свои названия: принципы, процесс, политика.

Модель КСД С. Вартика и Ф. Кохрена приведена в табл. 1.1.

Таблица 1.1

**Модель корпоративной социальной деятельности
С. Вартика и Ф. Кохрена**

Принцип КСД	Процесс — корпоративная социальная восприимчивость	Политика организации в решении общественных проблем
Экономический	Реактивная	Идентификация проблем
Правовой	Оборонительная	Анализ проблем
Этический	Адаптивная	Разработка ответа
Дискреционный	Проактивная	Реализация

Корпоративная социальная деятельность представляет собой основополагающую взаимосвязь между принципами социальной ответственности, процессом социальной восприимчивости и политикой, направленной на решение общественных проблем.

Кроме того, авторы данной модели выявили направляющие силы (источники) корпоративной социальной деятельности, которые приведены в табл. 1.2.

Наиболее законченную форму категория КСД приобрела в работах Д. Вуд и Д. Свансон.

Направляющие силы, действующие в модели корпоративной социальной деятельности С. Вартика и Ф. Кохрена

Корпоративная социальная ответственность: направляющие силы	Корпоративная социальная восприимчивость: направляющие силы	Политика компании: направляющие силы
Общественный договор	Способность к восприятию меняющихся общественных условий	Минимизация рисков
Корпорация как моральный агент	Управленческие подходы к разработке способов восприятия	Внедрение эффективной корпоративной социальной политики

По мнению Вуд, термин «деятельность» подразумевает действия и результаты, а социальная восприимчивость — не один процесс, а совокупность разных процессов.

Корпоративная социальная ответственность дает ответ на вопрос: почему компания должна действовать тем или иным образом?

Корпоративная социальная восприимчивость отвечает на вопрос: как именно действует компания?

Д. Вуд предложила следующую *модель корпоративной социальной деятельности (КСД)*, включающую принципы КСД, процессы КСД и результаты корпоративного поведения.

Принципы КСО:

1. Институциональный принцип легитимности: общество обеспечивает бизнесу легитимность и наделяет его властью. В долгосрочной перспективе эту власть теряют те, кто, с точки зрения общества, не использует ее ответственно.

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 являются моральными агентами. В каждой области корпоративной социальной ответственности они 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 предложила переориентировать модель Д. Вуд в направлении развития принципов КСО. Кроме того, она выделила следующие ценностные организационные процессы:

— *экономайзинг* — процесс достижения эффективных результатов в рамках конкурентного поведения; при этом организации несут ответственность за результаты экономайзинга;

— *стремление к власти* — борьба за повышение статуса в рамках управленческой иерархии; при этом высшие менеджеры при принятии решений должны ставить интересы экономайзинга и экологджайзинга выше стремления к власти;

— *экологджайзинг* — процесс развития связей организации с внешней средой, обеспечивающий устойчивость организации; при этом организации несут ответственность за результаты экологджайзинга.

§ 5. Концепции стейкхолдеров и корпоративного гражданства

Помимо концепции КСД, начиная с 90-х гг. XX в., стали развиваться альтернативные КСД концепции — концепция *стейкхолдеров* или *заинтересованных сторон*, концепция *корпоративного гражданства* и концепция *корпоративной устойчивости*.

Наиболее важное место среди этих концепций занимает **концепция заинтересованных сторон или стейкхолдеров**. Основоположник концепции — профессор Вирджинского университета Э. Фримен.

Заинтересованные стороны компании, по определению Э. Фримена — это любые индивидуумы, группы или организации, оказывающие существенное влияние на принимаемые фирмой решения и/или оказывающиеся под воздействием этих решений.

Примерный перечень заинтересованных сторон современной организации следующий:

- собственники;
- потребители;
- группы защиты прав потребителей;
- конкуренты;
- средства массовой информации;
- работники;
- группы по интересам;
- защитники окружающей среды;
- поставщики;
- правительственные организации;
- организации местных сообществ.

Рост числа и разнообразия заинтересованных сторон на практике обусловил необходимость нового аспекта рассмотрения организации с позиции данной концепции. При этом идея заинтересованных сторон позволила конкретизировать то самое социальное направление, в котором корпорация несет ответственность, в частности, теоретики КСО использовали новую идею для персонификации социальной ответственности. А. Керолл предложил анализировать КСО с помощью матрицы, приведенной в табл. 1.3.

Таблица 1.3

**Матрица заинтересованных сторон
корпоративной социальной ответственности**

Заинтересованные стороны	Уровень КСО			
	Экономический	Правовой	Этический	Филантропический
Собственники				
Потребители				
Работники				
Местное сообщество				
Конкуренты				
Поставщики				
Группы активистов				
Общество в целом				
Прочие				

КСО может иметь как стратегический, так и реагирующий характер. Такую модель, в которой выделяются два направления уча-

ствия корпорации в жизни социума, создали М. Портер и М. Креймер. 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.

Один из крупнейших ученых в области КСО — М. Кларксон, основатель и первый директор Центра корпоративной социальной деятельности и этики на факультете менеджмента университета Торонто, разделил заинтересованные стороны на две группы — первичные и вторичные, исходя из управленческих приоритетов. К первичным он отнес наиболее важные для организации заинтересованные стороны: акционеров и инвесторов, работников, потребителей, поставщиков, а также группы публичных заинтересованных сторон, т. е. правительства и местные сообщества, создающие инфраструктуру и рынки, издающие законы и постановления, обязательные для исполнения. Вторичные заинтересованные стороны не вовлечены в непосредственное взаимодействие с организацией и не являются необходимыми для ее существования, к ним относятся, например, средства массовой информации и группы по интересам.

Кроме этой классификации, М. Кларксон разработал принципы управления заинтересованными сторонами, так называемые *принципы М. Кларксона*, которые, по сути, содержат рациональные правила управления всей системой принципов, процессов и результатов корпоративной деятельности. Перечислим их.

1. Менеджеры должны осознавать и активно поддерживать свою озабоченность состоянием всех легитимных заинтересованных сторон и, соответственно, принимать во внимание их интересы при принятии решений и осуществлении операций.

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 корпорацией.

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, принимая во внимание соответствующие риски и степень уязвимости заинтересованных сторон.

5. Менеджеры должны сотрудничать с другими организациями, как государственными, так и частными, для минимизации рисков и ущерба, связанных с деятельностью корпорации, или, в случае невозможности их избежать, их достойной компенсации.

6. Менеджеры должны полностью исключать деятельность, способную подвергать опасности неотъемлемые права человека, такие, как право на жизнь, либо вызывать риски, которые по результатам анализа были бы очевидно неприемлемы для соответствующих заинтересованных сторон.

7. Менеджеры должны сознавать потенциальные конфликты между:

- их собственной ролью как корпоративной заинтересованной стороны;
- их правовой и моральной ответственностью перед интересами других сторон.

Они должны разрешать такие конфликты путем открытых коммуникаций, соответствующей отчетности, систем поощрения, и, при необходимости, аудита третьей стороны.

Термин КСО, несмотря на существование многих близких по смыслу концепций, по-прежнему преобладает в научной и деловой литературе. При этом содержательно он вобрал в себя множество развивающих концепцию изменений.

В начале XXI в. 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 обусловлена тем, что многие государства оказались неспособны эффективно решать всю совокупность социальных проблем общества, и в таких условиях роль участия бизнеса в социальных программах значительно возросла. Правда, следует отметить, что бизнес часто негатив-

но относится к обязательности и неопределенной широте ожиданий общества в плане проявлений социальной деятельности бизнеса.

А. Керолл, используя термин «корпоративное гражданство», писал, что оно имеет четыре грани: экономическую, правовую, этическую и филантропическую. Таким образом, в его трактовке корпоративное гражданство соответствует КСО.

Близкое, но все же существенно отличающееся определение дали И. Маигнан и О. Феррел: «Корпоративное гражданство — это степень соответствия компании той экономической, правовой и филантропической ответственности, которую возлагают на них заинтересованные стороны».

Концепция корпоративной устойчивости — самая молодая из концепций, составляющих КСО. Пионером этой концепции стал Дж. Элкингтон, который ввел понятие *тройного итога деятельности корпорации*, включающего в себя финансовое и экологическое измерения, соответствующие идее эко-эффективности, и, главное добавление — оценку *социального и широкого экономического воздействия*, редко учитываемого традиционным финансовым итогом. Кроме того, он обозначил возможные пути реализации новых стратегий ведения бизнеса, которые способны одновременно приносить выгоды компании, ее потребителям и природной среде. Три основания устойчивости Элкингтон обозначил ЗР (People, Planet, Profits). Его идея устойчивого развития была воспринята как новая парадигма развития бизнеса, вобравшая принципы КСО, изложенные в форме ЗР.

Российские ученые в сфере КСО, к сожалению, не так далеко продвинулись в своих исследованиях. Среди них можно отметить работы И. Ю. Беляевой, О. В. Даниловой, А. Е. Костина, Э. И. Мантаевой, Л. И. Полищука, Н. Ю. Псаревой, С. В. Раевского, М. А. Эскиндарова и др. Мнения о роли государства в популяризации и регулировании корпоративной ответственности, представленные в этих работах, до сих пор дискуссионны и противоречивы, и претендовать на значительную новизну пока не могут.

Разработки региональных и национальных моделей КСО содержатся в работах Л. М. Бадалова, С. П. Перегудова, И. С. Семененко.

Относительно российских ученых и экспертов, внесших значимый вклад и свое видение в развитие КСО в менеджменте, следует отметить прежде всего В. Г. Антонова, Ю. Е. Благова, Е. И. Иванову,

С. Е. Литовченко, С. В. Туркина, Г. Л. Тульчинского, Ю. М. Цыглова, В. И. Шейна.

Отдельная часть исследований, связанная с разработками социального аудита, представлена работами Ю. Н. Попова, Э. Н. Рудык, С. В. Туркина, А. А. Шулуса. Но ни в теории, ни на практике не сложилось до настоящего времени единого подхода к аудиту корпоративной ответственности, отсутствует единство применяемой терминологии.

Особое место занимают исследования межсекторного взаимодействия и социального партнерства в широком смысле, которые представлены работами А. А. Аузан, А. Г. Акрамовской, Н. Ю. Беляевой, В. Э. Гуринович, О. А. Канаевой, М. И. Либоракиной, И. В. Мерсияновой, Л. А. Плотицной, И. И. Солодовой, И. В. Соболевой, Е. А. Тополевой-Солдуновой, Н. Л. Хананашвили, В. Н. Якимца и др. В числе трудов по изучению социальной политики бизнеса в российских регионах следует указать работы Т. Брэдгарда, Н. В. Зубаревич, Д. Х. Ибрагимовой, Н. Ю. Лапина, Я. Ш. Паппэ, Д. Е. Чириковой, Л. С. Шиловой, С. В. Шишкина и др.

Наиболее заметными практическими исследованиями в области корпоративной социальной ответственности на русском языке являются исследования: «Доклад о социальных инвестициях в России — 2004», «Доклад о социальных инвестициях в России — 2008», «Крупный российский бизнес: социальная роль и социальная ответственность (позиция населения и оценки экспертов)» (2005), «Крупный бизнес в регионах России: территориальные стратегии развития и социальные интересы. Аналитический доклад» (2005), «Из России с любовью. Национальный вклад в глобальный контекст КСО» (2008) и др. В них отмечается важность и актуальность исследования использования механизма социального партнерства бизнеса и власти в рамках взаимодействия с местными сообществами и осуществления социальной политики регионов.

В настоящее время группа компаний «Ренова» разрабатывает единые социальные стандарты, которых будут и той или иной степени придерживаться все предприятия группы. Данные стандарты социальной политики будут описывать минимально необходимые требования к социальной деятельности и отчетности. Стандарты регламентируют формы сотрудничества с общественными организациями, фондами, частными лицами с целью ухода от необходи-

мости прямого контакта с администрациями. Основная задача их введения — установить в качестве обязательного требования для всех предприятий группы производить все расходы на социальные программы в публично-правовой форме: «вступили в отношения — зафиксировали обязательства сторон и будем их уважать». «Ренова» участвует в проекте Всемирного банка по формированию социальных отчетов. Одновременно управляющая компания ведет разъяснительную работу с входящими в группу компаниями. «Ренова» считает это первым шагом к формированию общей отчетности группы и к введению корпоративных стандартов социально-ответственного поведения на территории. Добровольность в социальной ответственности — это ее основной этический стержень. Государство реализует свою социальную политику по закону.

Группа «Северсталь» выделяет три основных мотива для социальной деятельности:

- 1) создание предпосылок для воспроизводства рабочей силы, что возможно при приемлемых социальных условиях жизни в регионе;
- 2) построение партнерских отношений с местными сообществами;
- 3) политические вызовы — политический климат, который сложился вокруг крупного бизнеса в последние годы.

Реализация социальных программ, направленных на персонал, осуществляется социальными подразделениями и кадровыми службами предприятий, входящими в состав холдинга. Группой «Северсталь» создаются благотворительные фонды. Обычно в их компетенцию входит поддержка медицинских услуг, культурные проекты, забота о ветеранах. Компания рассматривает создание фондов как вынужденную меру. Социальные расходы определяются на основе показателей предыдущих лет и прогноза будущих периодов. У каждого предприятия, входящего в группу, фактически есть свой норматив, сложившийся исходя из традиций предприятия, который может составлять от 1 до 12% от оборота.

Резюме

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

2. Объектами КСО являются: экология, демография, безопасность, здоровье, образование, культура, наука, информация, отдых. Эти области развития человека и общества нуждаются в поддержке со стороны бизнеса, поддержке, прежде всего экономической, а также политической, организационной.

3. Характеристики КСО: типологическая принадлежность, мера, адресность, организационная форма реализации, условный характер, источник реализации, временные характеристики.

4. Источники КСО могут быть внешними и внутренними. Внешние источники КСО — силы, диктующие ответственное поведение бизнеса, которые вызваны существующим в обществе негласным договором, согласующим поведение бизнеса с целями и ценностями всего общества. Внутренние источники КСО — ответственность, вызванная существующей реальной властью бизнесмена.

5. Комплексный подход понимания КСО развивали ученые Л. Престон, Дж. Пост, А. Керолл. Вершина комплексного подхода — трактовка А. Керолла, включающая экономическую, правовую, этическую, филантропическую или дискреционную ответственность. Продолжила развитие идеи многомерной КСО модель, разработанная С. Вартиком и Ф. Кохреном, сделавшими упор на корпоративную социальную деятельность. Наиболее законченную форму категория корпоративной социальной деятельности приобрела в работах Д. Вуд и Д. Свансон. Начиная с 90-х гг. XX в., стали развиваться альтернативные концепции — концепция стейкхолдеров или заинтересованных сторон, концепция корпоративного гражданства и концепция корпоративной устойчивости.

Вопросы для самопроверки

1. Каково содержание понятия корпоративной социальной ответственности?
2. Из каких концепций сформировалась комплексная модель КСО?
3. Каким было самое первое определение КСО? Кто его сформулировал?
4. Какой «закон ответственности» сформулировал К. Девис? Как вы его понимаете?
5. Как рассматривали ответственность бизнеса неоклассические экономисты (Т. Левитт, М. Фридман)?

6. Каковы особенности понимания ответственности бизнеса у институциональных экономистов (Дж. Гелбрейт, госрегулирование)?
7. Каково определение А. Керрола для КСО?
8. Опишите пирамиду А. Керрола.
9. В чем суть трехмерной модели А. Керрола?
10. В чем особенности модели С. Вартика и Ф. Кохрена?
11. Какие принципы КСО содержит модель Д. Вуд?
12. Какие процессы корпоративной социальной восприимчивости включены в модель Д. Вуд?
13. Получение каких результатов КСО предполагает модель Д. Вуд?
14. Что такое «экономайзинг», «экологжайзинг» и каково должно быть их соотношение со стремлением к власти у корпоративно-ответственной организации?
15. В чем суть стратегического и реагирующего характера КСО в модели М. Портера и М. Креймера?
16. Сформулируйте принципы управления стейкхолдерами (заинтересованными сторонами) М. Кларксона.
17. Каков тройной итог деятельности корпорации в модели корпоративной устойчивости?
18. Какие исследования российской практики КСО вам известны?

Глава 2. ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ: ПОТРЕБНОСТЬ, НЕОБХОДИМОСТЬ И ВОЗМОЖНОСТИ

Основная цель главы — исследование построения системы корпоративной социальной ответственности в контексте потребности, необходимости и возможностей. Для этого необходимо определить роль социальной ответственности предпринимательства в развитии экономики и общества, рассмотреть появление и проявление необходимости корпоративной социальной ответственности, охарактеризовать корпоративную социальную ответственность как фактор конкурентного преимущества, выявить взаимосвязь корпоративной социальной ответственности и процессов социализации экономики, рассмотреть основные атрибуты системы корпоративной социальной ответственности, виды взаимодействий в системе, принципы ее построения.

§ 1. Экономическая и общественная необходимость появления и проявления корпоративной социальной ответственности

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

Аргументы в поддержку социальной ответственности:

1. В интересах дела заниматься социальной деятельностью. Этот аргумент может быть изложен в двух формах: позитивной и негативной. Позитивная форма базируется на концепции о том, что выполнение производителями обязательств перед обществом в долгосрочной перспективе приносит прибыль самой организации. Негативная сторона этого аргумента базируется на предположении, что в интересах самого предпринимателя заниматься социальными проблемами, потому что общество рано или поздно все равно потребует, чтобы он делал это. Согласно этому аргументу, если организация не будет активно принимать участие в решении социальных проблем, общество может не воспользоваться ее продукцией. Этот аргумент также подтверждает, что социальная ответственность, в конечном итоге, вызывает огромный интерес у организаций, так как помогает

предотвратить возможное вторжение правительства в их деятельность в дальнейшем.

2. Осуществление социальных программ может быть прибыльным. Хотя и нет четких доказательств существования причинно-следственной связи между социальными действиями организации и прибылью, существует мнение, что поддержка социальных дел вносит свой вклад в долгосрочную прибыльность деловой организации. Например, крупная корпорация в рамках осуществления социальной программы повышения уровня образования, поддерживает в финансовом плане какой-либо университет. Выгоды, которые имеет корпорация от такого сотрудничества, очевидны: она может брать на работу многообещающих выпускников.

3. Этого требует этика. Данный аргумент базируется на том, что организация должна заниматься социальными вопросами, так как она имеет нравственные обязательства перед обществом делать это.

4. В любых обстоятельствах нельзя игнорировать закон. Согласно этому утверждению, любая фирма имеет обязательства поддерживать правовое общество. Этот аргумент подчеркивает наличие тесных взаимоотношений между юридическим и этическим аспектами социальной деятельности. Желание вести себя этично часто сопутствует желанию вести себя соответственно закону. Можно утверждать, что компания, которая проявляет инициативу и добровольно участвует в осуществлении социальных программ, больше уважает законы, чем другие.

Факторы ограничения социальной ответственности:

1. Решение социальных проблем должно находиться в компетенции правительства. Исходя из этого, организация выполняет все свои социальные обязательства уже тем, что получает прибыль, налоги с которой обеспечивают государство достаточным количеством средств для проведения социальных программ. В результате получается, что фирмы все же неким образом участвуют в социальных действиях, поэтому этот аргумент опровергает утверждение, что прибыль — единственная причина, ради которой функционирует предприятие.

2. Социальные программы не могут быть точно оценены, так как менеджеры не в состоянии точно измерить эффект социальной программы. Проблемы, связанные с вложением денежных средств в социальные инвестиции, очень сложны. Очень трудно количественно

оценить ценность для общества того или иного социально направленного мероприятия.

3. Социальная активность организации распыляет усилия, которые должны быть направлены на достижение основных целей любого вида деятельности. Любая социальная активность, которой занимается компания, отвлекает трудовые, материальные и финансовые ресурсы от основных целей деятельности, которые, согласно этой точке зрения, заключаются в максимизации прибыли акционеров.

Таким образом, аргументы «за» и «против» социальной ответственности выглядят следующим образом.

ЗА:

1. Прибыль в перспективе.
2. Лучше добровольное участие по возможности, чем обязательное по «закону».
3. Подготовка трудовых ресурсов.
4. Обучение и повышение компетентностей персонала.
5. Позитивный имидж компании.
6. 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.

Возможность КСО проявляется в возникновении разнообразных организационных форм и средств регулирования взаимодействия субъектов хозяйствования как социально-экономических систем, способствующих достижению целей управления их (субъектов) жизнедеятельности на основе общности интересов и ценностей, создания условий для проявления синергизма.

Чтобы корпорации осознали 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 корпоративной со-

циальной ответственности происходит как ответ бизнес-сообщества на проблему устойчивого развития.

Наиболее продвинутые корпоративные организации с точки зрения социальной ответственности рассматривают свою внешнюю и внутреннюю среду как множество заинтересованных групп. *Заинтересованной группой* называется любое сообщество внутри организации, или вне ее, предъявляющее определенные требования к результатам деятельности организации и характеризующееся определенной скоростью реакции. Среди множества заинтересованных групп выделяют: собственников, акционеров, органы федеральной и местной власти, поставщиков, топ-менеджеров, работников, профсоюзы, торговые группы, потребителей (внутренних, зарубежных), население, партнеров, инвесторов, кредиторов, конкурентов (внутренних, международных), профессиональные ассоциации, суды и др. Интересы инвесторов, акционеров и поставщиков связаны с эффективностью управления организацией (прибыльным использованием ресурсов). Наемные работники ожидают удовлетворения их труда в формах адекватной оплаты, возможностей профессионального роста и построения деловой карьеры, здоровой моральной атмосфере, приемлемых условий и режима труда, хорошего руководства. Покупателей интересуют качество, безопасность и доступность товаров и услуг. Администрации местных органов самоуправления заинтересованы в пополнении бюджета посредством налоговых поступлений и сохранения рабочих мест для населения региона. Топ-менеджеры заинтересованы в возможности контроля и управления финансовыми потоками, мощность которых свидетельствует о финансовой состоятельности предприятий. Интересы кредиторов удовлетворяются своевременным исполнением обязательств по погашению процентов и кредитов.

Если какая-либо заинтересованная группа лиц не удовлетворена деятельностью организации, ее реакция может поставить под угрозу дальнейшее существование самой организации. К числу влиятельных заинтересованных групп относятся также правительство и жители регионов, в которых находятся организации. Среди жителей региона выделяют не только проживающих в нем людей, но и местные власти, природную среду и физическое окружение, качество жизни людей. Отдельные группы с особыми интересами (торговые, профессиональные ассоциации, комиссии по защите прав потребителей и

др.) могут оказывать давление на корпорации в части осуществления социальных реформ, законов.

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* (Socially anchored competences), а главное его достоинство заключается 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.

В последние десятилетия наблюдается стремительное развитие рассматриваемой концепции, в результате чего корпоративная социальная ответственность стала пониматься очень широко и включает теперь вопросы от влияния бизнеса на здоровье работников до экологии. Более того, в последнее время в рамках данной тематики рассматриваются и вопросы отношений между компанией и ее акционерами, что говорит о сближении областей корпоративного управления и корпоративной социальной ответственности.

Аргументы «за» и «против» социальной ответственности подтверждают противоречивость этой проблемы. Менеджеры, планирующие осуществление различных социальных программ, могут столкнуться с определенным сопротивлением, воплощенным в аргументах против социальной активности.

Необходимость корпоративной социальной ответственности проявляется в наличии потребности корпораций обеспечивать ресурсную основу для своей жизнедеятельности как социально-экономической системы. Это, прежде всего трудовые ресурсы, наличие которых является ключевым фактором их (корпораций) развития в конкурентной среде.

Современные тенденции в экономических отношениях корпораций отражают их нарастающий динамизм. Рост конкуренции, совершенствование технологий, борьба за потребителя и качество продукции заставляют предприятие по-новому рассматривать весь комплекс вопросов управления. В условиях все более усиливаю-

щихся процессов глобализации, интеграции и международной конкуренции выделяются процессы стирания различий межнационального рынка, все более широкое проникновение новых технологий в сферу менеджмента и возрастание социальной ответственности менеджеров. Изменились и требования к работнику. Главным здесь является признание высокой социальной ответственности, лежащей на всех сотрудниках организации и, в первую очередь, на управляющих.

Деятельность корпорации — это адекватная реакция на быстрые перемены, непрерывно меняющиеся технологии и неопределенность среды. Современное корпоративное управление поэтому представляет собой сбалансированное сочетание человеческих ценностей, организационных изменений и непрерывных адаптаций к изменениям внешней среды. Все это потребовало существенных изменений в принципах, методах и формах работы с человеком в организации. Человеческий потенциал, способность руководителя правильно поставить цель и эффективно распорядиться ресурсами становятся главными факторами успеха организации. Проблемы управления человеческими ресурсами организации выдвигаются в разряд ключевых.

Социально ответственные компании уделяют большое внимание предоставлению такой работы, которая была бы значима для исполнителей и помогала бы сотрудникам развить и реализовать свой потенциал. Такие компании стремятся обеспечить справедливый уровень заработной платы, здоровые и безопасные условия труда, а также создать атмосферу взаимоуважения. Таким образом, работники рассматриваются не как простые исполнители, а как носители знаний, от производительной работы которых напрямую зависит успех деятельности любого предприятия. Процесс переобучения и повышения квалификации становится постоянным в течение всей трудовой жизни человека. Причем повышение квалификации — это задача и государства, и работодателей, и профсоюзов. Где высока цена труда, там наблюдается и высокий профессионализм. Осознание корпорацией необходимости социальной ответственности связано с действием различных факторов: познавательных, мотивационных, ситуационных, характерологических, личностных и др.

На социальную ответственность воздействуют ценности, особенности субкультуры и моральные обязанности организации. Корпоративная социальная ответственность 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, обоснования необходимости для организаций установления тесных, конструктивных отношений со всеми элементами социально-нравственного института современного менеджмента не только на национальном, но и на глобальном и региональном уровнях. Реальность концепции характеризуется деятельностью международных организаций (Давосского форума комиссии Европейского союза по социальной ответственности, международной организации «Социальный контракт», созданной по инициативе ООН), 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. Социальные обязательства субъектов бизнеса определяют содержание его экономических и юридических обязанностей перед обществом, определяемых его социальными инициативами. Социальное реагирование характеризует способность организации адаптироваться к изменяющимся социальным условиям среды. Таким образом, социальная ответственность определяется как обязательство организации достигнуть долгосрочных общественно полезных целей, принятых ею сверх требуемого от нее в соответствии с законодательством и экономическими условиями (табл. 2.1). Целями для реализации социальной ответственности становятся: создание базы для принятия управленческих решений и действий в социальной сфере в соответствии с этикой бизнеса; формирование поведения персонала; формирование духа коллективизма в среде персонала и окружения; влияние на содержание маркетинговой деятельности, в том числе в социальной сфере.

Социальная ответственность и социальное реагирование

Признак сравнения	Социальная ответственность	Социальное реагирование
Основа	Этическая	Прагматическая
Нацеленность	Конечная цель	Средства достижения цели
Акцент	Обязательство	Реакция на изменения
Структура принятия решений	Долгосрочная	Средне- и краткосрочная

Менеджеры корпораций несут ответственность за выработку и поддержку социальных ценностей, к которым они стремятся привлечь своих сотрудников. Исследования показывают, что подобные ценности существуют в большинстве корпоративных структур (до 86%). Эти ценности, как правило, выработаны, четко обозначены и заявлены в среде персонала и окружения. К ним относят: удовлетворение интересов потребителей (77%), этика и честность (76%), отчетность (61%), уважение к окружающим (59%), открытое общение (51%), прибыльность (49%), командная работа (47%), новаторство и перемены (47%), постоянное обучение (43%), позитивная рабочая среда (42%), многообразие (41%), общественная работа (38%), доверие (37%), социальная ответственность (33%), безопасность и защищенность (33%), расширение полномочий (32%), удовлетворение сотрудников своей работой (31%), интересная и веселая атмосфера (24%). В большей части представители персонала организаций указывают на то, что ценности их организаций «привязаны» к процедурам оценки эффективности и к компенсационным выплатам. В этих организациях именно ценности определяют поведение работников на рабочих местах и то, как они выполняют свою работу.

Социальная ответственность рассматривается для каждой организации индивидуально. Среди признаков, характеризующих социальные отношения организации, выделяют духовность, интеллектуальность, образованность, смертность, рождаемость, безысходность (суицид), травматизм, заболеваемость, озлобленность (преступность), греховность, криминальность.

§ 2. Факторы конкурентного преимущества в системе корпоративной социальной ответственности

Развитие рыночных отношений в России способствует изменению соотношения экономических сил в национальной экономике. Глобализация экономики привела в движение процесс передачи власти от производителей, которые изготавливают товары, к клиентам, которые покупают эти товары и пользуются ими. Это подразумевает взгляд на вещи с точки зрения клиента, причем во всех видах деятельности, в том числе, исследовательской, инженерной, производственной и финансовой, а также в деятельности по продаже и маркетингу. Опыт показывает, что компании, которые тратят время и деньги на определение того, что хотят покупатели, а также на обеспечение качества, надежности товаров и послепродажных услуг, работают со значительно большей выгодой для себя. Компании с успешными программами по обеспечению высокого качества располагают 10%-м преимуществом перед конкурентами в отношении затрат. Меньшее количество дефектов означает: меньше переделок и напрасно потраченного времени руководителей, меньше затрат и более высокое число клиентов, которые становятся постоянными. Компании, являющиеся лидерами качественного управления, имеют также более высокие темпы роста, по сравнению с компаниями, придающими меньшее значение этому аспекту своего бизнеса. Более высокое качество продукции (товаров, работ, услуг) тесно соотносится с долей, занимаемой компанией в рынке, а также с окупаемостью инвестиций. Это подразумевает также высококачественные отношения с клиентами.

Во всем мире широко признано, что любая крупная компания несет ответственность перед обществом, в котором она функционирует. А потому ее первая обязанность и конкурентное преимущество — оставаться мощной, эффективной и культурной на благо сотрудников, акционеров и клиентов, внося одновременно ощутимый вклад в экономику и благосостояние страны. Неотъемлемой частью корпоративной культуры становится формирование образа «компания — гражданина», выполняющей предписанные ей социальные обязанности и заботящейся о принесении возможно большей пользы всему обществу (corporate citizenship — «корпоративное гражданство»). Корпоративное гражданство определяет

неразрывность общих экономических принципов существования компании и ее социальной ответственности перед окружающей социальной средой.

Начиная с 2003 г., при оценке национальными экспертными агентствами качества корпоративного управления и присвоении компаниям соответствующих рейтингов стали учитываться показатели КСО, что поставило российские корпорации перед необходимостью соблюдать соответствующие международные требования и стандарты (GRI, AA-1000, SA-8000, Стандарты саншайн, ISO 14000). Следование этим стандартам обусловливается тем, что на мировом рынке, участниками которого становятся российские компании, ведение социально ответственного бизнеса является нормой. Фактор КСО чрезвычайно важен для иностранных инвесторов, для которых это — свидетельство финансовой стабильности и конкурентоспособности компании.

XIV съезд Российского союза промышленников и предпринимателей (работодателей), проходивший в г. Москве в ноябре 2004 г., одобрил Социальную хартию российского бизнеса как одно из средств повышения его конкурентных преимуществ и предложил всем членам российского делового сообщества присоединиться к ней. Социальная хартия — это:

- добровольная стратегическая инициатива бизнеса, основанная на понимании и признании представителями делового сообщества активной роли бизнеса в общественном развитии;

- система принципов, направлений и границ потенциального вклада компаний и бизнес-сообщества в целом в общественное развитие;

- свод основополагающих принципов ответственной деловой практики, которые применимы в повседневной деятельности любой организации, вне зависимости от профиля деятельности и формы собственности;

- предложение к обновлению содержания социального диалога с партнерами бизнес-сообщества: акционерами и инвесторами, властными структурами, объединениями работников, институтами гражданского общества;

- новый формат оценки совместного вклада бизнеса и его партнеров в устойчивое развитие страны, экономическое процветание и социальное благополучие.

Социальная хартия российского бизнеса не является нормативным документом, не предполагает принуждение и обязательность, не предусматривает внешнего контроля и оценки действий.

В практике отношений социальной ответственности объективно обусловленной представляется потребность взаимодействия конечного множества организаций на разных уровнях иерархии управления, что вызывает противоречия в процессах их осуществления. Причиной возникновения этих противоречий является несовместимость характеристик организаций по параметрам их экономического состояния, опыта взаимодействия в отношениях социальной ответственности, политики биполярных 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. Это обуславливает актуальность 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. Во-первых, социальное партнерство — это отношения между социальными группами (классами), социально-экономические интересы которых существенно отличаются. Каждый социальный субъект выполняет свои общественные

функции. Во-вторых, 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. В-третьих, социальное партнерство — это обоюдывыгодное, обоюдонеобходимое взаимодействие между социальными группами, в котором объективно заинтересована каждая из сторон. Все это, безусловно, отражает особенности социального партнерства как особого типа общественных отношений.

Человеческий капитал — это главное сегодня конкурентное преимущество. Согласно исследованиям, проводимым Российской ассоциацией менеджеров, создание и развитие работоспособного коллектива — основная задача современного менеджера. Создание такого коллектива возможно только тогда, когда работники четко осознают и принимают миссию, цели и задачи фирмы, в разработке которых принимали непосредственное участие. Например, в целях согласования с профсоюзами решения проблем социального развития трудовых коллективов, в РАО «Норильский никель» большое внимание уделяется развитию социального партнерства, принимаются совместные решения по вопросам оплаты труда, социальной защите работников. Коллективный договор стал одной из основных форм обеспечения участия работников в управлении производством. Результатом политики социального партнерства выступило решение всех вопросов путем переговоров и полное исключение из практики забастовок и других подобных методов ведения коллективных трудовых споров.

Потребность в омоложении кадров побуждает корпорации тесно взаимодействовать с образовательными учреждениями как в России, так и за рубежом. При этом наблюдаются две тенденции. Первая — направление отдельных сотрудников на повышение квалификации и профессиональной переподготовки. Вторая — системное корпоративное обучение с постоянным консультационным сопровождением, организация собственных учебных центров.

Одним из самых распространенных способов выражения социальной позиции компаний стала корпоративная благотворительность, которая реализуется в форме добровольного выделения компанией ресурсов на поддержку социально значимых проектов. Цель участия корпораций в благотворительных мероприятиях — создание поло-

жительного общественного мнения, улучшение репутации компании, повышение инвестиционной привлекательности.

Компании по-разному связаны с общественностью: местными жителями, жителями региона, 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.

Сложившийся в российской практике порядок разработки, утверждения и выполнения социальных программ имеет ряд особенностей. Отсутствие надлежащей нормативно-правовой базы и несистемный подход к этой работе придают всему процессу хаотичный характер: не отработан механизм контроля за исполнением утвержденных программ; почти никогда не удается выявить наиболее приоритетные социальные нужды; очень редко достигается обеспечение программ требуемыми ресурсами. Среди средств защиты социальных интересов работников и социальной ответственности организации к наиболее эффективным относят механизмы коллективных переговоров и коллективных трудовых споров с участием профсоюзов и других общественных организаций. При этом, какие бы средства не использовались субъектами социальной ответственности, они опираются на следующие принципы:

— продуманность позиции (начиная коллективные действия, профсоюзы имеют конкретную и понятную для всех участников цель, четкий план и сохраняют готовность вернуться за стол переговоров и пойти на разумный и обоснованный компромисс при условии удовлетворения основных требований участников коллективных действий);

— солидарность (только единство большинства трудящихся, их сознательная дисциплина, помощь других отрядов профсоюзного движения дают реальный шанс победить в противоборстве с работодателями);

— законность (приступая к коллективным действиям, профсоюзы стремятся не допустить дискредитации профсоюзного движения и, как правило, не поддерживают незаконные забастовки и стихийные акции, которые, в конечном счете, вредят главным целям);

— гласность (профсоюзы стремятся привлечь общественное мнение на сторону участников коллективных действий, широко распространяя информацию о причинах конфликта и требованиях трудящихся).

В результате гигантских достижений науки и техники, произошедших в конце XX в., увеличилась невиданная ранее производственная мощность транснациональных компаний (ТНК), их количество возросло примерно в 9 раз и достигло более 60 тыс. ТНК и 500 тыс. их дочерних предприятий размещаются почти во всех странах мира, контролируют до половины мирового промышленного производства, 80% мирового банка патентов и лицензий на новую технику, технологии и «ноу-хау», 40% объема импорта и 60% экспорта мира.

Благодаря преимуществу во владении капиталом, передовыми технологиями и огромным рынком, ТНК контролируют 90% прямых иностранных инвестиций мира, способны увеличивать занятость, внедрять новые технологии и обеспечивать доступ на новые рынки, повышать уровень квалификации рабочих и предоставлять им более высокую заработную плату.

Таким образом, на протяжении нескольких десятилетий произошла эволюция товарных форм и форм отношений социальной ответственности (табл. 2.2), представляемых в современных условиях как «новая экономика».

Таблица 2.2

Эволюция товарных форм⁶

Форма товара	Форма эффекта	Форма оргструктуры	Форма суперцели бизнеса
Единичный товар	Прибыль	Классическая фирма	Максимизация прибыли
Товар-группа	Получение сверхприбыли (ассортиментной, сервисной и др.)	Корпорации, крупные объединения	Максимизация прибыли и экономического потенциала
Товар-объект	Долговременный экономический эффект как часть мирового дохода	Производственно-финансовые агломерации	Максимизация стоимости компании

⁶ Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков, О. Н. Александрова, С. А. Антонов и др.; под ред. Э. М. Короткова. М.: Изд-во «Юрайт», 2012. С. 81.

Форма товара	Форма эффекта	Форма оргструктуры	Форма суперцели бизнеса
Товар-программа	Долговременный геоэкономический военно-стратегический и политический эффект как часть мирового дохода	Объединения предприятий с участием государственных структур	Наращивание финансово-экономического потенциала
Товар-актив	Часть мирового дохода в форме виртуальной ренты	Супергруппы под опекой государства как глобального предпринимателя	Наращивание геофинансового потенциала

На этом направлении проявляются тенденции качественного преобразования индустриального общества в процессе его непрерывной технологической модернизации, приводящей к смещению базы экономического развития в сектор нематериального производства, перехода от ресурсоемкой к «интеллектоемкой» экономике. Результатом этого является формирование нового социума, основанного на преимущественно умственном труде в сфере производства услуг. Все, что еще совсем недавно казалось вечным и незыблемым, что являлось критерием национального богатства страны, теряет свою значимость перед натиском новой экономической формации, основанной на эффективном использовании интеллектуального и информационного потенциала. В ведущих странах мира (Япония, США, Германия, Англия) 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 (крупные корпорации, ФПГ и т. п.) способствует снижению инфляционного роста цен, увеличивает предсказуемость динамики цен;

— концентрация капитала в корпорациях повышает эффективность бюджетного и финансового регулирования рыночной экономики;

— сокращается потребность в государственных предприятиях социально ориентированной программы производства;

— повышается инновационная активность в экономике, так как она относится к приоритетным направлениям работы корпораций;

— усиливаются позиции на рынке отечественных производителей, объединенных в корпоративные структуры, в том числе за счет развития возможностей диверсифицировать рыночные риски;

— расширяются возможности отечественных предпринимателей в интеграции с мировой экономикой;

— создаются условия для осуществления публичного контроля за деятельностью корпорации, в том числе в сферах социальной ответственности.

Примером являются финансово-промышленные группы (ФПГ) как корпорации предпринимательского типа, то есть действия их определяются стремлением получать прибыль, которая возникает на условиях акционирования капитала.

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 (рис. 2.1). Широкие и активные общественные дискуссии вокруг вопроса социальной ответственности привели в последнее время к необходимости более точного определения содержания, структуры и процесса самих социально ответственных отношений бизнеса и государства. Уже в течение многих лет российский бизнес ежегодно тратит на благотворительность более 1 млрд долл.

Разновидностью социального инвестирования является *соинвестирование* — это инвестиционный процесс разнесенного во времени совместного вложения средств в развитие деятельности корпорации:

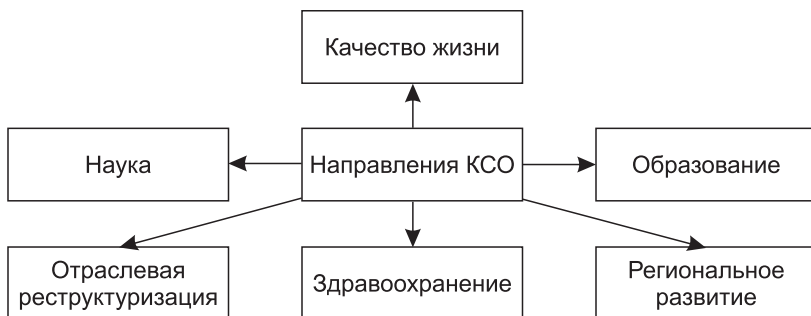


Рис. 2.1. Направления КСО⁷

— со стороны самой компании (когда она инвестирует не только в развитие производства и получение экономической прибыли, но и в охрану окружающей среды, в развитие местного сообщества на территории пребывания, в решение внутрикорпоративных социально значимых задач);

— со стороны внешнего инвестора (чаще всего с некоторой поддержкой во времени и на основе самостоятельного или с участием посредников анализа результатов указанных выше действий компании).

Несмотря на относительно небольшой вклад российских корпораций в социальное развитие общества, важно, что эти затраты признаются весьма выгодными социальными инвестициями предприятий. Бизнес (коммерческая деятельность) 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 (материальных, информационных, человеческих, методологических, интеллектуальных, технологических).

§ 3. Корпоративная социальная ответственность и процессы социализации экономики

Процесс реализации КСО формируется на основе опыта взаимодействия государства, профсоюзов и корпораций в сфере отношений

⁷ Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков, О. Н. Александрова, С. А. Антонов и др.; под ред. Э. М. Короткова. М.: Изд-во «Юрайт», 2012. С. 83.

социальной ответственности. Она представляет собой объединение отдельных инициативных процедур взаимодействия корпораций в единую схему их целенаправленного поведения для осуществления проектов социальной ответственности (рис. 2.2).

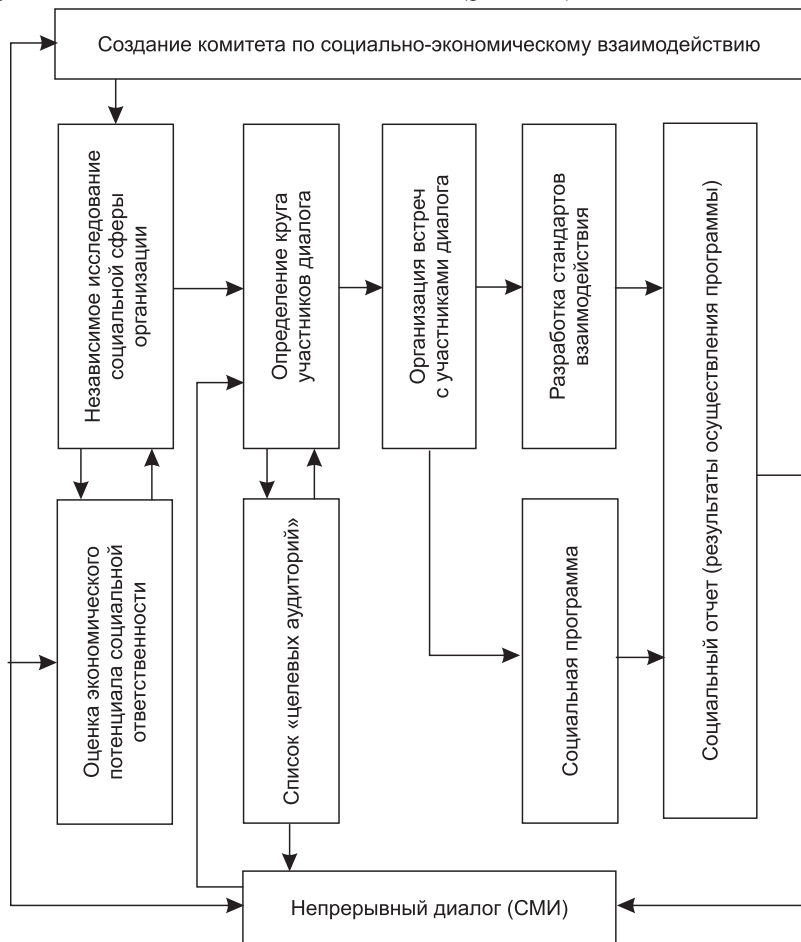


Рис. 2.2. Процесс реализации социальной ответственности⁸

⁸ Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков, О. Н. Александрова, С. А. Антонов и др.; под ред. Э. М. Короткова. М.: Изд-во «Юрайт», 2012. С. 84.

На начальном этапе этого процесса организуется специальный орган управления социальной ответственностью корпораций участников проекта, в состав которого включаются представители ее высшего менеджерского звена.

Подготовка социального отчета выстраивается на основе результатов независимого исследования, определяется круг потенциально заинтересованных в диалоге сторон и формируется список «целевых аудиторий». Специалисты стремятся сделать его максимально репрезентативным, чтобы получить наиболее полное представление об отношении общества к различным аспектам деятельности корпораций участников проекта. К диалогу приглашаются представители органов власти и контролирующих структур, в том числе министерств (здравоохранения, финансов, труда и социального развития, промышленности и др.), а также региональных учреждений здравоохранения, образования, различных общественных организаций.

На первом этапе диалога проводятся встречи отдельно с каждым участником проекта при посредничестве и содействии независимого модератора. Применяется подход с позиции слушателя — это диалог без каких-либо оценок и предвзятой позиции со стороны организации. Важно услышать, какие проблемы, связанные с деятельностью организации, волнуют общество. Участникам диалога дается возможность самостоятельно предложить темы для обсуждения. Таким образом, в результате первой встречи выявляются те направления, на которых организации нужно в дальнейшем акцентировать свое внимание. В их числе оказываются: информирование потребителей, политика компании в области маркетинга, деятельность компании в области благотворительности, социального партнерства и защиты окружающей среды, взаимоотношения компании с местным сообществом и качество выпускаемой продукции. Свои усилия участники проекта стремятся объединить с усилиями всех заинтересованных сторон: органов здравоохранения и образования, специалистов-психологов, представителей государственных и общественных организаций.

Правовую основу проектов социальной ответственности составляют внутренние кодексы и правила маркетинговой деятельности корпораций, которые ограничивают их позиционирование на рынке. В структуре социальной программы отдельными статьями

выделяются долгосрочные программы спонсирования, с указанием сроков отдельных мероприятий, оказание благотворительной помощи организациям инвалидов, детским домам, школам, участие в экологических программах региона, развитие медицинских учреждений, образования, забота о ветеранах. Поддержание непрерывного диалога с общественностью через СМИ становится средством анализа рекомендаций, поступивших в организацию по результатам обсуждения «целевых аудиторий» и результатом их осуществления, представляемым в социальном отчете. Социальный отчет аккумулирует информацию, максимально отражающую реальную картину общества и интересов его ключевых представителей. Оценка экономического потенциала КСО и ее соответствие стандарту на этапе непрерывного диалога обеспечивается независимым аудитом менеджмента.

Обязательным условием в реализации проектов КСО является стремление к их самокупаемости как на микроуровне, так и в региональной инфраструктуре. Приоритетом во взаимодействии власти, бизнеса (корпораций) и общества выступает сохранение метапространства (пространства смыслов) или среды, в которой используются ресурсы, выстраиваются хозяйственные связи и отношения, реализуются интересы участников. Существование метапространства не зависит от человека. Пространство является надсистемной категорией, но человек волен осуществлять преобразование пространства через культуру.

Отличительной чертой системной трансформации отношений в экономике России является ее социализация (рис. 2.3), признаки которой заключаются в следующем:

— акцент в управлении организациями переориентируется на человека (человеческий капитал, интеллектуальный капитал) как главную стратегическую составляющую в развитии социально-экономических систем;

— актуализация понятий «социальная справедливость», «социальная активность», «социальное партнерство», «социальная стратегия», «социальный эксперимент», «социальные цели», «социальная ответственность»;

— глобализация корпоративной деятельности организации.

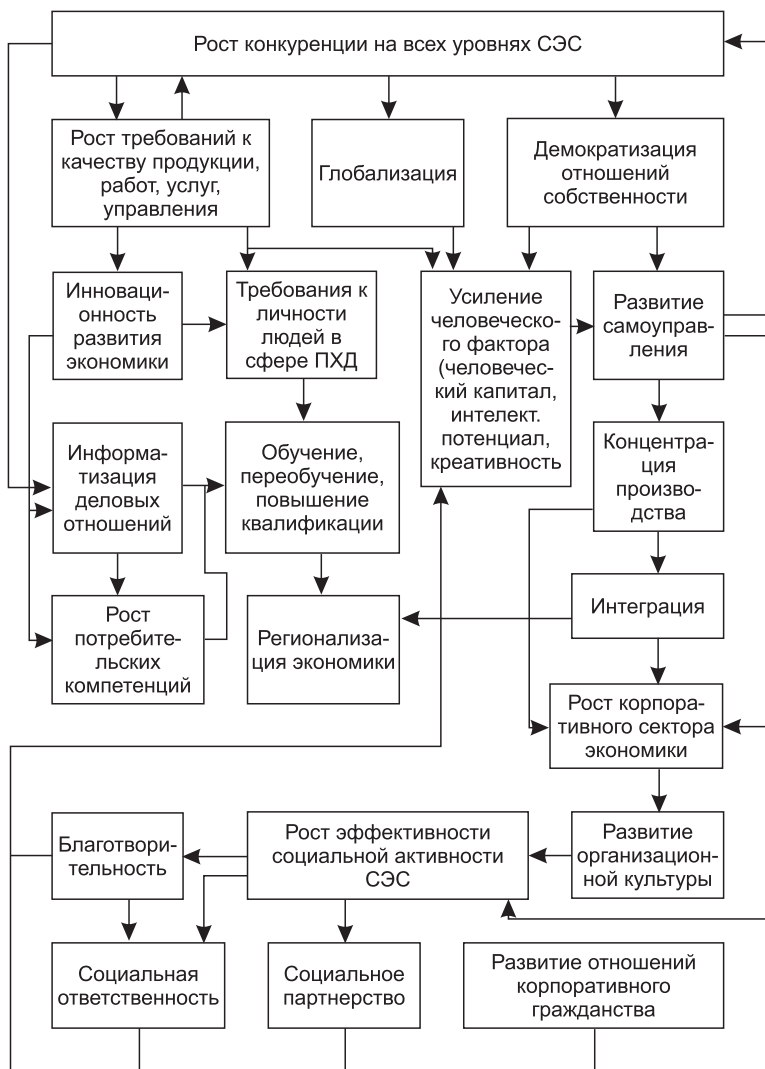


Рис. 2.3. Процесс социализации экономики России⁹

⁹ Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков, О. Н. Александрова, С. А. Антонов и др.; под ред. Э. М. Короткова. М.: Изд-во «Юрайт», 2012. С. 87.

Социально ответственный бизнес уважает законы общества, в котором он живет, уважает то сообщество, на территории которого находится его структура или предприятие. Задача корпорации — быть не просто донором в мероприятиях социальной ответственности, а активным участником и управляющим. Таким образом:

1) системная трансформация отношений в организациях представляется процессом формирования и изменения ее внутренних и внешних отношений в сфере социально-экономической деятельности на основе постепенного изменения функциональных свойств организаций (самопознание, саморазвитие, саморегулирование);

2) последние десятилетия XX в. в экономическом развитии организаций характеризуются изменением товарных форм продукта их деятельности от единичного товара и товара-группы к товару-активу. При этом устойчиво проявляется проблема достижения соответствия ресурсного обеспечения производственной деятельности организации, в том числе по трудовым ресурсам. Интеллектуальный потенциал превратился в источник социально-экономического развития;

3) особенностями системной трансформации организации являются: инновационность, глобализация, стандартизация, социальное партнерство, корпоративность, информационная насыщенность, техническая вооруженность управленческой деятельности, рост потребительских компетенций;

4) наблюдаемым явлением, сопровождающим процессы разрешения «средовых» проблем (выходящих за рамки деятельности организации — экология, здравоохранение, культура, образование), стало возникновение корпоративного взаимодействия организаций, диверсификация и инновационность их деятельности в отношении социальной ответственности;

5) природа явлений социальной ответственности по результатам анализа заключается в возникновении потребности сохранения жизнеспособности организаций на стратегически значимых периодах их развития, соизмеримых для крупных организаций с периодами жизни ряда поколений людей;

6) социализация экономики как явление обуславливает формирование соответствующих форм социального диалога государства, профсоюзов и корпораций.

§ 4. Типология системных представлений и основные атрибуты системы корпоративной социальной ответственности

При управлении организацией большое значение имеет система КСО.

В настоящее время ученые называют пять типов системных представлений: микроскопическое, функциональное, макроскопическое, иерархическое и процессуальное.

Микроскопическое представление системы основано на понимании ее как множества наблюдаемых и неделимых величин (элементов).

Под *функциональным представлением системы* понимается совокупность действий (функций), которые необходимо выполнять для реализации целей функционирования системы.

Макроскопическое представление характеризует систему как единое целое, находящееся в «системном окружении» (среде).

Иерархическое представление основано на понятии «подсистема» и рассматривает всю систему как совокупность подсистем, связанных иерархически.

Процессуальное представление характеризует изменение состояния системы во времени.

При построении системы КСО необходимо выделять требования к ней, по которым можно судить о степени ее организованности. К таким требованиям относятся: динамичность системы, детерминированность элементов системы, наличие в системе управляющего и контролируемого параметров, каналов обратной связи.

В системе КСО *динамичность* понимается как способность под воздействием внешних и внутренних возмущений оставаться некоторое время в определенном неизменном состоянии.

Детерминированность элементов системы проявляется в организации взаимодействия подразделений органов управления, при которой деятельность одного элемента сказывается на других элементах системы.

Под *управляющим параметром* в системе КСО понимается параметр (элемент), посредством которого можно управлять деятельностью всей системы и ее отдельными элементами.

Контролирующий параметр — это такой элемент, который постоянно контролирует состояние субъекта управления, не оказывая при этом на него управляющего воздействия.

Наличие прямых и обратных связей в системе КСО обеспечивает регламентацию деятельности аппарата управления по приему и передаче информации при разработке управленческих решений.

Система КСО — это система, основанная на постоянном взаимодействии организации с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами).

Для обоснования наличия системы целесообразно использовать такие ее атрибуты, как:

- существование;
- множество объектов;
- единое — некоторое одинаковое для всех композиций данной системы свойство или признак;
- единство — понимается, с одной стороны, как отношение между определенными объектами, благодаря которому возникают новые для них и всей совокупности свойства, с другой — как отдельный объект;
- достаточность — без достаточного количества объектов (и достаточных оснований) построение и существование какой бы то ни было системы невозможно;
- единство со средой;
- включение любой системы в иную, более высокого порядка;
- системность элементов любой системы.

Принципиально важно положение о единстве со средой, которое лежит в основе использования социально ответственных действий в отношении внешней среды для получения положительных эффектов самой организацией. Указанное единство системы со средой превращает данную возможность в необходимость. Под системой можно понимать наличие множества объектов с набором связей между ними и между их свойствами. В зависимости от количества и разнообразия входящих в систему элементов и подсистем, многообразия их связей между собой, системы различают по степени сложности.

Применительно к социальным системам предлагается следующая классификация их компонентов: роль, коллектив, нормы, ценности.

Рольевой компонент является нормативным, определяющим характер участия отдельных лиц в коллективе. *Нормативный компонент* определяет совокупность универсальных норм (правил), которые характеризуют ожидания в отношении деятельности различных классов дифференцированных единиц (субъектов), имеющих простую или сложную структуру внутри системы. *Коллектив* представляет собой элемент нормативной культуры, определяющий ценности, нормы, цели и роли в конкретной системе. *Ценности* — это нормативные образцы, определяющие общую схему ориентации, предпочтительной для системы в целом, не зависящие от конкретной ситуации или особых функций элементов внутри системы. Представляется, что базовые ценности бизнеса, корпоративного бизнеса и корпоративного управления в их единстве и противоречивости необходимо выявить как основополагающие элементы системы социальной ответственности. В системе КСО следует достаточно четко выделить базовые ценности, которые можно интерпретировать так же, как предметы ответственности: качество продукции, справедливая цена, условия производства, способствующие комплексному развитию работников и реализации их профессиональных интересов, состояние природной среды, достойные жизненные условия социально незащищенных граждан.

Системно-структурный аспект применительно к социальным системам выступает в качестве их внутренней организации, способов взаимосвязи, взаимодействия составляющих компонентов. Каждая роль управляется или контролируется нормативными функциональными требованиями коллективов, в составе которых она выполняется. Поскольку более обширная система включает в себя множество коллективов в качестве подсистем, их поведение управляется нормами, которые точно устанавливают, как может и как должен вести себя коллектив каждого типа в соответствии с местом, занимаемым в системе. Наконец, сами нормы управляются ценностями. Подчиняясь требованиям ситуации и функции, ценности определяют то направление ориентации, которое желательно для системы в целом. Применительно к КСО это означает необходимость институционализации в различных формах требований к социально ответственному поведению каждого ее субъекта. В мировой практике наиболее распространена такая форма институционализации норм социального поведения, как кодексы корпоратив-

ного поведения, кодексы корпоративного управления и др. В связи с этим представляет интерес отношение к данным документам российского менеджмента. Проведенные исследования и опрос менеджеров организаций показал, что менее половины организаций имеют документ, в котором закреплена их стратегия в области КСО, в том числе: 17% имеют Кодекс корпоративного управления; 8% — Этический кодекс; у 22% соответствующие позиции закреплены в коллективном договоре. Всего 18% организаций имеют документ, регламентирующий КСО в широком смысле слова (коллективный договор отражает взаимоотношения только между менеджментом и работниками).

Следовательно, вопрос об институционализации КСО является для российских организаций весьма актуальным. Необходимо отметить, что российская институционализация этого явления не обязательно должна пойти по пути составления официальных документов, возможны и другие варианты, вытекающие из неприятия российским обществом формализованных методов общения.

§ 5. Виды взаимодействий и принципы построения системы корпоративной социальной ответственности

Поскольку социальная система функционирует как сеть отношений взаимодействия, то каждый отдельный элемент системы, субъект КСО, реализуя собственные интересы, неизбежно затрагивает интересы тех, с кем он взаимодействует.

Можно назвать 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.

При реализации КСО встречаются все виды взаимодействия: равноправное сотрудничество между субъектами одного уровня организации; кооперативное — в процессах производства и управления, складывающееся в силу разделения труда; функциональное иерархическое, непосредственно вытекающее из сути управления;

конкурентное, возникающее как внутри организаций, так во внешней среде, связанное с распределением ограниченных ресурсов.

Существуют четыре основных функциональных императива социальных систем: сохранение образца, интеграция, достижение цели, адаптация. Функция сохранения образца заключается в том, что социальные системы проявляют тенденцию к сохранению своих структурных образцов.

Инерционные тенденции социальной системы противоречат ее потребностям, возникающим в результате реакции на различные ситуации; направленное изменение ослабляет противоречие между потребностями системы и теми условиями внутри окружающих систем, которые влияют на их удовлетворение. Поэтому функция достижения цели, в отличие от функции сохранения образца, существенным образом связана с конкретной ситуацией. Отличительной особенностью социальных систем является *множественность целей*. При единственной цели система может быть мобильной, при множестве — необходим известный уровень инерционности для перестройки всей системы целей и способов их достижения. Инерция обеспечивает самосохранение системы.

Предлагается три императива: целеполагание; внутренняя и внешняя интеграция; адаптация к требованиям внешней среды. Кроме того, достаточно отчетливо прослеживается четвертый императив — дезинтеграция общей цели в соответствии с функциональными обязанностями субъектов КСО, предшествующая интеграции их действий в процессе реализации общей цели.

Адаптивная функция системы определяется как обеспечение ее функционирования свободными ресурсами независимо от того, для какой конкретной цели они используются. При наличии одной цели проблема оценки полезности ресурсов сводится к вопросу о том, насколько они подходят для достижения цели. В случае множественности целей одни и те же ограниченные ресурсы могут быть использованы по-разному. Важно, что использование для достижения одной цели ограничивает их применение для достижения других. Расширение состава субъектов и объектов КСО увеличивает набор альтернатив. Наряду с множественностью целей имеет место разнообразие конкретных средств и ресурсов, предназначенных для их достижения. В сложных социальных системах свобода распоряжения средствами обеспечивается институционализацией денег и рынков.

Научно доказано, что адаптация соотносится с целями и ценностями системы. Она может состоять либо в пассивном принятии условий при минимизации риска, либо в активном влиянии на условия. В случае КСО организация стремится активно действовать, для того чтобы управлять ситуацией и формировать то окружение, которое будет способствовать ее успешному функционированию и устойчивому развитию. Адаптационная функция проявляется в активной форме — адаптирующей, в отличие от пассивной — собственно адаптационной.

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.

Функция интеграции в иерархии управления располагается между функциями сохранения образца и достижения цели и касается взаимного приспособления подсистем с точки зрения их содействия эффективному функционированию данной системы как целого. Это связано с отношением к задаче сохранения образца, равно как и к внешней ситуации, через процессы достижения цели и адаптации. Несомненно, иерархичность является непрременным атрибутом управления любого уровня и любыми процессами.

С интеграцией управления дело обстоит сложнее именно в той части, где управленческое воздействие не может быть прямым, а носит рекомендательный характер. Таким образом, в отношении КСО можно говорить о координации как одной из форм интеграции управления.

Одним из важных аспектов системного подхода к исследованию социальных систем является решение вопроса о факторах системности и механизмах, которые обеспечивают сохранение качественной специфики систем в процессе их функционирования и развития.

Рассмотренные положения, характеризующие системный подход к управлению социальными системами, позволяют рассмотреть соподчиненность понятий, характеризующих КСО, и соответствующих им социально-экономических явлений.

Субъектом КСО является организация, выполняющая различные роли, такие как участник гражданского общества, производитель, работодатель, 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, обеспечение безопасности и соблюдение экологии на производстве;
- 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 и 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)** — разработаны Альянсом стейкхолдеров (объединяет организации по защите прав потребителей, экологические и религиозные некоммерческие организации), используются при составлении ежегодных корпоративных отчетов для стейкхолдеров; содержат принципы подбора и предоставления информации для отчета: о продукции и услугах; о гарантиях занятости, безопасности и здравоохранения, равных возможностях при найме; о структуре собственности, финансовых показателях; налоговых выплатах; созданных рабочих местах; инвестициях; благотворительной деятельности; о госзаказах; о 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 400 — это индекс цен на обыкновенные акции 400 компаний США, отобранных после оценки по социальным и экологическим параметрам: экологические (переработка отходов, снижение выбросов и др.); оценка продукции (судебные процессы, доходы от алкоголя и др.); взаимодействие с обществом (благотворительность, программы для нуждающихся); отношение к сотрудникам (к профсоюзам, участие в прибыли); политика в отношении женщин и представителей меньшинств (прием на работу).

Взаимодействие субъектов КСО в отношении ее объектов должно базироваться на некоторой совокупности принципов, выражающих сущность этого общественного явления (рис. 2.4).

Принципы построения системы КСО:

1) *Принцип системности* — обеспечивает эффективность реализации функций и направлений корпоративной социальной ответственности в системе корпоративного управления. Он является центральным.

2) *Принцип комплексности* — скоординированность деятельности организации по трем направлениям устойчивого развития: экономическому, социальному, экологическому.

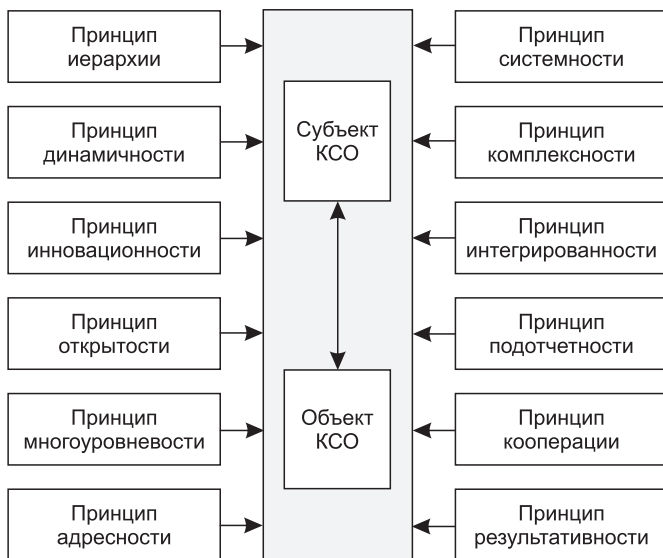


Рис. 2.4. Взаимодействие субъектов и объектов КСО на основе состава их принципов¹⁰

3) *Принцип интегрированности* предполагает, что корпоративная социальная ответственность интегрирована в основную деятельность организации. При этом полномочия и функции сторон корпоративного управления в сфере корпоративной социальной ответственности распределяются. Интегрированность подразумевает ответственность перед обществом в целом, а также перед отдельными входящими в него членами — стейкхолдерами. Из этого положения вытекают следующие два принципа — подотчетность и адресность.

4) *Принцип подотчетности* состоит в подотчетности перед заинтересованными сторонами и обществом в целом, а также в соответствии принятым на себя обязательствам и применяемым стандартам.

5) *Принцип адресности* означает ожидание выполнения определенной обязанности по отношению к определенному заинтересо-

¹⁰ Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков, О. Н. Александрова, С. А. Антонов и др.; под ред. Э. М. Короткова. М.: Изд-во «Юрайт», 2012. С. 97.

ванному лицу. Поскольку все мероприятия в рамках программ КСО предполагают направленность на определенную аудиторию, организация должна четко определить круг их адресатов. Эффективное разрешение проблемы адресности может способствовать улучшению имиджа и деловой репутации организации.

6) *Принцип динамичности* — концепция корпоративной социальной ответственности претерпевает постоянные изменения, на нее оказывают влияние принятая парадигма, мировые, национальные и региональные особенности ведения бизнеса. Это влияние обусловлено также тем, что большая и постоянно растущая доля объектов корпоративной социальной ответственности находится вне организаций и иных бизнес-структур (органы государственной власти и управления, общественные организации и др.). Организации должны учитывать их меняющиеся интересы при планировании и реализации мероприятий в сфере КСО. Решая проблему динамичности внешней среды, организация должна в достаточной мере стабилизировать отношения с ее элементами, развивая имидж и повышая деловую репутацию.

7) *Принцип инновационности мероприятий и технологий ее реализации* — непрерывное их совершенствование и гармонизация.

8) *Открытость всех действий организации в области КСО* и адекватность отчетности предприятий их составу и содержанию.

9) *Принцип кооперации* предполагает объединение организаций как с другими организациями, ассоциациями, союзами, так и непосредственно с различными заинтересованными сторонами для решения социально-экономических проблем страны и других административно-территориальных образований. Существенным при реализации данного принципа является развитие долгосрочного и согласованного сотрудничества. В результате такого рода кооперации вырабатываются определенные правила поведения для всех участников в виде стандартов ведения бизнеса, которые охватывают финансы, этику, отношение к окружающей среде, обеспечение прав человека, трудовые отношения. В соответствии с ними корректируется деятельность каждого участника кооперации.

10) Кооперация приводит к институционализации, взаимному признанию и соблюдению определенных правил поведения, что выступает базой для более развитой системы отношений, построенных на кооперативных связях. Поэтому одним из принципов, являющихся

ся следствием и своеобразным продолжением кооперативных отношений, будет их *интеграция*.

11) *Принцип результативности* обеспечивает взаимосвязь финансовых показателей деятельности организации с его активной социально ответственной позицией. Данный принцип ориентирован на экономический подход к пониманию КСО — совокупность интересов в итоге сводится к уровню прибыльности и капитализации компании. Таким образом, принцип результативности с содержательной стороны следует рассматривать как необходимость действий, обеспечивающих достижение взаимообусловленных положительных эффектов для общества и самого предприятия.

12) *Принцип последовательности* — деятельность организации в области корпоративной социальной ответственности развивается в определенной последовательности.

Выделяют пять основных уровней корпоративной социальной ответственности, которые располагаются по принципу иерархии от низшей формы к высшей.

Первый, или базовый, уровень включает в себя обязательства организации осуществлять свою деятельность в рамках действующего законодательства в области занятости, охраны и оплаты труда, защиты окружающей среды и уплаты налогов.

На втором уровне ответственности организации выделяется два аспекта — внешний и внутренний. Внешняя ответственность организации предполагает благотворительную и спонсорскую деятельность организации. В рамках внутренней ответственности организация на добровольной основе реализует внутренние социальные программы. Адресатами корпоративной социальной ответственности в данном случае выступают работники организации. Примерами таких программ являются программы создания рабочих мест, развития персонала, социальных льгот, а также программы, направленные на создание и поддержание корпоративной культуры, и др.

Третий уровень, или уровень качественного взаимодействия с заинтересованными сторонами, характеризуется достижением организацией корпоративных целей с учетом интересов внутренних и внешних стейкхолдеров. Механизм диалога организации со своими ближними и дальними стейкхолдерами основан на принципах ответственного поведения, закрепленных в кодексе корпоративного управления, а также предоставлении социальной отчетности. Социальный отчет служит

подтверждением прозрачности и открытости деятельности организации и содержит стратегическое видение перспектив его развития.

На четвертом уровне — социально ответственное инвестирование — организация выступает как субъект и как объект привлечения социально ответственных инвестиций. Под «социально ответственными инвестициями» понимается процесс принятия инвестиционных решений, учитывающий в рамках традиционного финансового анализа социальные и экологические последствия инвестиций.

На пятом уровне — гармонизации — организация стремится максимизировать исключительно социальную и экологическую деятельность на фоне неизменных показателей прибыли и капитализации.

В качестве уровней может быть принята степень осознания необходимости КСО и, соответственно, ориентации на документарную базу.

Построение системы КСО организации определяется характером взаимоотношений с иными заинтересованными сторонами. Его можно представить тремя аспектами:

- 1) следование законам и иным нормативным актам;
- 2) признание необходимости осуществлять социально ответственную деятельность в более широком контексте, чем требуют нормативные акты, но при этом исходить из того, что это в известной степени сужает возможности развития самой организации;
- 3) социально ответственная деятельность, направленная одновременно на получение положительных эффектов во внешней среде и на саму организацию.

Резюме

1. Сущность построения системы КСО можно определить как систему действий организации и его участников (собственников, менеджеров и работников), направленную на достижение взаимообусловленных положительных эффектов 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, кредиторов, потребителей, поставщиков, других деловых партнеров, а также местные сообщества, органы государственной власти и управления.

Состав ценностей: качество продукции; справедливая цена; условия производства, способствующие комплексному развитию работников и реализации их профессиональных интересов; состояние природной среды; достойные жизненные условия социально незащищенных граждан.

Общие функциональные императивы: общее целеполагание, деинтеграция 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 конкурентной борьбы, участник социального развития. Соответствующие социальным ролям частные функциональные императивы: соблюдение законов, норм общественной жизни; выпуск безопасных товаров, установление справедливых цен, эффективное использование ресурсов, обеспечение безопасности и экологичности производства; забота о материальном положении работников, соблюдение их прав; учет социально-экономического эффекта инвестирования; защита интересов инвесторов, предоставление достоверной информации; отказ от неэтичных конкурентных методов, неучастие в ограничении конкуренции; стимулирование и поддержка инноваций, признание ответственности за влияние на качество жизни окружения.

5. Состав принципов, посредством которых реализуется система КСО: системность, интегрированность, подотчетность, адресность, инновационность, открытость, результативность, многоуровневость, динамичность, комплексность, кооперация, иерархия.

6. Наличие аспектов социальной ответственности: первый — следование законам и иным нормативным актам; второй — признание необходимости осуществлять социально ответственную деятельность

в более широком контексте, чем требуют нормативные акты; третий — социально ответственная деятельность, направленная одновременно на получение положительных эффектов во внешней среде и в самой организации.

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

8. Наличие институтов, обеспечивающих согласование действий субъектов КСО: совет директоров и/или дополняющие его структуры (попечительский совет, наблюдательный совет, совет трудового коллектива и др.); наличие Кодекса или кодексов, регламентирующих социально ответственное поведение субъектов.

Вопросы для самопроверки

1. Почему возникают многосторонние приоритеты социальной ответственности?
2. В чем проявляется влияние КСО на состояние экономики?
3. Какие факторы являются типичными для России в формировании отношений КСО?
4. Чем обусловлена необходимость КСО?
5. Какой статус имеет «Социальная хартия российского бизнеса» и почему?
6. Каковы принципы реализации средств социальной ответственности?
7. Какие признаки организационного поведения характеризуют возможность осуществления отношений социальной ответственности?
8. В чем различия понятий «социальная ответственность» и «социальное реагирование»?
9. Какие формы социального диалога характеризуют взаимодействие государства, профсоюзов и корпораций в сфере социальных отношений?
10. Какие элементы раскрывают содержание процесса социализации экономики России?
11. Назовите основные атрибуты системы КСО и их особенности.
12. Виды взаимодействия в системе КСО. Охарактеризуйте их.
13. Какие основные принципы используются при построении системы КСО?

Глава 3. СПЕЦИФИКА ВНУТРЕННЕЙ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Основная цель главы — выявить специфику внутренней корпоративной социальной ответственности. Для этого необходимо рассмотреть образование и интеллектуальный потенциал организации как факторы внутренней социальной ответственности, выявить основные черты и особенности внутренней корпоративной социальной ответственности, охарактеризовать виды внутренней корпоративной социальной ответственности, проанализировать результаты ее реализации, рассмотреть социальные программы в стратегии развития внутренней корпоративной социальной ответственности, проследить становление внутренней корпоративной социальной ответственности, выявить современные особенности ответственности российского бизнеса, определить подходы и принципы составления социального пакета, охарактеризовать организацию и тенденции развития внутренней социальной ответственности.

§ 1. Образование и интеллектуальный потенциал организации как факторы внутренней социальной ответственности

Распространение социальной ответственности в российской бизнес-среде соответствует общемировым тенденциям. Начало выхода стратегических отраслей из глубокой депрессии, стремление к использованию инновационных путей развития, попытки осуществления правительством национальных проектов подтверждают актуальность и необходимость понимания роли КСО, интеллектуального потенциала организации, знаний, управления развитием человеческого потенциала, управления знаниями, образования.

Рассмотрим КСО как систему, которая обеспечивает повышение эффективности общественного воспроизводства и конкурентоспособности национальной экономики на инновационной основе. Базовым элементом современного менеджмента является человек — источник и обладатель интеллектуального потенциала. Важная роль в реализации концепции КСО принадлежит системе образования. Учебные

заведения являются «проводниками» КСО среди учащихся, в том числе будущих менеджеров, которые в дальнейшем используют в своих организациях принципы КСО, осознавая и учитывая последствия деятельности своих фирм.

Современная организация — это производитель не столько товаров, сколько знаний. Сегодняшнее производство — это во многом деятельность ума инженеров, бухгалтеров, конструкторов, дизайнеров, специалистов по персоналу, сбыту и маркетингу, экспертов по информационным сетям и, конечно же, управленцев. Во многих организациях большая часть полученного эффекта становится результатом применения общенаучных и специальных знаний, интенсивного обучения персонала и продуманного взаимодействия с партнерами и контрагентами, т. е. большинство сотрудников фирм в разной мере занимаются производством полезных знаний. Организации становятся обучающимися. Инновации являются источником вновь созданной стоимости. Интеллектуальный потенциал становится устойчивым конкурентным преимуществом.

В нынешней конкуренции решающую роль играют качество и интенсивность обучения людей в организации. При этом доминирующей сферой экономической активности становится сфера интеллектуальных услуг.

Понятие *интеллектуального потенциала* неотделимо от новой экономики. При этом его определение носит достаточно общий характер. Часто интеллектуальный потенциал рассматривают как сумму знаний всех работников компании, которая обеспечивает ее конкурентоспособность. Это знания, навыки и производственный опыт конкретных людей, а также нематериальные активы, включающие патенты, базы данных, программное обеспечение, товарные знаки и др., которые производительно используются в целях максимизации прибыли, других экономических и технических результатов. Так или иначе, основная функция интеллектуального потенциала — получение разного рода технологических и организационных преимуществ над конкурентами.

Эффективность и ценность интеллектуального потенциала определяются и самовозрастают только в контексте конкретной стратегии развития компании и при иной стратегии имеющиеся интеллектуальные ресурсы могут быть малопригодны.

Наиболее успешно интеллектуальный потенциал может развиваться в русле целенаправленной деятельности по созданию новой продукции и организационно-структурных мероприятий для освоения новых ниш на товарных рынках. Развитие зависит от того, насколько масштабно компания может для этого организовать исследования и разработки, сконцентрировать необходимые интеллектуальные, материальные и финансовые ресурсы. Причем интеллектуальный ресурс нуждается в долговременности и системности своего структурного построения. Эпизодические усилия типа «мозговой атаки» приглашенных специалистов не увеличивают интеллектуальный потенциал компании. А нетворческий и неквалифицированный труд собственных сотрудников компании в принципе не способен создавать или использовать интеллектуальный потенциал.

Главным носителем интеллектуального потенциала является специально подобранный и подготовленный персонал компании. Вещественных измерителей творческого потенциала компании, величины ее интеллектуального ресурса по аналогии с другими ресурсами не существует. Сложно найти надежные способы измерения коллективных знаний сотрудников компании, их опыта и интуиции, интеллектуальной собственности, усвоенной ими информации. Тем не менее, именно они, соответствующим образом отобранные, организованные, сконцентрированные и нацеленные на определенную сферу деятельности в совокупности позволяют компании создавать новую продукцию.

Способность использовать интеллектуальные ресурсы и создавать новые решения для удовлетворения человеческих потребностей начинает занимать центральное место в экономике, основанной на знаниях. Человеческое знание и возможности всегда были в ядре создания стоимости.

Интеллектуальные активы существуют в различных формах, и их эффект ограничен только способностями людей использовать его. Возможности управления человеческим интеллектом и конвертации его в полезные товары и услуги становятся критической компетенцией в современном бизнесе. Применение знаний для обеспечения конкурентоспособности — важный фактор в организационных стратегиях, в которых возрастает интерес к интеллектуальному, творческому потенциалу, инновациям, а также образованию и обучению.

Новые информационные технологии являются не просто инструментом в процессе применения, они развиваются при их использовании. Отсюда следует новое соотношение между социальными процессами создания и обработки символов (культурой общества) и способностью производить и распределять товары и услуги (производительными силами).

Так, появление Интернета обеспечило формирование и развитие электронного бизнеса, что коренным образом изменило экономику, рынки, промышленные структуры, характер продуктов и их потоки, рабочие места и рынки рабочей силы. Трансформировались не виды деятельности человечества, а технологическая способность использовать в качестве прямой производительной силы способность обрабатывать и понимать символы.

В работах отечественных авторов и переводах зарубежных публикаций совокупность объектов, включаемых в состав ИП, называют *активами*, как и в структуре материальных и финансовых ресурсов в бухгалтерском балансе. Вместе с тем за термином «актив» закреплены определенные экономические и правовые атрибуты, какими не обладает доминирующий ресурс интеллектуального потенциала — знания. Для того чтобы обеспечить семантическую тождественность исследуемых объектов интеллектуального потенциала, необходимо использовать более широкое понятие — *авуары*, с выделением в их структуре активов объектов, соответствующих этому понятию.

Авуары — материальные и нематериальные ресурсы производства, не обязательно обладающие ликвидностью и являющиеся объектами собственности, в том числе активы, представляющие одну из сторон бухгалтерского баланса, отражающую в денежном выражении все принадлежащие фирме материальные и нематериальные ценности. В этом случае интеллектуальный потенциал фирмы включает и материальные авуары, и активы типа патентов, торговых марок, операционных технологий и компьютерных программ, и неосязаемые авуары — знания, технические навыки, компетентность и деловые возможности сотрудников. Ресурсы интеллектуального потенциала объединены в три группы: 1) человеческие авуары; 2) рыночные и структурные авуары; 3) активы.

Структурные активы и авуары обеспечивают успешное функционирование основного производства.

Рыночные активы и авуары связаны непосредственно с операциями на рынке и обеспечением конкурентных преимуществ фирмы.

Человеческие авуары включают совокупность индивидуальных и коллективных знаний персонала фирмы, компетенцию — знание и опыт в конкретной области, творческие способности, технологические и управленческие навыки и т. п.

Помимо работников компании носителями корпоративного интеллектуального ресурса являются также ее структуры и клиенты. Соответственно, интеллектуальный потенциал подразделяют на три части: 1) человеческий потенциал, 2) структурный потенциал и 3) потребительский потенциал. Такое деление оказалось на практике удобным тем, что каждый из этих элементов может быть измерен и приспособлен для инвестиций.

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 образуется и проявляет себя в ситуациях, когда большая часть времени и способностей работников уходит на достижение новизны. 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.

При квалифицированном менеджменте максимальная сумма прибыли от инвестиций в человеческий потенциал почти втрое превышает прибыль от инвестиций в технику.

Исследование зависимости производительности труда от образования показало, что при десятипроцентном повышении уровня образования производительность возрастает на 8,6%. При таком же увеличении акционерного капитала производительность возрастает на 3-4%.

Структурный потенциал. Для того чтобы человеческий потенциал заработал, необходимо не только движение знаний, но и управление ими, нужна коллективная работа и, следовательно, нужна 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. Самоценность структурного потенциала, как и потенциала вообще, определяется не его наличием, а эффективностью использования. Таким образом, можно утверждать, что структурный потенциал выступает проявлением организационных способностей компании отвечать требованиям рынка, возможности их использования для создания новых ценностей.

Потребительский потенциал компании (его еще называют потенциалом отношений) — это отношения компании с потребителями ее продукции. Характеризуется такими качествами, как глубина (степень) проникновения, ширина (распространение), постоянство, уверенность в том, что потребители и впредь будут отдавать предпочтение данной компании. Потребительский потенциал компании распространяется и на ее поставщиков. Он гораздо легче поддается учету. Верность торговой марке, например, представляет собой форму потребительского потенциала, для которой существует четкая методика оценки. Это делается путем подсчета надбавки, которую покупатели согласны платить за фирменный продукт, предпочитая его другим. Репутация торговой марки стоит дорого: у Coca-Cola она самая высокая в мире — около 40 млрд долл.

Образование должно быть на переднем фланге общественных преобразований. В последние годы для решения задач персонального развития и создания управления в условиях постоянных изменений широко используют концепции обучающейся организации, обучающегося правительства и даже общества, которое учится.

По мнению М. К. Румизен, *самообучающаяся организация* (learning organization) — 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.

В высококонкурентном окружении принципиально важным источником развития является уже не физическая структура организации, поскольку таковая легко может быть скопирована другой аналогичной организацией, а нематериальные активы: сотрудники, информационные системы и организационная структура. Как и для чего нематериальные активы можно использовать, формируя стратегию, ведь они

плохо поддаются учету и планированию? Раньше можно было выиграть за счет своих материальных структур и финансовых возможностей. В индустриальную же эпоху они примерно одинаковы у всех и являются элементарным условием выживания на рынке. Потенциал, который можно найти в собственной организации, — это ресурс, который трудно скопировать. Это элементы, присущие конкретной компании: сотрудники, структура, корпоративная культура.

В японском менеджменте принято использовать имеющиеся человеческие ресурсы, чтобы улучшить качество структуры, поскольку именно свои сотрудники ближе всего и к процессам, происходящим в компании, и к потребителю. Более того, речь идет не просто об улучшении качества структуры, но об улучшении всей системы, о возможностях внедрения нового, что является вопросом стратегии.

При разработке стратегии очевидно: необходимые условия для успешного внедрения разработанной стратегии — мотивация и подготовленность персонала, способности сотрудников, в том числе их способность развиваться, а также качество информации обо всем происходящем, которой они обладают. Такая возможность является важнейшим элементом, принципиально важным источником развития, и другая организация не может ее скопировать.

Корпорация Intel распространяет принципы и правила кодекса взаимодействия компании со своими клиентами (Business Practice Excellence, ВРХ) на все свои подразделения за рубежом. Под «клиентами» в широком смысле этого слова понимаются все категории целевой аудитории фирмы: акционеры и инвесторы, партнеры и «клиенты» в узком смысле слова (покупатели), сотрудники компании, СМИ, и, как особая категория клиентов, жители населенных пунктов, в которых расположены офисы и заводы Intel. Основным документом, представляющим данные о деятельности компании, является годовой отчет (Annual Report). Как его интегральная часть с 2004 г. отдельно публикуется специальный отчет о корпоративной социальной ответственности (Global Citizenship Report). В последнем приводятся планы компании и отчет о реализации этих планов по таким сферам, как условия труда сотрудников, экология, благотворительная деятельность, включая добровольные пожертвования сотрудников с целью решения проблем местного сообщества, а также волонтерские программы.

Таким образом, 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, бросать вызов «священным коровам» не только во времена кризиса, но и в относительно благополучные времена;
- постоянно образовывать и обновлять структуры такого анализа опыта;
- не бороться с носителями потенциально критической информации;
- приобретать новые знания, которые обеспечат возможность действовать эффективно;
- быть принципиальным в борьбе за развитие и осмысленность деятельности, мышления, за рефлексивную обоснованность всех проектов;
- приобщать всех членов общества к процессу обучения.

Основные признаки интеллектуальной организации:

1. Достаточно спорным, грубым и не единственным признаком интеллектуальной организации является ее рыночная капитализация, превышающая бухгалтерскую стоимость основных фондов, материальных и финансовых средств. Превышение над бухгалтерской стоимостью формируется как раз за счет интеллектуальных фондов: новизны и перспективности предлагаемых продуктов или услуг, рыночных ожиданий на новых его сегментах, предполагаемой прибыли от патентов, торговой марки (престижа), контроля над бизнесом, взаимоотношений с потребителями и т. д. Степень превышения имеет значение: не всякая успешная на фондовом рынке компания является интеллектуальной. По мнению экспертов, превышение должно быть многократное и носить стабильный характер, не подверженный эпизодическим рыночным ожиданиям. Одни эксперты считают, что интеллектуальный потенциал высокотехнологичной компании обычно в 3–4 раза превышает учетную стоимость ее доходов.

Такая крупная корпорация, как Microsoft, имея рыночную капитализацию в сотни миллиардов долларов, числит на своем балансе материальных фондов всего на несколько миллиардов долларов. В то же время, отсутствие на своем балансе значительного количества материальных ресурсов в виде основных фондов и оборот-

ных средств, используемых в процессе основной производственной деятельности, не является принципиальным, поскольку современная интеллектуальная компания может их привлекать со стороны, оплачивая как оказываемые услуги.

2. Важным признаком интеллектуальной организации является объем инвестиций, направляемых на исследования и разработки: если они превысили объем инвестиций в основные фонды, то этот показатель также может служить определяющей характеристикой интеллектуальности компании.

3. Какой-либо другой барьерный критерий, различающий интеллектуальную организацию и, допустим, высокотехнологичную (то же лицензионное производство, использующее заимствованный интеллектуальный потенциал и оплачивающий соответствующую интеллектуальную ренту), определить трудно. И та, и другая использует в максимальной степени интеллектуальный ресурс. Отличие состоит в том, что одна компания использует собственный интеллектуальный ресурс, другая его заимствует.

Среди человеческих авуаров в первую очередь обычно называют знания. При этом фактически происходит отождествление понятий «знание», «информация» и «базы данных». Таким образом, рассматриваются только субстантивные аспекты знания, а процедурные аспекты подразумеваются только на технологическом уровне ноу-хау. Вследствие этого в структуру интеллектуального потенциала не включены общенаучные, экономические и математические методологии и методы. Эти методологии и методы не имеют отраслевых ограничений (как ноу-хау) и ограничений, связанных с правами собственности. Они являются результатом прошлого исключительно интеллектуального труда.

Приобретение и использование этого интеллектуального ресурса не связано с какими-либо издержками и, соответственно, они не переносят свою стоимость на вновь созданный продукт и не увеличивают его себестоимость. Эти авуары вследствие своей неограниченной распространенности не обладают ликвидностью и имущественными правами, их наличие в той или иной форме не может оказать влияние на рыночную стоимость фирмы. Тем не менее, они являются ресурсом и производственным фактором. По своей экономической сущности знания выступают идеальным возобновляемым ресурсом, производство и эксплуатация которого также идеально.

При соответствующих условиях их применения они обеспечивают извлечение дополнительной экономической выгоды. Эти новые стоимости создает интеллектуальный труд менеджеров.

Таким образом, общенаучные, экономические и математические методологии и методы обладают основным свойством капитала — производить новые стоимости — и должны быть включены в структуру интеллектуального потенциала. Формально эти авуары образуют базу методологических знаний, которая в равной мере может включаться в состав человеческих и структурных авуаров интеллектуального потенциала.

Разработанная в соответствии с изложенными подходами типология авуаров и активов интеллектуального потенциала представлена в табл. 3.1.

Таблица 3.1

Типология ресурсов интеллектуального потенциала организации¹¹

Человеческие авуары	Структурные		Рыночные	
	авуары	активы	авуары	активы
Знания Образование Квалификация Базы методологических знаний Опыт Навыки Личные знакомства и связи	Базы данных Базы методологических знаний Программное обеспечение Корпоративная культура Стратегия управления Сетевые системы связи Информационные технологии	Базы данных Базы знаний Программы для ЭВМ Патенты на изобретения, промышленные образцы и сорта Авторские права Информационные технологии Ноу-хау: коммерческие, технологические, финансовые	Марки товаров Контракты и соглашения: франшизные, лицензионные Покупательская приверженность Деловое сотрудничество Портфель заказов Отношения с финансовыми кругами	Гудвилл: Товарный знак, Фирменное наименование, право пользования, наименования места происхождения товара, марки качества, марочное наименование Франшизы Лицензии Контракты

¹¹ Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков, О. Н. Александрова, С. А. Антонов и др.; под ред. Э. М. Короткова. М.: Изд-во «Юрайт», 2012. С. 122-123.

Как видно из табл. 3.1, в зависимости от конкретной ситуации отдельные интеллектуальные ресурсы могут одновременно являться и активами, имеющими соответствующие балансовые цены и имущественные права, и авуарами, не обладающими такими свойствами. При этом необходимо исходить из того, что авторские права, патенты и другие объекты индивидуальной собственности в рамках фирмы могут выступать как структурный актив после их приобретения фирмой у владельцев. Концепции структуризации знаний в экономическом отношении определяются тем, что они являются ядром интеллектуального потенциала. В случае интеллектуального потенциала можно применить понятие «корпоративные знания».

Корпоративные знания — совокупность общенаучных и специальных знаний, производственного опыта и навыков, баз знаний и данных, используемых в интеллектуальном потенциале фирмы для получения экономических и технологических результатов.

В корпоративных знаниях выделяют *нормативные знания* — руководства по использованию средств и предметов труда, ноу-хау, технологические инструкции и т. п. Другую группу знаний — *декриптивных*, образуют общенаучные и специальные знания.

В корпоративных знаниях можно выделить следующие типы *специальных знаний*: экономические, математические, отраслевые и технологические знания. При этом *общенаучное знание* «пронизывает» все виды специальных знаний. Особые свойства экономического знания в интеллектуальном потенциале заключаются в том, что в отличие от общенаучных, они рассматривают достаточно узкий диапазон искусственных систем и деятельность человека как экономического агента, вместе с тем и по тем же причинам захватывают более широкую область, чем традиционные технологические и отраслевые знания. Сгруппированные по конкретным признакам названных научных и технологических знаний на твердых или электронных носителях, они образуют тематические базы знаний (библиотеки).

Структура и описание корпоративных знаний, включаемых в каждую группу, представлены в табл. 3.2.

Таким образом, рассмотренные концепции структуризации формируют базовую таксономию корпоративных знаний и определяют взаимосвязи и контекст их применения для любого уровня детализации моделей и исследований интеллектуального потенциала.

Таблица 3.2

Таксономия знаний в интеллектуальном потенциале¹²

Таксономические признаки	Вид	Описание
Контекст	Общенаучные. Экономические. Математические	Общенаучные законы и методологии. Методы экономического и математического анализа
	Технологические	Компетентность, знания технологии, средств и свойств предметов производства
	Системные	Умения пользоваться компьютером и сложной оргтехникой, знание программ для ЭВМ и информационных технологий; знание иностранных языков
Цель	Технологические результаты	Специализированные знания, обеспечивающие поддержание технологических параметров производства, ноу-хау
	Экономические результаты	Специализированные знания в области управления, учета, маркетинга, обеспечивающие сохранение заданного уровня и достижения экономических показателей производства
	Справочные данные	Субстантивные базы данных, используемых при принятии оперативных и стратегических решений
Уровень	Стратегический	Преобладают процедурные знания, связанные с методами прогнозирования, со способами определения направлений и стратегий развития производства, с приемами формирования организационных структур
	Оперативный	Знания обеспечивают эффективное производство на краткосрочных временных интервалах. Преобладают процедурные знания, связанные с оптимизацией производственных процессов и решением организационно-экономических вопросов

¹² Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков, О. Н. Александрова, С. А. Антонов и др.; под ред. Э. М. Короткова. М.: Изд-во «Юрайт», 2012. С. 125-126.

Таксономические признаки	Вид	Описание
	Фактический	Субстантивные базы данных с описанием передового опыта в отрасли. Производственный опыт и навыки, используемые при решении повседневных производственных вопросов

Интеллектуальный потенциал всегда опосредован людьми, поэтому управление им всегда связано с управлением людьми или через людей. Условно такое управление можно разделить на управление развитием человеческого потенциала и на управление знаниями.

Главное течение в таком менеджменте, связанное с экономикой, — команды в системах управления, действие которых направлено на конечный результат. На работе человек проводит 2/3 своей сознательной жизни. Одно дело, если человек работает в условиях комфорта и внутренней свободы выбора, а совсем другое, если он является исполнителем примитивных рутинных операций и сама работа ничего кроме стресса у него не вызывает. В последнем случае происходит подавление индивидуальности личности на всех этапах ее формирования (семья, школа, армия, работа). Создаются однообразные стандарты мышления и поведения, острая нетерпимость ко всему, что отлично от шаблонов.

Различают *два стиля управления человеческим потенциалом компаний*: 1) иерархический, 2) горизонтальный.

Иерархический. В этом случае основной инструмент управления компаний — администрация, сосредоточивающая всю власть в избыточном объеме. Команды понимаются упрощенно в виде единства вместе работающих людей, находящихся в хороших отношениях друг с другом. Во главе угла стоит не результат, а межличностные отношения, хотя это и противоречит назначению компании, которое заключается в получении высоких конечных результатов.

Исполнители рассматриваются как безликий объект воздействия администрации и контроля. Воздействие имеет характер прямого давления через централизованное руководство. Численность управленческого персонала непомерно высока. Результаты управления жестко программируются сверху, а любые инновации и риски вне-

дряются лишь под контролем высшего персонала. Система реагирует только на сильные сигналы, приходящие из внешней среды на верхний уровень иерархии с большим опозданием.

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 (и собственники) которых пришли из малого бизнеса и перенесли соответствующие стереотипы управления.

Горизонтальный. Этот стиль ориентирован на команды в системах управления и конечный результат. В этом случае вместо концентрации власти происходит ее децентрализация по самоорганизующимся командам, нацеленным на решение важнейших задач, обеспечивающих проведение стратегической линии компании. Команды чутко реагируют на слабые сигналы внешней среды в реальном масштабе времени.

Руководство задает лишь общую стратегию и обеспечивает условия самоорганизации. Все оперативное управление находится на низших уровнях, обеспечиваемых командами. Такой стиль управления способствует развитию человеческого потенциала и не отвлекает высшее руководство от стратегии на рутину. Он характерен для наиболее успешных компаний развитых стран. Успешность команды управления определяется взаимоотношениями и стилем руководства в ней.

Управление знаниями. Управление знаниями (knowledge management, КМ) — это методология, направленная на повышение уровня конкурентоспособности и 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 сообщества, которым эти знания необходимы для того, чтобы повысить эффективность деятельности.

Ореол информационных технологий, связанный с управлением знаниями, за последнее время несколько потускнел, так как разработчики, чтобы застолбить перспективный сектор рынка, начали навешивать ярлык КМ-технологии на все свои продукты. КМ-технологии — собирательное название для множества инструментальных компонентов, часто уже присутствующих на рынке: хранилища данных, интеллектуальный поиск и анализ данных, соз-

дание порталов, документооборот и деловые процессы, онлайн-сообщества и коллективная работа и др. В названии «управление знаниями» больше от пиара. Гораздо точнее выглядело бы название «управление данными и информацией».

КМ-технология подразумевает *две взаимосвязанные составляющие*:

- 1) организационную;
- 2) технологическую.

Организационная (социально-психологическая) — это политика компании в отношении КМ, т. е. разнообразные управленческие рычаги, должностные обязанности и мотивации, которые побуждают сотрудников к участию в обмене знаниями.

Технологическая — наиболее рациональным образом обеспечивает инструментарием организационную составляющую, но не подменяет ее. Такая подмена или восприятие персоналом КМ как дополнительной нагрузки обычно приводят к краху даже интересных КМ-проектов.

В успешных компаниях, как правило, совмещают *два сценария КМ*:

- 1) «кодификация» (people-content-people);
- 2) «персонализация» (people-to-people).

Кодификация предполагает обязательную формализацию информации (например, отчеты, помещаемые в базу данных) таким образом, чтобы ею могли воспользоваться все желающие.

Персонализация подразумевает непосредственное общение сотрудников, которое может быть и онлайн-овым. Оно позволяет обмениваться информацией либо неподдающейся кодификации, либо носящей конфиденциальный характер.

Эти сценарии дополняют друг друга. Эффективность каждого из них определяется сферой деятельности компании и ее культурными традициями — здравый смысл должен избавить от бессмысленных технологических «наворотов». В России, где интуитивный подход к принятию решений обусловлен менталитетом, сочетание обоих сценариев представляется особенно эффективным.

Интеллектуальный, и в первую очередь человеческий, потенциал выступает в качестве определяющей составной части производственного капитала экономики постмодерна. Развитие капитализма этого периода связано с созданием добавленной стоимости, базирующейся

на знаниях и инновациях, носителем которых выступает человек с его развитыми способностями, определяемыми высоким интеллектуальным и творческим потенциалом. Поэтому государственное регулирование наиболее развитых стран сосредоточено на расширенном воспроизводстве интеллектуальной составляющей общественного богатства.

Вопреки всеобщим инновационным устремлениям, система образования по-прежнему рассматривается как отрасль народного хозяйства, которая обеспечивает начальное, среднее, профессиональное и высшее образование и не отвечает за образование всего общества в течение всей жизни.

Основным тормозом развития образования является не дефицит новых идей, программ и разработок, а отсутствие технологии в управлении образованием, инфраструктуры проектирования и «оестествления» концепций в практике.

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 на занятиях является «опережающее» формирование и структурирование профессионального опыта, сознания, самоопределения и культуры будущих специалистов, складывание через образование нового типа профессионализма, несводимого к существующим. 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, задающим социуму его «зону ближайшего развития».

§ 2. Виды и формы внутренней социальной ответственности

С точки зрения структуры социальных инвестиций, связанных с реализацией на практике концепции КСО организации, они могут быть направлены как внутрь организации, так и во внешнюю среду. В зависимости от этого социальные инвестиции могут быть внутренними или внешними.

КСО в соответствии с направленностью связанных с ней инвестиций также делят на **внешнюю** — реализуемую с помощью инвестиций, которые направлены во внешнюю среду организации, и

внутреннюю — реализуемую с помощью инвестиций, которые направлены внутрь организации.

Социальные инвестиции в данном случае понимаются как материальные, технологические, управленческие, финансовые и иные ресурсы компании, направляемые на реализацию корпоративных социальных программ, осуществление которых в стратегическом отношении предполагает получение компанией определенного экономического эффекта.

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

В соответствии с таким пониманием **к мерам внутренней 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. Развитие человеческого капитала проводится в рамках стратегии развития персонала с целью привлечения и удержания талантливых сотрудников. Кроме обучения

и профессионального развития, может включать также применение мотивационных схем оплаты труда, поддержание внутренних коммуникаций в организации.

Третье направление КСО — система взаимодействия с работниками как основными стейкхолдерами любой компании. Это направление включает выявление и учет интересов сотрудников при принятии важных управленческих решений. Подобный подход отражает одну из ключевых тенденций последнего времени — ответственное отношение к сотрудникам. Эффективное управление персоналом предусматривает их всестороннее вовлечение в процесс развития организации.

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:

- 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, в том числе жилищное строительство на условиях софинансирования муниципальных бюджетов;
- 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 др.;

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.

Этот список не является исчерпывающим, реальная практическая деятельность компаний в области КСО постоянно его дополняет.

Защита здоровья работников в современных условиях связана не только с созданием благоприятных условий труда, но и со стимулированием заинтересованности сотрудников в достижении целей организации. Современное понимание существующей связи между активным использованием организацией своих мотивационных ресурсов и здоровьем сотрудников представлено в модели П. Рихтера «работа — ресурсы — здоровье», приведенной в виде схемы на рис. 3.1.

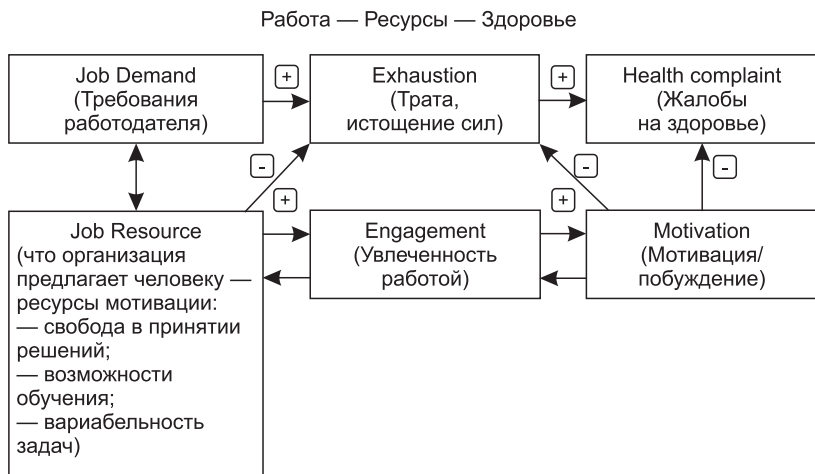


Рис. 3.1. Стрессоры организации¹³

¹³ Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков, О. Н. Александрова, С. А. Антонов и др.; под ред. Э. М. Короткова. М.: Изд-во «Юрайт», 2012. С. 142.

Главный для корпоративной социальной ответственности вывод, который следует из анализа этой модели, следующий: различные способы мотивации сотрудников позволяют ослабить многие негативные последствия нагрузки, приводящие к психосоматическим заболеваниям, эмоциональному выгоранию, а также депрессивным состояниям. Значит, различные мотивационные программы, внедряемые в организациях, также являются одним из видов внутренней КСО.

В качестве важной задачи, стоящей перед работодателем, можно отметить распространение идей корпоративной ответственности среди сотрудников и привлечение персонала к ее реализации на практике. Становясь элементом корпоративной культуры и системы внутренних коммуникаций, эта концепция создает предпосылки для более успешного решения вопросов, находящихся в ведении менеджеров по управлению персоналом.

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

- 1) развивается собственный персонал, снижается текучесть кадров, привлекаются лучшие специалисты на рынке;
- 2) растет производительность труда в компании;
- 3) улучшается имидж компании, улучшается репутация;
- 4) происходит дополнительная реклама товара или услуги;
- 5) происходит освещение деятельности компании в СМИ;
- 6) достигается стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе;
- 7) создается дополнительная возможность привлечения инвестиционного капитала для социально ответственных компаний;
- 8) обеспечивается сохранение социальной стабильности в обществе в целом;
- 9) организация получает налоговые льготы.

Для реализации на практике концепции КСО, организация проявляет социальную активность, разрабатывая и реализуя **социальные программы** как внутренней, так и внешней направленности. Социальные программы внутренней направленности предполагают

добровольно осуществляемую компанией деятельность по развитию персонала, созданию благоприятных условий труда и жизни работников, а также стимулирование заинтересованности работников в достижении целей организации путем учета их интересов при принятии важных решений. При этом главным критерием является соответствие программ миссии, целям и стратегии развития бизнеса. Миссия социально ответственной компании — это в том числе еще и официально сформулированная позиция компании в отношении своей социальной политики.

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 следующих этапов:

- 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 компании — 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 содержатся общая идеология компании, ценности компании, этические нормы поведения, бизнес-нормы (заявленные минимальные стандарты) и обязательство компании их соблюдать, а также требовать соблюдения этих стандартов как от своих сотрудников, так

и от поставщиков, подрядчиков, субподрядчиков и других деловых партнеров.

Анализ отношений корпоративной социальной ответственности в России выявил отсутствие сложившихся схем их разработки и реализации. Инфраструктура отношений социальной ответственности характеризуется следующими параметрами: отраслевые научно-исследовательские институты — отсутствуют, технологические организации промышленности — отсутствуют, проектно-конструкторские организации — отсутствуют. Роль указанных структур выполняется множеством различного рода коммерческих организаций консалтинга, лизинга, маркетинга, доверительного управления, поэтому практика формирования корпоративной социальной ответственности в российских организациях разнообразна. Она носит исключительно субъективный и эмпирический, а не системный характер.

Например, корпорация «ВСМПО-АВИСМА» создала мощную систему охраны здоровья сотрудников, предполагающую не только лечение и профилактику заболеваний, но и мотивацию людей к поддержанию здоровья. В состав корпорации «ВСМПО-АВИСМА» входят предприятия: ОАО «АВИСМА титано-магниевого комбинат» (г. Березники, Пермская область) и ОАО «Верхнесалдинское металлургическое производственное объединение» (г. Верхняя Салда, Свердловская область). «АВИСМА» — крупнейший в мире интегрированный производитель титановой продукции. Определение стратегических направлений деятельности ВСМПО-АВИСМА в социальной сфере находится в компетенции генерального директора корпорации. Созданием и реализацией программ социальной политики занимается управление по социальным вопросам. Социальный бюджет определяется как процент от объема выручки. В настоящее время он составляет 2-3% от этого показателя.

Концепция социальной ответственности компании основана на таких корпоративных ценностях «ВСМПО-АВИСМА», как учет интересов общества в хозяйственной деятельности компании, создание благоприятных условий для развития трудового коллектива, сохранение окружающей среды. Социальная деятельность «ВСМПО-АВИСМА» строится исходя из убеждения, что компании в первую очередь необходимо сосредоточиться на заботе о собственном трудовом коллективе. Менеджмент считает, что в случае, когда большинство предприятий организует эффективную систему поддержки

трудовых коллективов и членов их семей, это приведет к существенному повышению благосостояния общества в целом. Корпорации требуются высокопрофессиональные и мотивированные кадры. Достижение необходимого уровня мотивации возможно, когда человеку созданы благоприятные условия для работы и жизни.

Пространство социальной ответственности корпорации «Илим Палп» покрывается внутренними и внешними социальными программами (последние охватывают благотворительность, спонсорскую поддержку программ развития физкультуры и спорта, социальное партнерство с регионами и территориями), экологическими программами. В отличие от большинства российских компаний «Илим Палп» полностью сохранила свою социальную инфраструктуру, существовавшую в советские времена. Цели внутренних социальных программ компании охватывают содействие профессиональному росту, повышение личного потенциала и благосостояния каждого сотрудника. К средствам их достижения относятся:

- заключение на всех предприятиях «Илим Палп» колдоговоров, фиксирующих размер минимальной заработной платы;

- создание системы дополнительного пенсионного обеспечения сотрудников (выплата пожизненной пенсии, размер которой зависит от величины трудового вклада работника);

- поддержка материнства и детства (ежеквартальная выплата дополнительного пособия матерям, находящимся в отпуске по уходу за детьми до трех лет; оплата содержания детей в детских дошкольных учреждениях);

- реализация оздоровительных программ (организация и оплата санаторно-курортного лечения работников и летнего отдыха детей; проведение профилактических осмотров и вакцинации лесохимиков в рамках программы «Здоровье»);

- организация ежегодных корпоративных соревнований между предприятиями «Илим Палп», результаты которых оцениваются по более чем 20 показателям.

Огромное внимание в компании уделяется вопросам создания безопасных условий труда, своевременной выплаты зарплаты, дополнительного медицинского страхования, развития персонала (программы подготовки и повышения квалификации), мотивации сотрудников, организации отдыха, программам финансовой помощи работникам в критических ситуациях. Важный фактор гармо-

низации отношений в сфере труда в «Илим Палп» — постоянное взаимодействие социальных партнеров (работодателей и профсоюза). Наглядный результат социального диалога — эффективная система коллективно-договорного регулирования, охватывающая все предприятия корпорации. О внутренних переменах работники исчерпывающе информируются через корпоративные СМИ, находящиеся в открытом доступе протоколы собраний работников предприятий и т. д.

Начальным этапом процесса разработки мероприятий социальной ответственности организации является анализ внутренних возможностей и потребностей организаций для их осуществления. Инициативными центрами социальной ответственности выступают общественные (некоммерческие) организации (профсоюзы, партии, движения) в вопросах оплаты труда, соблюдения режима труда и отдыха, переподготовки работников в случаях сокращения рабочих мест, медицинского обслуживания, санаторно-курортного лечения, компенсаций в случаях травматизма и т. п.

Инициаторами потребностей корпорации в осуществлении проектов (мер) социальной ответственности, выходящих за рамки деятельности организации, могут являться сами корпорации (холдинги, концерны, акционерные общества) или партнерские объединения, действующие на корпоративной основе при поддержке государственных органов (бюджета).

Потребности в инвестициях в данном случае определяются исходя из региональных условий реализации проектов корпоративной социальной ответственности, количества работающих, текущих оценок и прогноза заболеваемости, демографических показателей, экологических характеристик среды.

Возможности корпораций реализуются по схемам финансового взаимодействия на основе расчетов экономической эффективности, предлагаемых проектов социальной направленности и обоснований долевого участия организаций в их реализации, подкрепленных соответствующими гарантиями.

Результаты начального этапа составляют основу для формирования стратегических целей и социальной политики в поведении каждого из участников проектов. Ограничениями процесса выступают общеэкономические факторы — инвестиционный климат, инфляция, кредитная политика, состояние финансового рынка, организаци-

онная культура, финансовая устойчивость участников соглашений, конъюнктура рынка в сфере бизнеса продвигаемых услуг.

Анализ среды в мероприятиях корпоративной социальной ответственности осуществляется дифференцированно по видам взаимодействия:

- с органами государственного управления (администрация района, области, налоговые и надзорные службы федерального уровня, службы социальной защиты);

- организациями бизнеса (субъекты ПХД, общественные движения и организации, объединения, инвесторы и кредиторы).

В связи с растущим интересом российских компаний, государственных учреждений и академических кругов к проблематике КСО, за последнее время было представлено несколько аналитических докладов, посвященных социальной деятельности бизнеса в России.

Наиболее полным из них является «Доклад о социальных инвестициях в России — 2008». Этот доклад был подготовлен Ассоциацией менеджеров в рамках проекта Программы развития ООН по продвижению «Глобального договора» ООН. Доклад содержит анализ практик корпоративной социальной ответственности российских компаний, позиционируемых как лучшие.

В процессе подготовки Доклада были проведены анкетные опросы среди 102 компаний — лидеров КСО и углубленные неформальные интервью с руководителями высшего звена, отвечающими за реализацию КСО в этих компаниях. Среди опрошенных компаний были представлены в большинстве своем те, которые имели валовый объем продаж свыше 1 млрд руб., вне зависимости от отраслевой принадлежности. При этом на долю сферы услуг пришлось 38% компаний, на долю сырьевого сектора — 33%, на долю отраслей перерабатывающей промышленности — 29%. Активнее ответственность проявляется, когда она касается персонала собственного предприятия, и подобная диспропорция между внутренними и внешними социальными инвестициями за последние годы только увеличивается.

Таким образом, первый вывод, который можно сделать на основе анализа практики корпоративной социальной ответственности в России — это преобладание внутренней КСО.

Первыми критериями оценки социальных инвестиций в России стали количественный и качественный индексы, рассчитанные по агрегированным показателям для всех компаний.

Количественный индекс рассчитывался по трем разновидностям: как величина социальных инвестиций, приходящаяся на одного работника; как отношение социальных инвестиций к валовому объему продаж и как удельный вес социальных инвестиций в балансовой прибыли.

Социальные инвестиции в данном контексте — материальные, технологические, управленческие, финансовые и иные ресурсы компании, направляемые на реализацию корпоративных социальных программ, осуществление которых в стратегическом отношении предполагает получение компаний определенного экономического эффекта.

При этом суммарные результаты по всем фирмам были соответственно: социальные инвестиции на одного работника — 54,3 тыс. руб., отношение социальных инвестиций к валовому объему продаж — 3,76%, удельный вес инвестиций в балансовой прибыли — 6,25%.

Качественный индекс социальных инвестиций показывает, каким образом процесс социального инвестирования выстраивается внутри компании, и рассчитывается на основе тринадцати индикаторов, сведенных в три группы: институциональное оформление стратегии КСО (имеется в наличии у 87% опрошенных компаний), система учета социальных мероприятий (реализуется у 52% компаний), и комплексность осуществляемых мероприятий (положительно оценена у 64% компаний).

На основе приведенных данных можно утверждать, что в случае с социальной ответственностью российский бизнес столкнулся с типично российской проблемой: документальное, формальное сопровождение социальных программ опережает как их реализацию, так и контрольно-учетные мероприятия.

Определенный интерес представляет структура корпоративных социальных инвестиций. Они могут быть как внутренними для организации, так и внешними.

В России преобладание внутренних социальных инвестиций носит устойчивый характер, в то время как инвестиции, связанные с добросовестной деловой практикой и направленные на взаимодействие с потребителями и деловыми партнерами, пока не получают должного развития. Это вызвано тем, что внутренняя ориентация социальных инвестиций более эффективна экономически, так как быстрее окупается.

В ходе исследования российские компании продемонстрировали отсутствие единого понимания сущности КСО и, как следствие, значительное разнообразие практических видов КСО.

Большинство компаний придерживаются обобщенных подходов, ориентированных на актуальные документы международных и российских организаций, таких как Глобальная инициатива по отчетности, Глобальный договор ООН, Социальная хартия российского бизнеса РСПП и Позиция Комитета ассоциации менеджеров по корпоративной ответственности и других. Оригинальные и специфичные определения КСО используют лишь 15 компаний из 102. Например, это ОАО «Татнефть», согласно которой «КСО — это добровольный вклад бизнеса в развитие общества, осуществляемый посредством социальных инвестиций, направленных на профессиональное развитие и социальную защиту персонала, поддержку здравоохранения, спорта, культуры, образования, охрану окружающей среды», или ОАО «ОГК-4», которая считает, что «ответственность генерирующих компаний состоит в качественном и бесперебойном производстве электро- и теплоэнергии».

КСО в России носит как стратегический, так и реагирующий характер. Такую модель, в которой выделяются два направления участия корпорации в жизни социума, создали М. Портер и М. Креймер. 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.

Проведенное исследование показало, что реагирующая КСО все-таки преобладает в отечественном бизнесе по отношению к стратегической: это и нерегулярные благотворительные пожертвования музеям, и помощь малоимущим, и программы, снижающие экологические риски — вариантов множество.

Но отдельные компании, например «Роснефть», осваивают и стратегическую КСО, реализуя такие долгосрочные социальные проекты, как ипотека и санаторно-курортное лечение для своих сотрудников или жилищное строительство на условиях софинансирования муниципальных бюджетов.

Среди документов, в которых закреплена стратегия компании в области КСО, компании-респонденты выделили следующие:

— коллективный договор — 58%;

- кодекс корпоративного поведения — 29%;
- этический кодекс — 22%;
- отдельный документ, утвержденный высшим исполнительным органом — 21%;
- другое — 12%;
- у 12% подобный специальный документ отсутствует.

Кроме того, компании демонстрируют и значительное разнообразие в выборе подразделений, непосредственно отвечающих за реализацию стратегий в области КСО.

Рейтинг здесь таков: департамент по управлению персоналом — 59%, все подразделения организации в рамках реализации своих функций — 39%, департамент по связям с общественностью — 38%, департамент по экологии и охране окружающей среды — 14%, департамент по социальному развитию — 12%, специально созданные межфункциональные группы — 7%, департамент маркетинга — 6%, департамент по социальной ответственности — 5%, департамент по отношениям с инвесторами — 3%, другое — 14%.

Этот результат говорит о том, что лишь в редких случаях в компаниях имеются специальные комитеты по КСО; гораздо чаще, ввиду ориентированности на определенные группы людей, проблемами социальной ответственности занимаются маркетологи, менеджеры по персоналу и специалисты по отношениям с инвесторами или же занимаются все подразделения, что, по сути, может означать отсутствие единой социальной политики организации.

Таким образом, в процессе внедрения КСО в практику российские компании сталкиваются со следующими основными особенностями и проблемами:

- 1) отсутствие единого понимания концепции КСО и ее инновационной стороны;
- 2) отсутствие систематического, сбалансированного подхода в социально-инвестиционной деятельности; преобладание реагирующего характера КСО;
- 3) отсутствие определенности в качестве и количестве необходимой документации КСО;
- 4) отсутствие четких инструкций по поводу организации подразделения, отвечающего за реализацию КСО;
- 5) преобладание внутренних социальных инвестиций в ущерб внешним.

§ 3. Развитие системы социальной ответственности в организациях

Довольно широкий спектр вопросов в отношениях работодателей и работников регулируется нормами национального законодательства и международно признанными документами (Всеобщая декларация прав человека, Конвенция о правах ребенка, Международный пакт о гражданских и политических правах, конвенции и декларации Международной организации труда (МОТ)). Однако всегда возникают вопросы, которые не имеют однозначной законодательной трактовки или вообще лежат вне плоскости нормативного регулирования и поэтому остаются в ведении компаний. Это именно та область, в которой компания может проявлять свою социальную ответственность, формируя социально-психологический климат в организации и в обществе.

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. Несмотря на известную терпеливость российского народа, со стороны работников, особенно квалифицированных, растут запросы не только к заработной плате, но и к условиям труда и отдыха, безопасности и т. п.

3. Растущее расслоение общества, большая доля бедного населения. Чтобы избежать социальных потрясений, государство и бизнес заинтересованы поддерживать трудящееся население через социальные программы.

4. Незрелость гражданского общества в России, незначительная роль политических партий, общественных, профсоюзных, религиозных организаций. В связи с этим бизнес вынужден брать на себя значительную долю ответственности за развитие социума.

В последние годы внутренняя социальная политика на российских предприятиях получила достаточно широкое развитие как в крупных компаниях (до 80% всех социальных расходов), так и в средних и мелких. Заметную роль в стимулировании КСО сыграла гуманизация мировых социально-экономических процессов.

Можно назвать следующие **особенности современной внутренней КСО в России:**

— концепция ответственности по отношению к персоналу является абстрактным понятием для большинства российских менеджеров. Они оперируют более привычной терминологией: социальная политика, социальные программы, мотивация персонала, социальная инфраструктура и т. п.;

— предприятия расширяют спектр форм социальной поддержки работников;

— многие формы КСО развиваются под давлением государства, например, размер и своевременность выплаты заработной платы, субсидирование обучения работников в вузах, контроль за безопасностью производства и др.;

— 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, в том числе раскрытие творческих способностей работников;

— отсутствует системный подход к реализации социальной ответственности, особенно на средних и малых предприятиях, где функция КСО имеет размытый, организационно не оформленный характер;

— в России малые и средние предприятия далеки от концепции КСО. Это связано с низкой капитализацией большинства российских компаний, отсутствием средств на социальные программы и недостаточной информированностью о направлениях социальной политики;

— в отечественной науке и практике еще недостаточно разработаны современные методические подходы к разработке и реализации КСО.

Одним из высших проявлений КСО является участие работников в управлении. В конце 1980-х гг. в Советском Союзе на многих предприятиях в рамках демократизации социально-экономических процессов и в связи со слабостью профсоюзных комитетов были созданы советы трудовых коллективов (СТК), через которые проходили все решения, связанные с финансово-хозяйственной и социальной

деятельностью предприятия. В дальнейшем структура СТК была отброшена, так как перестройка системы управления предприятиями через приватизацию предполагала доступ к управлению рядовых работников через акционерную форму собственности. Однако в результате консолидации пакетов акций на большинстве предприятий крупными собственниками стали менеджеры.

Российское законодательство не предусматривает право работников на участие в управлении, кроме Федерального закона от 19 июля 1998 г. № 115-ФЗ «Об особенностях правового положения акционерных обществ работников (народных предприятий)». Последний оказался не жизнеспособен в связи с непроработанностью механизмов его реализации и специфическим менталитетом российского населения. Таким образом, передел собственности практически отнял у работников привилегию участия в управлении, тем самым значительно снизив мотивацию их труда.

При всей значимости концепции социальной ответственности бизнеса, приходится признать, что время для ее полноценной реализации в России еще не наступило.

По мнению Уполномоченного по правам человека в Российской Федерации, особую проблему представляет неспособность государственных органов обеспечить выполнение действующего законодательства в сфере труда. Допускаются нарушения прав работников при приеме на работу и увольнении, в вопросах выплаты справедливого вознаграждения, обеспечения безопасности труда, в регулировании трудовой деятельности. При этом часто профсоюзы в трудовых конфликтах выступают пассивными наблюдателями¹⁴.

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.

Некоторые эксперты отмечают, что благоприятные условия для реализации социальной ответственности бизнеса создаются только

¹⁴ Доклад Уполномоченного по правам человека в Российской Федерации за 2010 г. // Российская газета. 2011. 13 мая.

на конкурентном рынке. В России, кроме того, дисбаланс в конкуренцию вносит высокий уровень коррупции. Монополистам просто не выгодно социальная активность сверх «заданного нормативного» уровня. Имеются проблемы и в законопослушности отечественных предпринимателей. Нарушения работодателей в области прав человека (сокращение штатов), в области налогообложения («серые» зарплаты) стали обыденным явлением. «Важный ресурс — формирование атмосферы доверия в обществе: между властью и народом, между государством, бизнесом и обществом, между различными социальными группами. Исследования западных ученых показали, что существует позитивная взаимосвязь между уровнем доверия в обществе и ростом макроэкономических показателей»¹⁵.

В целом российский бизнес проявляет существенную социальную активность по отношению к персоналу, но не особенно афиширует ее. Такая информационная закрытость связана с желанием не попасть под пристальное внимание налоговых органов (дополнительная налоговая проверка) и местных властей (убедительная просьба принять участие в региональных благотворительных акциях). В дополнительной рекламе для привлечения лучших специалистов на рынке труда социально активные компании обычно не нуждаются, так как к ним и так выстраивается очередь из потенциальных претендентов на вакансию.

Анализ практики реализации корпоративных социальных программ российскими компаниями показывает, что, несмотря на молодость российского бизнеса, развитие КСО становится тенденцией, а комплекс отдельных социальных программ уже реализуют средние и мелкие предприятия. И хотя корпоративная социальная ответственность в силу своей затратности пока характерна для лидеров бизнеса, в ближайшем будущем и средний, и мелкий бизнес будет стремиться быть социальным.

Торгово-промышленная палата РФ выпускает ежегодный сборник «Социально-ответственный бизнес в России — опыт лучших компаний». В сборнике представлены предприятия всех отраслей и регионов Российской Федерации, в том числе малый и средний бизнес. Пра-

¹⁵ Люблинский Л. Особенности трансформации социальной политики в начале XXI века: опыт развитых стран и проблемы России // Человек и труд. 2011. № 2.

вительство РФ с 2000 г. проводит ежегодный Всероссийский конкурс «Российская организация высокой социальной ответственности». По результатам конкурса не только награждаются победители, но и распространяется передовой опыт социальной поддержки персонала¹⁶.

Государство как регулятор социальных отношений заинтересовано переложить бремя социальной ответственности на бизнес. 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 предприятия и т. д. Поэтому многие российские организации сверх законодательно положенных преференций сейчас создают собственную дополнительную систему мотивации персонала в виде так называемого компенсационного или социального пакета.

В объявлениях об открытых вакансиях, наряду с информацией о заработной плате, все чаще можно увидеть приписку: «плюс социальный пакет». В последнее время социальный пакет становится неотъемлемой частью имиджа работодателей, сотрудничать с которыми престижно. Однако наполнение пакета в разных компаниях может быть различным, а иногда прибавка пакета несет только рекламную цель.

Социальный пакет — это вознаграждение за труд, которое получает работник компании помимо зарплаты. Стоимость социального пакета может составлять от трети до половины величины заработка. При этом каждая компания предлагает свой список компенсаций: одни ограничиваются выполнением положений трудового законодательства, оплачивая сотрудникам больничные и отпуска; другие — включают в пакет бесплатные обеды, медицинские страховки, транспортные расходы, путевки на курорт, занятия в спортивных клубах; третьи — предоставляют в пользование автомобиль, льготные кредиты, квартиры, пенсионное обеспечение и т. д.

Принципы составления социального пакета:

1. Взаимовыгодное сотрудничество — льготные компенсации должны быть выгодны как сотруднику, так и работодателю.

2. Поощрение предоставляется не в денежной форме, а в виде безналичной оплаты товаров и услуг или различных скидок и льгот.

¹⁶ Аверин А. Н. Социальная политика и социальная ответственность предприятия. М.: Альфа-Пресс, 2008. С. 7.

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», которое характеризуется мерой воплощенных в человеке способностей и желания приносить своей фирме доход;

— рост конкуренции — чем острее конкуренция, тем важнее для фирмы лояльность сотрудников и их мотивация;

— необходимость привлечения в компанию высококвалифицированных специалистов;

— социальный пакет является гибким инструментом поощрения, так как формируется полностью работодателем с учетом изменяющихся пожеланий работников; социальный пакет можно расширять, наполнять новым содержанием, стимулируя повышение производительности труда и оптимизируя затраты на управление персоналом;

— разнообразие компенсаций имеет большой мотивирующий эффект, так как переменная часть оплаты труда, как правило, стимулирует творческую активность работника;

— безличная форма компенсаций играет роль морального стимула, что особенно эффективно в мотивации современного высококвалифицированного интеллектуального работника.

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

Спустя несколько лет, уже в новых экономических условиях отечественные предприятия стали возвращаться к практике предоставления работникам компенсационных пакетов. И этот опыт принесли в Россию западные фирмы. Например, компания Procter & Gamble предлагает своим сотрудникам следующий компенсационный пакет:

— медицинское страхование;

— страхование жизни и нетрудоспособности;

— бесплатные обеды;

— рождественские подарки;

— возможность приобретать продукцию фирмы со скидкой.

За рубежом затраты работодателей на рабочую силу по своему содержанию шире компенсаций работникам. Структура затрат утверждена Международной организацией труда (МОТ). В нее включены десять групп показателей, по которым рассчитывается средний показатель на единицу отработанного или оплаченного времени:

- 1) прямая заработная плата;
- 2) оплата за неотработанное время;
- 3) единовременные премии и поощрения;
- 4) расходы на питание, топливо и другие натуральные выдачи;
- 5) расходы на обеспечение работников жильем;
- 6) расходы на социальную защиту;
- 7) расходы на профессиональное обучение;
- 8) расходы на культурно-бытовое обслуживание;
- 9) затраты, не вошедшие в ранее приведенные классификационные группы;
- 10) налоги, относимые к затратам на рабочую силу.

В странах с развитой рыночной экономикой размер социального пакета учитывается государственными органами при предоставлении налоговых льгот предпринимателям, т. е. работодателям на Западе выгодно предоставлять социальный пакет. В отличие от западных фирм российские предприниматели за социальную ответственность по отношению к своему персоналу от государства никаких льгот не имеют.

Опыт российских организаций последних лет свидетельствует, что предоставление сотрудникам дополнительных социальных льгот повышает результативность их работы и лояльность, усиливает мотивацию, снижает текучесть кадров. В итоге это способствует повышению конкурентоспособности компании. Исследования показывают, что социальные программы для персонала на практике легче поддаются контролю, бюджетированию и оценке полученного результата.

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. Чуть более половины российских компаний обеспечивают работников дополнительной медицинской страховкой и оплачивают питание. Программы, направленные на сохранение здоровья работников и членов их семей, способствуют также развитию рынка страховых услуг и региональных медицинских центров.

Социальный пакет разрабатывается отделом по управлению персоналом и согласовывается с руководством компании. Можно выделить несколько подходов, используемых для определения содержания компенсационного пакета для сотрудников (табл. 3.3).

Таблица 3.3

**Подходы к формированию социального пакета
для сотрудников организации¹⁷**

Подход	Характеристика
Ранжирование работников	Работники компании делятся на должностные категории, за которыми закрепляется определенный пакет льгот. По мере продвижения по служебной лестнице этот пакет дополняется
Лимитирование	Льготные компенсации ограничиваются определенным лимитом по объему оказания услуг и по времени, например, осуществление добровольного медицинского страхования на долевой основе с работниками и на определенный срок. Это экономит средства предприятия на социальные программы и одновременно стимулирует ответственное отношение работников к предоставляемым льготам
Выборочный подход	Руководство решает вопрос о предоставлении льгот отдельным сотрудникам уже за их ответственность, например, за ответственное выполнение важного задания, или за ответственное отношение к своему здоровью (установление льготных компенсаций некурящим сотрудникам) и т. п.
Ранжирование льгот	Льготы делятся на основные и дополнительные. Основные получают все сотрудники компании, а дополнительные предоставляются индивидуально по шкале перевыполнения производственных заданий
Балльная оценка	Каждый работник ежегодно проходит аттестацию, по результатам которой получает определенное количество баллов. В пределах набранной суммы баллов работник самостоятельно выбирает из списка льготы, которые наиболее важны для него в текущем году
Комбинированный подход	Используются различные комбинации вышеперечисленных подходов

¹⁷ Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков, О. Н. Александрова, С. А. Антонов и др.; под ред. Э. М. Короткова. М.: Изд-во «Юрайт», 2012. С. 167.

Следует отметить, что часто в российских компаниях с большим отрывом как льготная категория лидируют топ-менеджеры. Это негативно влияет на мотивирование персонала. Для социально ответственной компании в уставе целесообразно закрепить децильный коэффициент: отношение заработной платы высших руководителей (с учетом безналичных компенсаций) к средней зарплате на предприятии. В продвинутых западных компаниях децильный коэффициент составляет не более 5-6 и в кризисный период должен уменьшаться.

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.

Например, коллективным договором ОАО «ГМК «Норильский никель»» предусмотрены ежемесячные выплаты дополнительной профессиональной пенсии в размере, эквивалентном двум государственным пенсиям увольняющегося пенсионера.

Основной социальный пакет работников компании ОАО «РЖД» включает следующие компенсации:

- индексация заработной платы в зависимости от роста потребительских цен, а также ее увеличение при повышении производительности труда;

- добровольное медицинское страхование (обеспечение медицинской помощью работников и членов их семей, медицинское обслуживание неработающих пенсионеров компании в негосударственных учреждениях здравоохранения Компании);

- бесплатный проезд железнодорожным транспортом;

- корпоративная поддержка работников (субсидии, займы, кредиты, ипотека) на строительство и приобретение жилья в собственность;

- компенсация затрат на приобретение бытового топлива;

- материальная помощь работникам при уходе в ежегодный оплачиваемый отпуск;

- полная или частичная компенсация работникам и членам их семей стоимости путевок в санаторно-курортные учреждения ОАО «РЖД»;

- единовременное пособие одному из родителей при рождении ребенка в размере двух минимальных размеров оплаты труда (сверх установленного законодательством РФ);

- ежемесячное пособие работникам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком, до достижения им трехлетнего возраста, равное МРОТ в РФ;

— негосударственное пенсионное обеспечение работников через НПФ «Благосостояние»;

— единовременное поощрение за добросовестный труд при увольнении работника впервые из ОАО «РЖД» в связи с уходом на пенсию;

— единовременная денежная помощь уволенным в запас военнослужащим при их возвращении в ОАО «РЖД» в размере не менее двух месячных тарифных ставок.

Социальная ответственность бизнеса — многогранное явление, включающее в себя несколько аспектов и предметных областей в экономической, социальной и экологической сферах. Каждая российская компания понимает КСО по-своему в зависимости от специфики бизнеса и отношения руководства.

КСО может быть интегрирована в деятельность корпорации на совершенно разных уровнях и в разных объемах. Она может быть внедрена на уровне философии (миссия, кодекс делового поведения), включена в программу мотивации персонала, использоваться как экспертная система при принятии управленческих решений и оценке социальных рисков.

Разработкой внутренней КСО обычно занимается отдел развития персонала, в некоторых компаниях — департамент корпоративных отношений, отдел по связям с общественностью. Может быть создано отдельное подразделение КСО, подчиняющееся непосредственно Совету директоров.

По мнению специалистов аудиторской компании Ernst & Young (CIS), функция КСО должна быть распределена по всем департаментам, внедрена во все ключевые бизнес-процессы, а обязанность отдела КСО должна состоять и сборе, обработке информации и в экспертной поддержке сотрудников в вопросах, связанных с КСО. Такова система управления в области устойчивого развития в ОАО «ГНК «Норильский никель»».

В функции отдела по корпоративной социальной ответственности входит:

— разработка карты заинтересованных сторон: расстановка приоритетов;

— выработка приоритетных направлений корпоративной социальной ответственности: природоохранная деятельность и энергосбереже-

ние, поддержка местных сообществ, развитие персонала, безопасные условия труда и охрана здоровья, взаимодействие с НКО и пр.;

- планирование, реализация и оценка эффективности социальных проектов корпорации;

- подготовка текстов в области КСО (социальных отчетов, кодексов деловой этики и пр.);

- организация встреч с заинтересованными сторонами с целью выяснения их интересов;

- координирование деятельности всех отделов, в задачу которых входят коммуникации с заинтересованными сторонами.

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.

Ключевой тенденцией в ответственном отношении к сотрудникам в западных фирмах становится сотрудничество руководства и персонала в реализации КСО. Подобная практика начинает осуществляться и в крупных российских компаниях. Работникам необходимо объяснять, что вложения в КСО не способны дать быструю отдачу и иногда могут приносить только моральное удовлетворение; их следует привлекать в ротационном режиме в качестве волонтеров к посещению детских домов, больниц, домов престарелых; в качестве консультантов и преподавателей как во внутреннем корпоративном обучении, так и во внешних образовательных программах для населения. Персоналу целесообразно показывать документальные фильмы и наглядную информацию о расходовании благотворительных и спонсорских средств, о преимуществах компенсаций из социального пакета и о порядке их распределения. Для внедрения идеологии КСО среди персонала компании составляют социальный отчет не только для внешнего потребления, но и для внутреннего. Таким образом, социальная ответственность становится элементом корпоративной культуры и не вызывает особых противоречий и отторжения в коллективе. Многие исследования доказали, что работники позитивно реагируют на социальную активность своего предприятия, увеличивая производительность труда. Также предприятие становится более привлекательным для ищущих работу.

Еще одной важной тенденцией в развитии КСО в последнее время в России стало создание корпоративных пенсионных фондов. По-

добная 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. Но пассивность населения, его недоверие к финансовым институтам, недостаточная информационная поддержка со стороны государства не позволяют эффективно задействовать пенсионные средства для повышения инвестиционной активности российской экономики. Собственные пенсионные фонды имеют нефтяные компании «Татнефть», «ЛУКОЙЛ», Магнитогорский металлургический комбинат. Эти предприятия получают двойную выгоду, аккумулируя пенсионные денежные средства и стимулируя персонал, а в социальных отчетах результаты оценивают по следующим показателям:

- размер корпоративной пенсии;
- коэффициент утраченного заработка при выходе на пенсию;
- количество человек, участвующих в системе негосударственного пенсионного страхования.

КСО — это комплексная, многогранная, развивающаяся категория, включающая в себя ранее выработанные концепции социальной поддержки внутреннего и внешнего окружения корпорации. В соответствии с обозначенным подходом к сущности КСО, можно выделить следующие направления ее развития в отношении персонала компании (табл. 3.4).

Таблица 3.4

Направления развития внутренней корпоративной социальной ответственности¹⁸

Направления развития КСО	Содержание КСО	
	Необходимый минимум ¹⁹	Дополнительное развитие
1. Политика доходов	Зарплата (белая) — своевременная выплата в соответствующем размере	Гибкая система бонусов и премий

¹⁸ Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков, О. Н. Александрова, С. А. Антонов и др.; под ред. Э. М. Короткова. М.: Изд-во «Юрайт», 2012. С. 172.

¹⁹ Необходимый минимум характеризует существующий стандартный набор социальных услуг для персонала на большинстве предприятий, предоставивших социальные отчеты.

Направления развития КСО	Содержание КСО	
	Необходимый минимум ¹⁹	Дополнительное развитие
2. Социальное обеспечение	Соцпакет: мед.страховка, спортклуб, парковка, питание, мобильный телефон, санаторно-курортное лечение	Пенсионное страхование, ведомственные поликлиника (медпункт), детсад, 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

Указанные направления отражают низшую и высшую степень развития КСО в российских организациях. В наименьшей степени предприятия тратят средства на улучшение условий труда, жилищную политику и гуманизацию трудовой деятельности.

Многие эксперты предлагают законодательное регулирование деятельности предприятий в области КСО ограничить нормативными актами рекомендательного характера. Однако имеется про-

тивоположное мнение экспертного сообщества, что разнообразие российского законодательства компенсируется необязательностью его исполнения предпринимателями. Не усложняя дополнительно социально-правовую сферу, КСО можно регулировать, совершенствуя уже существующие законы: Трудовой кодекс РФ, федеральные законы от 12 января 1996 г. № 10-ФЗ «О профессиональных союзах», от 11 марта 1992 г. № 2490-1 «О коллективных договорах и соглашениях», от 23 ноября 1995 г. № 175-ФЗ «О порядке рассмотрения коллективных трудовых споров», от 19 апреля 1991 г. № 1032-1 «О занятости населения», от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» и др.

Легитимизировать КСО позволит разработка собственного российского общественного стандарта в области социальной ответственности и отчетности, при этом целесообразно использовать эффективные положения из существующих западных стандартов с адаптацией к российским условиям. Такой подход будет способствовать совершенствованию корпоративного управления: улучшению информационной прозрачности компаний, внедрению концептуальных основ стратегического управления (философия, миссия, деловое кредо организации, этика взаимоотношений между стейкхолдерами), привлечению инвестиций.

Для стимулирования развития КСО в российских организациях необходимо:

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

В развитии КСО следует учитывать социокультурные особенности российского населения и предпринимательства, «теневизацию» российской экономики и отсутствие налоговых стимулов или льгот для социально ответственных компаний. Но осознание на всех уровнях управления сущности социальной функции предпринимательства, разработка системы мер, поощряющих социально ответственное

поведение предприятий, а главное — реальные действия государства и бизнеса создадут более благоприятные условия для гармонизации их интересов, перераспределения бремени по решению социальных проблем общества, снижения уровня социальной дифференциации населения и социальной напряженности в стране.

Таким образом, анализ развития системы социальной ответственности в организациях показывает, что Россия к началу перестройки уже имела определенный опыт поддержки работников и окружающего сообщества со стороны предприятий. Государство постепенно передает свои социальные обязательства частным компаниям, относящимся преимущественно к крупному корпоративному сектору. В данном процессе пока преобладают методы принуждения в отличие от разнообразных форм стимулирования КСО, распространенных в западной практике. Российские компании традиционно предпочитают развивать ответственность по отношению к персоналу (внутреннюю). Наибольшее распространение получило компенсационное поощрение работников в виде социального пакета. При этом используются различные стимулирующие подходы к его формированию. В крупных компаниях создаются подразделения КСО, корпоративные пенсионные фонды, увеличивается разнообразие страховых услуг для персонала. Можно сделать вывод, что в России четко наметилась прогрессивная тенденция развития КСО.

Резюме

1. Во взаимодействиях субъектов КСО возникают отношения подчиненности и взаимных интересов, формируемых на инициативных началах сторон. Их наличие 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. Социальная напряженность — это особое состояние общественного сознания и поведения, специфическая ситуация восприятия и оценки действительности. Масштабы социальной напряженности сопоставимы с масштабами конфликта и сопровождают его.

4. Согласование интересов сторон в направлении КСО — наиболее эффективная форма их разрешения.

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

Вопросы для самопроверки

1. Почему образование является объектом внутренней социальной ответственности?
2. Какую роль играет интеллектуальный потенциал организации в реализации внутренней социальной ответственности?
3. Как осуществляется управление знаниями в организации и как при этом реализуется внутренняя КСО?
4. В какой мере и каким образом зависит внутренняя КСО от сложившегося в организации коллективного мышления?
5. Какие изменения интеллектуального потенциала, образовательного уровня и мышления определяют внутреннюю социальную ответственность?
6. Какие направления деятельности организации можно отнести к внутренней КСО?
7. Какие конкретные виды КСО относятся к мерам социальной защиты сотрудников?
8. Какие конкретные виды КСО относятся к развитию человеческого капитала организации?
9. Какие конкретные виды КСО относятся к такому направлению деятельности, как учет интересов работников при принятии важных управленческих решений?
10. Какие конкретные виды КСО включает социально ответственная реструктуризация?
11. В чем суть модели П. Рихтера «работа — ресурсы — здоровье», и какие выводы на основе этой модели нужно сделать в отношении применения конкретных видов КСО?
12. Какие вам известны экономически выгодные результаты внедрения КСО?
13. Какой должна быть связь внутренней КСО с миссией, целями и стратегией организации?
14. Что такое «социальный бюджет» организации?

15. Что такое «корпоративный кодекс»?
16. Какие выводы можно сделать из анализа практики КСО в России?
17. В чем заключаются преимущества и недостатки стимулирования работников через социальный пакет?
18. Каким образом связаны между собой понятия «социальное партнерство» и «социальная ответственность бизнеса»?
19. Охарактеризуйте особенности внутренней КСО на российских предприятиях через интересы и менталитет менеджеров и работников.
20. Назовите препятствия для развития КСО в России.
21. Какие направления социальной ответственности по отношению к персоналу наименее развиты в России?
22. Как можно оценивать результаты внутренней КСО?

Глава 4. СПЕЦИФИКА ВНЕШНЕЙ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Основная цель главы — выявить специфику внешней корпоративной социальной ответственности. Для этого необходимо определить взаимосвязь внешней среды ответственности менеджмента и бизнеса, охарактеризовать гранты и льготные займы как формы поддержки внешней среды бизнеса, рассмотреть поддержку развития науки и образования, выявить особенности здравоохранения как объекта корпоративной социальной ответственности и необходимость формирования здорового образа жизни, описать регулирование стрессовых ситуаций в организации. Кроме того, следует выявить роль культуры в развитии экономики и общества, рассмотреть государственное управление социокультурной сферой, частные и корпоративные формы поддержки культуры, изучить благотворительную деятельность бизнеса в области поддержки культуры, определить международные стандарты корпоративной социальной ответственности, структуру и содержание стандарта социальной ответственности, принципы, проблематику и приоритеты социальной ответственности, изучить опыт корпоративного волонтерства в России и за рубежом.

§ 1. Поддержка образования и науки как основа формирования интеллектуального и инновационного потенциала

Исследования, которые проводят отечественные и международные консалтинговые организации и независимые фонды, свидетельствуют, что социальную деятельность компаний можно рассматривать как ответ бизнеса на ожидания внешней среды. Социальные инициативы становятся основой формирования деловой репутации и положительного имиджа, нормой поведения в бизнесе.

Например, ОАО РАО «ЕЭС России» рассматривает три основных принципа реализации социальной ответственности:

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

В компании социальная деятельность ведется по нескольким направлениям:

- содействие развитию науки, образования, охраны окружающей среды, в рамках которого оказывается поддержка молодых ученых, фундаментальных исследований в естественных и гуманитарных науках;

- сохранение и приумножение культурного наследия в виде поддержки проектов, способствующих развитию национальной культуры;

- поддержка социального развития и общественных инициатив;

- охрана здоровья и благополучия людей, в т. ч. социально незащищенных групп;

- социальная ответственность за воздействие на экологию.

ОАО «ЛУКОЙЛ» выстраивает свою деятельность в сфере социальной ответственности по двум стратегическим направлениям:

- 1) социальные инвестиции;

- 2) программы спонсорства и традиционной благотворительности.

Первое направление помогает сотрудничать с государством, второе обеспечивает «ЛУКОЙЛу» все блага, которые дает социальная ориентированность компании. Корпоративные программы, которые предлагает «ЛУКОЙЛ», носят адресный характер и опираются на имеющийся в регионах профессиональный опыт и человеческий потенциал.

Программа социальных инвестиций компании включает:

- поддержку детских домов и детских образовательных учреждений, в большей степени в тех регионах, где сосредоточена деятельность подконтрольных компаний;

- программы в области образования, позволяющие на начальной стадии влиять на процесс подготовки квалифицированных кадров для работы в компании и ее филиалах;

- поддержка медицинских учреждений, в том числе в регионах своего присутствия;

- сохранение культурного и исторического наследия;

- программы поддержки ветеранов войны и труда, инвалидов, социально незащищенных групп населения;

- программы помощи народам Крайнего Севера.

Полноценное социально-экономическое развитие организаций обеспечивается их деятельностью, включая: уплату налогов в пол-

ном объеме; установление экономически обоснованного уровня 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 заинтересованных сторон — государства, местных властей, персонала, акционеров, инвесторов, потребителей.

В социально-экономических системах выделяют два типа:

1) саморегулирующая, которая складывается из аппарата генетического наследования, обычаев, традиций, норм морали, религиозных верований;

2) институциональная, 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. Например, в Томской области более 10 лет практика регулирования социально-трудовых отношений осуществляется трехсторонней комиссией (ТК РФ, ст. 35, п. 3), статус которой уточнен законом Томской области «Об областной трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений». Главной задачей комиссии является ведение коллективных переговоров, обсуждение и заключение территориального соглашения, а также осуществление контроля за его выполнением. Согласительными сторонами соглашения выступают: Администрация Томской области, Федерация профсоюзных организаций области и объединение работодателей области. Срок действия соглашения — 1 год.

Формирование корпоративных органов экономического регулирования на базе крупных (интеграционных) корпоративных структур разных форм собственности характеризуется наличием в них специализированной управляющей компании, в компетенции которой входят функции обеспечения рациональных (партнерских, договорных) связей с государственными органами управления, а также подготов-

ка, координация и контроль за выполнением корпоративных планов и программ совместной деятельности хозяйствующих субъектов в различных формах корпоративного взаимодействия.

Специфика успешного взаимодействия организаций в направлении социальной ответственности обусловлена их возможностями информационного обмена и текущего контроля выполнения социальных программ. Актуальной потребностью в процессе моделирования социальной ответственности становится создание средств информационного обеспечения в реальном времени на основе мониторинга.

Критериями отбора социальных проектов в ОАО «ЛУКОЙЛ», например, являются:

- оригинальность и новизна способов решений социальных проблем;

- социальная эффективность реализации проекта (целевая группа, количество людей, получающих поддержку в результате 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 (в том числе собственных).

Одним из принципов отбора социальных программ для компании является недопущение финансирования политических объединений и мероприятий. Приоритетным направлением для финансирования в компании определено развитие физкультуры и спорта, включая поддержку профессиональных команд, детских спортивных коллективов и физкультурно-оздоровительную работу с сотрудниками. Другим крупным направлением финансирования являются благотворительные программы.

Отбирая программы, предлагаемые местными властями, «ЛУКОЙЛ», прежде всего, соглашается финансировать инициативы, направленные на внедрение инновационных механизмов управления социальной сферой.

Чтобы осуществлять финансирование социальных программ на территориях присутствия компании, «ЛУКОЙЛ» сначала обратился к региональным благотворительным фондам. Опыт взаимодействия

с ними показал, что только часть перечисляемых средств расходуется целевым образом на социальные нужды территории, а остальное «оседает» в карманах сотрудников фонда. Поэтому «ЛУКОЙЛ» в 1993 г. создал корпоративный благотворительный фонд, который координирует все социальные программы на предприятиях компании. Финансирование социальных и благотворительных программ включено в общий бюджетный процесс компании. Все решения о финансировании принимаются коллегиально в рамках Совета по координации благотворительной и спонсорской деятельности, возглавляемого первым вице-президентом компании. Все запросы о финансировании, поступающие в «ЛУКОЙЛ» от граждан, общественных организаций и государства, рассматриваются, проверяются, сопоставляются с корпоративными принципами и бюджетными ограничениями и направляются на Совет. Если выбранная Советом социальная программа выходит за рамки «социального» бюджета, решение о ее финансировании принимает Правление компании. Процесс определения направлений финансирования жестко централизован: без решения Совета по координации благотворительной и спонсорской деятельности ни одно предприятие компании не имеет права расходовать средства на социальные программы.

Создание собственного благотворительного фонда не снимает вопрос об эффективности расходования средств на социальные программы. На этапе отбора социальных программ выявляются приоритеты их осуществления: стабильность в регионе, имидж, реклама и т.д. Принятые решения закрепляются в обоснованиях сметы затрат на их осуществление как основы реализации этих решений.

«ЛУКОЙЛ» предусматривает в своей организационной структуре единую централизованную систему учета, анализа и мониторинга социальных затрат компании с целью постоянного контроля над социальными расходами, проведения их социально-экономической экспертизы и прогнозирования последствий всех вводимых в этой сфере изменений. В Социальном кодексе предусмотрены механизмы контроля над корпоративными пенсионными расходами и потреблением медицинских услуг в корпоративной системе охраны здоровья.

Крупномасштабные социальные проекты, которые имеют широкое общественное значение, компании стремятся реализовывать в сотрудничестве с другими корпорациями в формах социального партнерства. Поскольку на многих территориях присутствия сложилась

неблагополучная демографическая ситуация и существует кадровая проблема — нехватка специалистов, между корпорациями идет острая борьба за человеческие ресурсы. Компании заинтересованы в том, чтобы партнерство развивалось, и в него вовлекались новые участники и со стороны бизнеса, и со стороны местного сообщества. Кроме того, к сотрудничеству привлекаются различные некоммерческие общественные организации, занимающиеся реализацией социальных проектов.

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 рекомендуется принимать участие в тех или иных социальных программах, обращать внимание на тенденции в этой области, семинарах для специалистов.

В группе «РЕНОВА» проводится анализ всех социальных затрат, которые ведут предприятия группы: в целом по стране, конкретно по какому-то субъекту федерации или конкретно по какому-то муниципальному образованию. Это необходимо для повышения координированности и эффективности и цельности. Финансируются те направления, по которым можно установить публично-правовые отношения, заключить договор об обязательствах обеих сторон.

Одним из основных проводников социальной политики группы «РЕНОВА», например, являются руководители ее предприятий. По ряду вопросов они принимают решение самостоятельно, поскольку лучше знают ситуацию на месте и могут принять правильное решение. Но поскольку социальные программы финансируются из прибыли, решение о выделении средств принимается на уровне холдинговой структуры. Кроме этого, руководители компаний и акционеры могут принять личное решение и выделить ресурсы из своих собственных средств.

В качестве форм поддержки внешней среды бизнеса выступают гранты и льготные займы.

Под **грантами** понимаются денежные выплаты (или иные материальные средства), выделяемые на реализацию конкретных проектов с обязательной последующей отчетностью в установленные сроки. Гранты выделяются на конкурсной основе. Широкому распространению грантов как инструмента поддержки научно-

образовательной и социально-культурной сферы способствуют их адресность, целевой характер, повышающие прозрачность расходования средств и облегчающие проверку эффективности их использования. «Срочный» характер грантов приобретает особое значение в условиях быстрой смены экономической конъюнктуры, постоянного изменения запросов, предъявляемых рынком труда к системе образования. В этом отношении большую роль играет распространение модульно-компетентностной и проектно-целевой систем обучения. Конкурсный, соревновательный характер грантов соответствует принципам функционирования рыночной экономики и способствует повышению конкурентоспособности грантополучателей.

В современном обществе гранты приобретают все большее значение и как элемент налаживания межсекторного социального партнерства в сфере поддержки научно-образовательной и социально-культурной сферы. 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. В качестве примера можно привести такие организации, как фонд Форда, Карнеги, Мак-Артуров, Ч. С. Мотта, Международный совет по научным обменам (IREX) и др.

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. Так, в США существует развитая система грантов и льготных (низкопроцентных) займов, выделяемых Министерством образования малоимущим студентам.

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. Последние вызваны, в частности, недостаточной разработанностью нормативно-правовой базы грантовых механизмов финансирования.

Одним из первых нормативно-правовых актов, введивших понятие «грант», был Федеральный закон от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике».

Этот закон предусматривал возможность грантового финансирования инициативных исследовательских проектов специализированными внебюджетными фондами (Российский фонд фундаментальных исследований, Российский гуманитарный научный фонд, Фонд содействию малых форм предприятий в научно-технической сфере, Федеральный фонд производственных инноваций). Финансирование выделялось на конкурсной основе. Грантом, в соответствии с законом, именовались денежные и иные средства, передаваемые безвозмездно и безвозвратно гражданами и юридическими лицами (в том числе иностранными) для проведения конкретных научных исследований на условиях, предусмотренных грантодателями. Дальнейшая конкретизация понятия «грант» была проведена в Налоговом кодексе Российской Федерации (ст. 251).

Формой материальной помощи, близкой по характеру к гранту, является льготный заем. В США существует целый ряд таких займов: Перкинса (Perkins loans), Стаффорда (Stafford loans), заем «Плас» (Plus loans) и дополнительные займы для студентов (Supplemental loans for students). Льготный характер займов обусловлен пониженными процентами, отсрочками по выплатам и др. Займы могут выделяться как непосредственно студентам, так и их родителям. Государство выступает гарантом при предоставлении займов, выделяемых банками и университетами.

Принятие Закона «О науке и государственной научно-технической политике», начало деятельности специализированных внебюджетных фондов существенно способствовали развитию грантовых программ на территории Российской Федерации. Однако в процессе их реализации возникли серьезные проблемы. Прежде всего, оказалось, трудно квалифицировать отношения, возникающие при предоставлении гранта, с точки зрения их гражданско-правовой природы.

Попыткой уточнения правового статуса гранта стало толкование его как целевой адресной субсидии. Необходимо, однако, отметить, что толкование гранта как субсидии не согласуется с Бюджетным кодексом РФ. В соответствии с последним (ст. 6) под субсидией понимаются бюджетные средства, бюджеты другого уровня, предоставляемые физическому или юридическому лицу на условиях долевого финансирования целевых расходов. При выделении же грантов долевое финансирование (софинансирование) может и не присутство-

вать. Если брать присутствующие в Бюджетном кодексе определения, то грант в большей степени соответствует понятию субвенции.

Широкому внедрению грантовых механизмов мешает и то, что в российском гражданском законодательстве не определено, к какому виду сделки относятся взаимоотношения между грантодателем и реципиентом. Самый близкий по характеру вид сделки, рассматриваемый в Гражданском кодексе — это договор на проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (ст. 38 ГК РФ). Однако такой договор является возмездной сделкой, что не соответствует основным признакам гранта (безвозмездность, безвозвратность). Другой близкий к гранту вид сделки — это договор пожертвования (ст. 582 ГК РФ). Однако и здесь существует ряд проблем. Прежде всего, в Гражданском кодексе указывается, что юридические лица (в отличие от лиц физических) при получении пожертвований не обязаны использовать их в рамках определенного назначения. Это противоречит целевому характеру гранта. Кроме того, Гражданский кодекс существенно ограничивает круг юридических лиц — возможных получателей пожертвований.

В настоящее время, по мнению экспертов, назрела необходимость внесения в Гражданский кодекс специального определения гранта и условий связанной с ним сделки. В кодексе должен быть предусмотрен более широкий круг возможных грантополучателей, нежели это указано в ст. 582. В рамках дополнения указанной статьи следует также подчеркнуть целевой характер гранта. Далее, необходимо указать, что договор о предоставлении гранта заключается в результате проведения конкурса на условиях, определяемых грантодателем, и в соответствии с требованиями, предусмотренными для публичных конкурсов в Гражданском кодексе. Договор о предоставлении гранта может представлять собой особый вид пожертвования или разновидность договора дарения.

Начало реализации грантовых программ на территории Российской Федерации в постсоветский период было связано с деятельностью зарубежных фондов, однако уже с середины 1990-х гг. к ним 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. Собственные гранты на поддержку социально-культурной и научно-образовательной деятельности начали также выплачивать отдельные ведомства (грант Министерства образования и науки РФ молодым ученым на проведение научных исследований в педагогических коллективах) и правительство РФ в целом (грант для поддержки музыкальных коллективов и др.). 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, подключения к нему новых категорий грантодателей.

В приоритетном национальном проекте «Образование» предусматривается широкое использование грантовых механизмов. Предполагается выделение серии грантов — как федеральных, так и региональных и муниципальных. К настоящему времени накоплен значительный опыт использования грантовых механизмов. В ходе реализации ПНП «Образование» на местах проводятся конкурсы образовательных программ. Гранты получают как отдельные учащиеся и учителя, так и учебные заведения в целом. Наряду с выплатой грантов по итогам конкурсов выплачиваются премии, присуждаются почетные звания и др. Целевым назначением грантов является развитие материально-технической базы учебных заведений, совершенствование программно-методического обеспечения, переподготовка преподавателей и администраторов, развитие институтов общественного участия в управлении образованием и др.

Достаточно часто грантовые программы, реализуемые в настоящее время бизнесом — это гранты, близкие по характеру к инвестициям. Такие гранты выделяются корпорациями учащимся той специальности, в развитии которых заинтересован бизнес. Очень часто именно такие «профессиональные» гранты становятся важнейшей формой финансовой поддержки, которую оказывают бизнесмены — члены попечительского совета опекаемому вузу. В этом случае грантодатель ожидает, что получатели финансовой помощи со временем придут работать на его предприятие, а сам грант становится способом «привязать» к себе перспективного специалиста. В качестве примера можно привести грантовую программу компании «Стэп Доджик», реализуемую с 2007 г. для студентов Московского института радиотехники и автоматики (с последующим приглашением гранто-

получателей на работу). Близкими по характеру являются программы «Зарубежная практика студентов Норильского индустриального института» и «Будущее Севера», реализуемые Благотворительным фондом В. Потанина.

Гранты и стипендии студентам «своих» специальностей выплачивает попечительский совет Российского государственного университета нефти и газа им. И. М. Губкина, а также органы общественного управления ряда других вузов.

В 2006 г. стартовал проект «Рабочие нового поколения», подготовленный Российским союзом промышленников и предпринимателей (РСПП), Министерством образования и науки РФ, компаний «Базовый элемент» и фондом «Вольное дело». Механизм реализации проекта предполагает осуществление ряда выплат грантового характера (на разработку тренинговых программ по переобучению преподавателей и администраторов учебных заведений, развитие материально-технической базы учебных заведений и др.). Близкими по характеру к грантам являются льготные социально-образовательные кредиты, внедрением которых в жизнь занимается Рабочая группа по реформированию образования РСПП. В рамках разрабатываемой программы студенты будут получать средства «на жизнь» (социальный кредит) и возможность оплатить образование (образовательный кредит). Льготный характер кредита определяется отсутствием залога, низкими процентами и др.

Наряду с грантами и близкими по характеру выплатами, увязанными с экономическими интересами работодателей, в рамках реализуемых бизнесом программ следует выделить еще одну категорию. Это более широкие по характеру и назначению выплаты, носящие, по сути, благотворительный характер. Реализацией подобных программ занимаются в первую очередь частные и семейные благотворительные фонды, которые начали возникать в России в последние годы.

Так, Благотворительный фонд В. Потанина реализует Федеральную стипендиальную программу, через которую за восемь лет существования фонда прошло около 10 тыс. человек. Выделяемые в рамках программы стипендии призваны «поддержать будущую деловую и интеллектуальную элиту, расширить возможности для ее самореализации». Получатели стипендий могут также подать заявки на получение гранта (через участие в зимних и летних школах, где проводят занятия преподаватели — получатели грантов фонда).

Поддержка науки и талантливой молодежи, содействие развитию материально-технической базы учебных заведений и внедрению новых образовательных программ обозначены также в качестве задач фонда «Вольное дело», фонда имени Д. С. Лихачева и др.

Эти и другие примеры говорят о постепенном становлении в России системы грантовой поддержки науки и образования, о формировании в этой области механизмов межсекторного социального взаимодействия и КСО.

Положительная или отрицательная информация о социальной активности компании существенно влияет на потребительское поведение.

§ 2. Поддержка здравоохранения как необходимость формирования здорового образа жизни и трудового потенциала

В современных условиях корпоративная социальная ответственность становится неотъемлемой частью предпринимательской деятельности. К основным направлениям проектов корпоративной социальной ответственности относятся: сфера образования, культуры, безопасность дорожного движения и, конечно, здравоохранение. Поддержка здравоохранения является социальным фактором в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития бизнеса.

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

Главным ресурсом современной организации являются люди. Именно сохранение и укрепление здоровья персонала на основе формирования здорового образа жизни и повышения доступности и качества медицинской помощи выступает залогом формирования сплоченного коллектива и благоприятной социально-психологической атмосферы.

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

- 1) предоставлением бесплатной медицинской помощи сотрудникам организации и членам их семей;
- 2) медицинскими мероприятиями, направленными на охрану и восстановление здоровья работников, продление их трудоспособно-

сти и профессионального долголетия (ежегодные, комплексные, целевые осмотры, вакцинопрофилактика и др.);

3) организацией оздоровления работников и членов их семей путем санаторно-курортного и реабилитационного лечения в санаториях, профилакториях и других санаторно-курортных учреждениях.

Так, например, в 2009 г. отечественная компания ОАО «УРАЛ-СИБ» заключила с сотрудниками Коллективный договор, в котором закрепила социальные гарантии, льготы и компенсации. Корпорация также уделяет повышенное внимание вопросам здоровья и безопасности на производстве.

Предприятие может иметь в своем штате высококвалифицированных и опытных сотрудников, но если по состоянию здоровья они вынуждены часто пропускать рабочие дни, то слаженной и максимально эффективной деятельности не получится.

Особое внимание к сохранению и поддержке здоровья необходимо уделять предприятиям с так называемыми «опасными» или «вредными» видами производства. Работа в этом направлении должна проводиться строго в 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 обязательно должно быть уделено особое внимание снижению риска аварий и травматизма на производстве.

Однако не зависимо от степени вредности производства современная организация, поддерживающая принципы КСО, должна позаботиться о безопасности рабочего места как такового и ежегодных профилактических медицинских обследованиях.

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.

Одной из основных проблем в современных организациях, которая оказывает негативное влияние на эффективный трудовой процесс, является курение.

Многие западные и российские фирмы давно и активно ведут борьбу за здоровый образ жизни. Приведем некоторые примеры.

1. Спортивные соревнования, проводимые в компании между командами некурящих и курящих работников. Естественно, большинство курильщиков показывают более слабые результаты и в итоге есть шанс, что они задумаются о своем будущем здоровье и оставят дурную привычку в прошлом.

2. Запрет на курение в офисе и на прилегающей территории в рабочее время. Такая мера сокращает количество выкуренных сигарет за день, а значит, улучшает здоровье. Некоторые курящие работники способны вовсе перестать курить.

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

4. Прибавка к годовому бонусу каждому некурящему сотруднику. Также отличный стимул для отказа от сигареты.

5. Крупные и успешные фирмы могут позволить себе приглашать специалистов, помогающих людям бросить курить. Подобные программы бывают рассчитаны на несколько месяцев и постепенно выводят курильщиков из никотиновой зависимости. Далее имеет смысл контролировать персонал соответствующими анализами.

6. Наконец, последний и наиболее жесткий метод борьбы с курением — отказ в приеме на работу курящему специалисту.

Эффективная политика охраны здоровья персонала является неотъемлемой частью корпоративной культуры компании. Реализация данной политики в рамках КСО способствует устранению факторов риска, провоцирующих возникновение непредвиденных экономических потерь. Суть обозначенной политики заключается в проведении специфических мероприятий по профилактике различных заболеваний.

Современные организации не должны ограничиваться вышеперечисленными мероприятиями, они обязаны стремиться к поддержанию здоровья сотрудников и членов их семей и вне рабочее время (предоставление льготных путевок в санатории, профилактории, летние базы отдыха, а также детские оздоровительные учреждения).

Существует необходимый и достаточный уровень физической активности человека. Этот уровень определяется анаболическим восстановлением после активной трудовой деятельности, при котором происходит увеличение и накопление пластических и энергетических ресурсов организма, повышающих его потенциал и работоспособность.

Регулярная физическая тренировка, повышенный двигательный режим у людей разного возраста способствуют повышению функциональных возможностей организма, улучшению здоровья и повышению работоспособности.

Опыт успешных современных российских компаний подтверждает и тот факт, что наличие у предприятия собственной футбольной, волейбольной или команд по шахматам или настольному теннису позволяет поднять корпоративный дух в организации и снизить уровень заболеваемости.

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

Важность вопроса здравоохранения объясняется тем, что значительную часть своей жизни человек проводит на работе. Именно условия труда, взаимоотношения с коллегами и начальством, перспективы карьерного роста, а также борьба со стрессом влияют на его физическое и психологическое здоровье.

Стресс — всякое внешнее воздействие на организм, требующее ответной реакции путем мобилизации тех или иных его защитных сил.

Стресс — это обычное и часто встречающееся явление, естественная часть человеческого существования. Незначительные стрессы неизбежны и безвредны. Чрезмерный стресс создает проблемы для работников и организации в целом.

Необходимо научиться различать допустимую степень стресса и слишком большой стресс. Все зависит от частоты повторения стресса (периодичности), продолжительности и силы его воздействия. Стресс должен быть нечастым, непродолжительным и несильным, тогда его последствия для организма будут относительно безвредны.

Стрессовые ситуации оказывают физиологическое и психологическое влияние на организм человека. Разовый стресс сопровождается учащением пульса, повышением кровяного давления. Физиологические последствия переживаемых стрессовых ситуаций проявляются в гипертонии, сердечно-сосудистых заболеваниях, нарушениях мозгового кровообращения, язвах желудка, мигренях, инфарктах. В психологическом плане — снижается мыслительная деятельность, появляются неврологические расстройства, а также психосоматические заболевания.

При высокой частоте негативных воздействий утрачивается способность ориентироваться в конкретной обстановке и принимать верное решение. Чрезмерный стресс дорого обходится и организации, он прямо или косвенно увеличивает затраты на достижение поставленных целей.

К причинам стресса, зависящим от менеджера, относятся:

- неравномерность нагрузки, устанавливаемой для работников;
- противоречивость 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;
- неудовлетворенность работой;
- недостаточная компетентность;
- угроза потерять работу;
- неумение найти баланс между работой и радостью бытия.

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:

- организационно-экономические:
 - рациональная система управления;
 - научная организация труда;
 - повышение уровня культуры управления с учетом соблюдения этических, правовых, эстетических норм;
 - решение экологических проблем (внедрение безвредных технологий);
 - развитие физической культуры населения (самое эффективное средство от стресса);
- психологические меры (использование приемов внушения: «провал», «триумф», «стреляный воробей», «полезность ошибок» и др.);
- использование различных форм самоконтроля.

К мерам личного свойства относят: двигательную активность (гимнастику, ходьбу, танцы); релаксацию (расслабление): смехотерапию, цветомузыку, аутотренинг, медитацию, сон; укрепление нравственного здоровья.

Кроме того, в настоящее время современным организациям следует уделять внимание такому типу управления, как **«стресс-менеджмент»**.

Данный тип управления включает в себя три главных направления: профилактику стрессогенных факторов (стрессоров), уменьше-

ние 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 программы корпоративной и социальной ответственности наибольший интерес вызывают меры по управлению стрессом на уровне организации.

К организационным мерам, направленным на управление стрессами, относятся изменение организационного климата и оказание соответствующей помощи персоналу в рамках специальных программ. Понимание негативных последствий чрезмерного стресса должно привести к выработке у руководителей и прежде всего в PR-службе мышления, при котором все события организационной жизни проходят, так сказать, стресс-мониторинг — выявляются возможные негативные последствия и разрабатываются меры профилактики, смягчения или уменьшения последствий стрессоров. Важнейшим средством достижения этих целей служит создание благоприятного организационного климата.

Значение данного фактора переоценить невозможно, благоприятный организационный климат является наилучшей профилактикой стрессов. При возникновении стрессогенной ситуации организационный климат может как усилить ее воздействие, так и преобразовать ее 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. Наличие права у работников самим решать, что и как им делать на работе, значительно уменьшает негативные последствия стрессов.

Также к организационным факторам, смягчающим стресс на работе, можно отнести меры социальной поддержки персонала. Действенную социальную поддержку оказывают сплоченные рабочие коллективы и непосредственные руководители.

Так, к мерам, смягчающим разрушительное действие стрессов, относятся специальные программы управления стрессами в организации. Зарубежные исследования подтверждают эффективность наличия подобных программ. Участники исследования, овладевшие поведенческими и когнитивными методами борьбы со стрессами, отмечают снижение напряжения, улучшение сна и «повышение иммунитета» к производственным стрессам.

Эффективным антистрессовым фактором являются различные фитнес-программы, которые многие организации предоставляют своим сотрудникам. Цель этих программ — укрепление физического здоровья. Однако можно сказать, что подобная практика влияет и на устойчивость сотрудников к стрессам.

Руководство каждой компании заинтересовано в том, чтобы ее сотрудники были здоровы, довольны и готовы к трудовым подвигам. Сотрудники же, занятые «зарабатыванием» денег, не склонны задумываться о профилактике и диагностике заболеваний. Поскольку болезнь ценного работника может дорого стоить его компании, работодатели начали не только вкладывать средства в здоровье персонала, но и разнообразными способами подвигать его к заботе о здоровье.

§ 3. Поддержка культуры как источник развития культурного потенциала общества

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

Классификация видов культуры зависит от видов деятельности, а существующее многообразие видов человеческой деятельности позволяет выделить: культуру труда, быта, досуга, художественную культуру (музыкальную, театральную, зодчества), физическую культуру и т. п. в зависимости от вида деятельности.

Отдельные виды культуры образуют «вертикальное» сечение культуры, пронизывающее всю ее систему. К ним относятся экономическая, политическая, экологическая, эстетическая культура. В современном обществе эти виды культуры играют важную роль и поэтому занимают особое положение. Они проявляются в материальной и духовной формах культуры, в разных ее типах и видах.

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

Законодательство — создание правовых условий, норм, гарантий деятельности в сфере культуры учреждений различных форм собственности и контроль исполнения действующих законов.

Собственность (учредительство) — создание и деятельность собственной сети учреждений культуры, учредителями которых выступают государственные органы.

Контроль и администрирование — деятельность государственных органов управления и контроля со стороны учредителей и вышестоящих инстанций, а также вневедомственный контроль (налоговая инспекция, пожарный и санитарный надзор и т. д.).

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

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

Воспроизводство профессиональной среды — подготовка и переподготовка специалистов и работников сферы культуры в государственных образовательных учреждениях (вузах, средних специальных учебных заведениях, курсах повышения квалификации), 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.

Определяя целесообразные пределы и формы государственного регулирования развития социально-культурной сферы, важно опираться на накопленный отечественный и зарубежный опыт. Этот опыт показывает, что возможны 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 неком-

мерческом профессиональном, так и в любительском творчестве, достигая это поддержкой скорее культурной деятельности в целом, а не каких-то отдельных стилей и направлений. Источники финансирования в данном случае оказываются разнообразными, а роль правительства состоит исключительно в поощрении этого разнообразия всеми силами (прежде всего — законодательно и налоговой политикой). Классический пример «помощника» — государственная поддержка культуры в США.

2. **«Патрон»** — когда государство концентрирует свое внимание больше на том, чтобы обеспечить стандарты профессионального творчества и деятельности. Например, оно поощряет художественное мастерство с помощью стипендий и более активно участвует в культурной жизни, чем «помощник». Типичный пример такой ситуации — 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. Сама же поддержка выражается исключительно в долгосрочном прямом государственном финансировании. Пример «архитектора» — Франция.

4. **«Инженер»** — когда государство владеет и распоряжается средствами осуществления культурной деятельности и художественного творчества. Например, оно поддерживает то искусство, которое отвечает его политическим целям и стандартам. Примером такой государственной политики является бывший СССР.

Разумеется, каждое из государств в той или иной степени играет каждую из указанных ролей. Речь может идти об акцентах на конкретном наборе механизмов и процедур, который с изрядной степенью условности и можно назвать «ролью». Более того, эти акценты могут смещаться в зависимости от экономической ситуации, политического (внешнего и внутреннего) положения. Однако в течение времени в каждой стране, в силу традиций культурной и политической жизни, складывается определенный характер и стиль государственного регулирования в сфере культуры, свойственный данному обществу.

Наиболее масштабную поддержку в мире культура получает в Соединенных Штатах. Финансирование искусства и организаций культуры в США осуществляется по четырем каналам: 1) за счет до-

ходов от собственной деятельности; 2) доходов от инвестиций; 3) за счет средств, выделяемых из государственного бюджета; 4) за счет поддержки, оказываемой частными и корпоративными фондами.

Собственные доходы (выручка от продажи билетов, рекламы, от взносов членов профессиональных ассоциаций и др.) примерно на 55% обеспечивают американские организации культуры необходимыми средствами. Еще около 25% их бюджетов формируется за счет грантов частных и корпоративных фондов, пожертвований частных лиц и компаний. 12% приносят инвестиции в ценные бумаги и около 9% расходов покрывается из государственного сектора.

Вот как распределяются средства, выделяемые на поддержку культуры: музеи получают 34%, на исполнительские искусства расходуется 30%; остальным достается заметно меньше: «смешанным» институциям (местным посредническим агентствам, а также организациям, которые организуют и выставки, и выступления) выделяется 8%, на проекты массмедиа, посвященные культуре и искусству — 8%, на изобразительное искусство — 7%, на сохранение и консервацию исторического наследия — 6%, на исследования в области культуры и искусства — 3%, на все остальные культурные проекты — 4%.

Сложившаяся в США за последние 40 лет система финансирования культуры доказала свою жизнеспособность. Она адекватна как состоянию американской экономики, так и запросам потребителей культурной продукции.

Вторая модель современного взаимоотношения культуры и государства с точки зрения финансирования — это британская модель, в которой изначально заложен принцип смешанного многоканального финансирования культуры. Британское финансирование культуры — это финансирование, осуществляемое из двух основных источников: государства и бизнеса, который на определенных условиях становится коллективным филантропом. Возникновение и реализация подобной модели связаны в Великобритании с приходом к власти М. Тэтчер, которая подвергла ревизии существовавшую культурную политику государства и в результате урезала сумму средств, выделяемых из бюджета на культуру.

Подобные действия стали причиной совершенствования менеджмента в этой области, стремления организаций культуры к получению собственного дохода, активного развития спонсорства и фандрейзинга.

В силу ряда объективных и субъективных причин создатели британской модели финансирования акцентируют внимание на активном взаимодействии организаций культуры и бизнеса. Корпоративное спонсорство становится для Великобритании очень важным механизмом финансирования культуры, паритетным с государственными усилиями. В стране создан ряд посреднических агентств, которые аккумулируют денежные средства для культуры и искусства. Миссия этих агентств заключается в привлечении финансовых средств для культуры и искусства 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 британской модели финансирования культура и бизнес являются двумя сторонами одной медали. Решение о корпоративном спонсорстве принимается, как правило, руководителями корпораций исходя из бизнес-интересов.

Установление прочных связей с культурой мотивируется британскими компаниями стремлением возвышения имиджа, коррекций информационного образа в общественном мнении о том или ином бренде, желанием укрепить свою репутацию, повысить свой социальный статус, решить вопросы брендинга — расширить аудиторию потенциально-лояльных покупателей, укрепить связи с общественностью. Эти бизнес-задачи не решаются одномоментно и не приводят непосредственно к немедленному росту продаж, но они укрепляют позиции компании в обществе в целом, что в конечном итоге позволяет достичь главной бизнес-цели — увеличить прибыль.

В Великобритании к настоящему моменту сложились три типа взаимодействий культуры и бизнеса. Первый тип — это взаимодействие на уровне крупного бизнеса — поддержка крупных проектов. Второй тип — это взаимодействие среднего бизнеса на уровне региона, это партнерство с целью развития территорий. И третий тип взаимоотношений — это взаимодействие на уровне малого бизнеса. Для Великобритании — эта новая форма реализации культурных проектов, получившая название творческой индустрии.

Государственные культурные учреждения получают во Франции из бюджета государства 100% финансирование, что составляет 80% бюджета на культуру вообще. Другими словами, финансируются

под ключ все государственные учреждения культуры, и еще остается 20% бюджета, которые могут распределяться на конкурсной основе среди негосударственных организаций и проектов. Это объективно характеризует Францию как государство, которое считает культуру своим национальным достоянием и берет на себя ответственность за ее дальнейшее развитие. Франция как демократичное рыночное государство поддерживает инициативность граждан по созданию новых культурных организаций и проектов. Именно им были адресованы 20% средств, которые оставались в казне от финансирования государственных культурных учреждений. Но этих 20% не стало хватать для полноценного развития национальной культуры.

Кроме того, в последнее время бюджет на культуру стал уменьшаться. В связи с этим, используя опыт других развитых стран, где основными формами финансирования культуры давно стали спонсорство и корпоративная филантропия, и во Франции стали по-новому для своих традиций рассматривать взаимоотношения культуры и бизнеса. В 2003 г. Франция приняла закон «О меценатстве». Это уникальный закон, который дает возможность привлекать к культуре новые финансовые средства и в то же самое время не ограничивает свободу творчества. Согласно закону, все, кто вкладывает средства в культуру, получают уникальные налоговые льготы. По мнению специалистов агентства «Admical», во Франции сложилась очень благоприятная обстановка для сотрудничества культуры и бизнеса. Можно добавить — не только корпоративного сотрудничества, но и индивидуальной филантропии. Это обусловлено тем, что налоговые льготы распространяются как на юридические лица, так и на отдельных граждан. Финансовые средства аккумулируются различными фондами, которые затем адресно перераспределяются.

Сегодня французская культура реально имеет многоканальное финансирование. Основные источники этого финансирования следующие:

- министерство культуры и коммуникаций;
- региональные и муниципальные власти;
- государственные и некорпоративные фонды;
- корпоративная филантропия;
- спонсорство;
- собственный доход.

В мировой практике выделяют следующие **формы социальной ответственности**, в том числе и в культуре:

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

2. **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.

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

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

5. **Социальные программы** — добровольно осуществляемая компанией деятельность по охране природы, развитию персонала, созданию благоприятных условий труда, поддержке местного общества, благотворительная, спонсорская деятельность и добросовестная деловая практика.

6. **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.

В России работает большое количество благотворительных фондов, поддерживающих культуру. В начале рыночных реформ они создавались, как правило, по инициативе общественности. Затем крупные корпорации начали создавать собственные корпоративные благотворительные фонды. В последние годы появились и получили распространение частные фонды.

Частный фонд — это благотворительный фонд, основанный по желанию и на средства частного лица, состоятельного чело-

века, выделившего часть своего состояния на благотворительные цели. Частные фонды создаются как при жизни основателя, так и на средства, оставленные на благотворительные цели по завещанию.

Отличие частных фондов от благотворительных, носящих имя известного человека: частный фонд создается именно и исключительно на средства основателя, дающего фонду имя. Фонды, носящие имя известного человека (например, фонд Станиславского или фонд Горбачева), как правило, создаются не только на средства человека, давшего свое имя, но и привлекаются другие ресурсы. Иногда известный человек жертвует часть своих средств фонду своего имени, например, Михаил Горбачев — гонорары за лекции передает в свой фонд, однако эти средства не составляют основу фонда, а являются лишь одним из его источников.

В США и Западной Европе создано более 10 тыс. частных фондов. Две трети частных фондов основаны на средства, оставленные состоятельными людьми по завещанию. Однако все больше «молодых миллионеров» создает свои частные фонды в расцвете собственной карьеры. Среди наиболее известных фондов других стран — фонд Форда, основанный на наследстве предпринимателя Генри Форда, фонд Чарльза Стюарта Мотта, основанный на деньги предпринимателя Ч. С. Мотта, одного из создателей компании «Дженерал Моторс». Наиболее крупные среди фондов, чьи основатели и сейчас активно участвуют в бизнесе — фонд Джорджа Сороса и фонд Билла Гейтса.

Основу долгосрочного благополучия подавляющего большинства (более 90%) частных фондов в мире составляет недвижимый капитал (endowment). Это те самые средства, которые, как правило, один раз выделяются основателем, помещаются в банк, инвестируются, а процент от капитала расходуется на благотворительные программы. Благодаря капиталу, основатель фонда не должен ежегодно выделять в фонд средства. Для управления капиталом и деятельностью фонда создается Попечительский совет. Часто он же решает, на что расходовать ежегодный процент, кому выделять гранты. В крупных фондах помимо Попечительского совета создаются и так называемые грантовые комитеты, в которые приглашаются эксперты. В таком случае решения о выделении финансирования на тот или иной проект принимают эксперты.

Создание постоянного капитала не только дает частному фонду возможность существовать бесконечно долго, но и через инвестиции приращивать средства, увеличивать капитал.

Большинство частных фондов в мире не занимаются осуществлением благотворительных программ самостоятельно. В основном, частные фонды выделяют гранты — целевые средства другим общественным, благотворительным организациям, школам, университетам, больницам — на благотворительные проекты. Помимо грантов, многие фонды предоставляют стипендии или же учреждают ежегодные премии.

В России первые частные фонды возникли в 90-х гг. XX в. До революции 1917 г., несмотря на значительное развитие частной филантропии, частных фондов практически не создавалось. Пожалуй, первыми частными фондами в новой России стали фонд Гарри Каспарова (к сожалению, прекративший свое существование) и фонд Горбачева. Однако фонд Горбачева не вполне соответствует международному понятию «частный фонд», так как существует на привлеченные средства. В то же время, существенные пожертвования самого Михаила Горбачева, особенно в период становления фонда, позволяют назвать его одним из первых частных фондов в России.

Таким образом, частные фонды:

- создаются человеком на собственные средства;
- могут носить имя человека, но не все фонды «имени» кого-либо являются частными фондами (частным фонд делает не имя, а источник средств — личные деньги основателя);
- управляются Попечительскими советами;
- имеют в основе недвижимый капитал, процент от которого ежегодно расходуется на благотворительные программы;
- выделяют средства на благотворительные общественно важные проекты, осуществляемые другими организациями, хотя иногда и сами осуществляют проекты, но финансируют их самостоятельно.

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. В США работает несколько тысяч семейных фондов, в России создан пока только один семейный фонд — фонд «Династия», созданный на средства семьи Дмитрия Зимина,

одного из создателей компании «Вымпелком» (мобильная сеть «Билайн»). Фонд «Династия» поддерживает проекты в сфере развития естественных наук в России, например, олимпиады по физике среди школьников.

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

В мире существует две модели финансирования корпоративного фонда: ежегодные отчисления от прибыли компании, которые аккумулируются в корпоративном фонде, или же сочетание отчислений с созданием постоянного капитала. В первом случае 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 или стипендий до проведения благотворительных мероприятий.

В последние годы большинство крупных компаний выбирают вторую модель корпоративного фонда, предусматривающую создание капитала. В этом случае компания выделяет часть прибыли для создания капитала, эти средства инвестируются и процент расходуется на благотворительные программы компании. Иногда компании даже выделяют 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. При создании капитала в «хороший» прибыльный год компания выделяет большую сумму в капитал, в неприбыльный год (например, падение цен на нефть) за счет процентов от капитала добавляет средства на социальные программы. Плюсом является и то, что компания, имеющая филиалы и представительства в нескольких регионах и странах, может софинансировать социальные программы филиалов, если они пока не вышли на достаточный уровень прибыли, чтобы самостоятельно осуществлять социальную политику. В частности, например, благотворительные программы многих западных компаний

в России осуществляются при поддержке корпоративных фондов этих компаний.

Объединяет частные и корпоративные фонды стремление к созданию капитала, финансирование социальных программ, а не их непосредственное самостоятельное осуществление. Различия же не только в источнике средств, но и в структуре управления — корпоративный фонд может управляться напрямую руководством и сотрудниками компании, которые формируют органы управления фонда, корпоративный фонд жестко связан с политикой, брендами, региональными приоритетами компании, его создавшей.

В России корпоративные фонды только начинают создаваться. Один из первых фондов — фонд ОАО «ЛУКОЙЛ», осуществляющий значительную часть благотворительных и социальных программ компании. Фонд «ЛУКОЙЛа» пока работает по первой модели — средства на программы выделяются ежегодно из прибыли компании. Другой пример — Национальный резервный фонд, занимающийся в основном поддержкой проектов в сфере культуры. Этот фонд создан совместно несколькими компаниями и банками, однако роль инициатора сыграл Национальный резервный банк. Целый ряд крупных компаний начинают проявлять интерес к созданию корпоративных фондов как к эффективному инструменту осуществления социальной политики компаний.

§ 4. Стандартизация и развитие внешних сообществ в системе корпоративной социальной ответственности

В 1997 г. был разработан международный стандарт SA8000:1997 «Социальная ответственность» (Social Accountability 8000). В этом стандарте представлены требования социальной ответственности, которые охватывают сферу решения следующих проблем: труд детей, принудительный труд, здоровье и безопасность, свобода объединения и право на переговоры о заключении коллективного договора, дискриминация, дисциплинарные меры, рабочее время, оплата труда, системы управления.

SA 8000:1997 был направлен на регламентацию этических критериев в производстве товаров и/или 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 определял требования по социальной ответственности для предоставления компаниям возможности: развивать, поддерживать и проводить в жизнь политику и процедуры с целью управления теми проблемами, которые она может контролировать и на которые может оказывать влияние; продемонстрировать заинтересованным сторонам, что политика, процедуры и действительность находятся в соответствии с требованиями этого стандарта.

Стандарт SA 8000:1997 и его второе издание SA 8000, введенное в 2001 г., создали предпосылки для разработки МС ИСО 26000, который был опубликован 28 октября 2010 г. и с 1 ноября 2010 г. вступил в силу как Международный стандарт ISO 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности». Проект стандарта широко обсуждался в международном сообществе, на последнем совещании (ISO/WG SR) рабочей группы в июле 2010 г. присутствовали 450 участников-экспертов и 210 наблюдателей из 99 стран-участниц и 42 юридических организаций.

ISO 26000:2010 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 по результативности, а также иной информацией в области социальной ответственности.

ИСО 26000:2010 предназначен помочь организациям внести вклад в устойчивое развитие, предложить им не ограничиваться лишь соблюдением законодательства, признавая, что он является фундаментальной обязанностью любой организации и неотъемлемой частью ее социальной ответственности; обеспечить взаимопонимание в области социальной ответственности и дополнить другие инструменты и инициативы в области социальной ответственности, а не заменить их.

При применении данного Международного стандарта организации рекомендуется учитывать социальное, экологическое, юридическое, культурное, политическое и организационное разнообразие, а также различия в экономических условиях, согласуясь при этом с международными нормами поведения.

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

Развивая свою социальную ответственность, организации следует учитывать три аспекта: 1) взаимосвязи между организацией и обществом; 2) как ее решения и деятельность влияют на общество; 3) ожидания относительно ответственного поведения, предъявляемые обществом и касающиеся этого влияния.

Основные проблемы социальной ответственности:

- между организацией и ее заинтересованными сторонами. Организации следует знать о своих различных заинтересованных сто-

ронах. Решения и деятельность организации могут оказывать потенциальное и реальное воздействие на частных лиц и организации. Это потенциальное и реальное воздействие является основой «интереса», который заставляет рассматривать организации или частных лиц как заинтересованные стороны;

— между заинтересованными сторонами и обществом. Организации следует понимать взаимосвязь между интересами сторон, на которые оказывает влияние организация, с одной стороны, и ожиданиями общества, с другой. Хотя заинтересованные стороны являются частью общества, они могут иметь интересы, которые не соответствуют ожиданиям общества. Заинтересованные стороны имеют уникальные по отношению к организации интересы, которые могут отличаться от ожиданий общества относительно социально ответственного поведения по каждому из вопросов. Например, интерес поставщика (получить оплату) и интерес сообщества (соблюдение договорных условий) могут быть различными сторонами одной проблемы.

При признании своей социальной ответственности организации будет необходимо учитывать все три взаимосвязи. Организация, ее заинтересованные стороны и сообщество, вероятно, будут иметь различные взгляды из-за того, что их цели различны.

Для того чтобы определить область охвата своей социальной ответственности, выявить проблемы и установить свои приоритеты, организации следует рассмотреть следующие основные темы, определяемые самыми важными направлениями деятельности (рис. 4.1):

- 1) организационное управление;
- 2) права человека;
- 3) трудовые практики;
- 4) окружающая среда;
- 5) добросовестные деловые практики;
- 6) проблемы, связанные с потребителями;
- 7) участие в жизни сообществ и их развитие.

Также учитываются различия в том, каким образом затрагиваются интересы мужчин и женщин.

Каждая из основных тем содержит спектр проблем, связанных с социальной ответственностью. Необходимо учитывать, что социальная ответственность динамична и отражает эволюцию озабоченности социальными и экологическими проблемами, поэтому в будущем могут возникнуть и другие проблемы или группы проблем.



Рис. 4.1. Основные темы, регламентируемые стандартом социальной ответственности²⁰

Действие относительно основных тем и проблем должно основываться на принципах и практиках социальной ответственности. По каждой основной теме организации следует определить и контролировать все проблемы, которые оказывают важное или существенное влияние на ее решения и деятельность.

При оценке проблемы учитываются краткосрочные и долгосрочные цели. Тем не менее, не существует заранее определенного порядка, которого организация должна придерживаться, решая проблемы; этот порядок будет зависеть от самой организации и ее стратегии.

Несмотря на то, что все основные темы взаимосвязаны и дополняют друг друга, природа организационного управления в некоторой степени может отличаться. Эффективное организационное управление дает организации возможность предпринимать действия относительно других основных проблем и внедрять следующие принципы КСО:

1. Подотчетность — организации следует быть подотчетной за ее воздействие на общество и окружающую среду.

²⁰ Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков, О. Н. Александрова, С. А. Антонов и др.; под ред. Э. М. Короткова. М.: Изд-во «Юрайт», 2012. С. 236.

2. Прозрачность — организации следует быть «прозрачной» в ее решениях и деятельности, которые оказывают воздействие на общество и окружающую среду.

3. Этичное поведение — организации следует постоянно вести себя этично.

4. Уважение интересов заинтересованных сторон — организации следует уважать, учитывать и реагировать на интересы ее заинтересованных сторон.

5. Соблюдение верховенства закона — организации следует принять то, что соблюдение верховенства закона обязательно.

6. Соблюдение международных норм поведения — организации следует соблюдать международные нормы поведения, при этом следуя принципу соблюдения верховенства закона.

7. Соблюдение прав человека — организации следует соблюдать права человека и признавать их важность и всеобщность.

В процессах реализации социальной ответственности организации основные проблемы предстают как целое; т. е. их необходимо рассматривать во взаимосвязи, а не концентрироваться на решении одной проблемы. Улучшения, направленные на решение отдельной проблемы, не должны отражаться негативно на решении других или не должны оказывать негативное воздействие на жизненный цикл продукции или услуг, на заинтересованные стороны или на цепочку создания добавленной стоимости.

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 споров.

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 добросовестно и методично управлять своими решениями, связанными с каждой темой социальной от-

ветственности и вести мониторинг воздействия в рамках ее сферы влияния с тем, чтобы минимизировать риск ущерба обществу и окружающей среде; стремиться к повышению полезного воздействия ее решений на общество и окружающую среду. При принятии решений необходимо учитывать ресурсы и осуществлять планирование. В своей деятельности организация должна подтвердить, что принципы социальной ответственности применяются в ее управлении и отражены в ее структуре и культуре.

Кроме того, нужно с необходимой периодичностью пересматривать процедуры и процессы, чтобы убедиться, что они учитывают социальную ответственность организации. Процедуры должны включать:

- применение проверенных практик управления в области социальной ответственности;

- выявление путей, которыми осваиваются принципы социальной ответственности различными подразделениями 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 департаментов или 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.

Очень важно осознавать, что процесс интеграции социальной ответственности повсеместно в организации не происходит одномоментно или с одинаковым темпом для всех основных проблем.

Организация должна определить приоритеты для своих действий, основываясь на планах по интеграции социальной ответственности в повседневные практики. Приоритеты будут изменяться с течением времени. Организация может вовлечь заинтересованные стороны в определение приоритетов.

При этом предпочтение отдается проблемам и действиям, которые имеют значимое влияние на устойчивое развитие.

Высокий приоритет на основе значимости для устойчивого развития следует отдавать проблемам и действиям, которые связаны:

- с соответствием законодательству и международным нормам поведения;

- потенциальными нарушениями прав человека;

- практиками, которые могут подвергать опасности жизнь или здоровье;

- практиками, которые могут оказать серьезное влияние на окружающую среду;

- проблемами, в отношении которых результативность организации существенно ниже передовой практики;

Высокий приоритет на основе влияния, которое проблемы или действия могут оказывать на социальную ответственность организации, может быть присвоен действиям, которые:

- потребуют много времени для того, чтобы стать полностью эффективными;

- вызывают непосредственную озабоченность заинтересованных сторон;

- могут существенно улучшить возможность организации достижения важных целей;

- приводят к значительным затратам, если не решаются быстро;

- могут быть внедрены быстро и просто и, таким образом, стать полезными в повышении осведомленности и мотивации к действиям в области социальной ответственности внутри организации.

Порядок приоритетов будет отличаться у разных организаций. Приоритеты должны пересматриваться и обновляться с периодичностью, которая адекватна организации.

К внешней социальной ответственности бизнеса можно отнести спонсорство и корпоративную благотворительность, содействие охране окружающей среде, взаимодействие с местным сообществом и местной властью, готовность участвовать в кризисных ситуациях, ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров). Большинство из этих направлений не может быть реализовано простыми приказами государства, а требует более тонкого подхода к взаимодействию бизнеса и органов государственной власти. Государство должно создавать стимулы для бизнеса,

чтобы корпорации с большим интересом относились к сфере своей социальной ответственности. К таким стимулам увеличения привлекательности социальной ответственности относятся: улучшение имиджа компании, ее репутации, популяризация компании в СМИ, реклама ее бренда, товаров, рост производительности труда, развитие персонала и возможность привлечения инвестиционного капитала, сохранение социальной стабильности общества и налоговые льготы.

Оценка эффективности вложенных в социальные программы средств является «больным вопросом»: компании зачастую не имеют представления о расходовании переданных администрациям средств. В 2004 г., например, «Сибнефть» начала создавать общественные комиссии по контролю за реализацией социально благотворительных программ. Комиссии работают на общественных началах и финансируются за счет средств дочерних предприятий «Сибнефти». Компания рассматривает эти комиссии как временную меру, поскольку бизнес берет на себя не свойственную ему миссию — контроля власти.

Задача общественных комиссий — оценить эффективность реализации социальных программ и контролировать целевое использования средств, выделяемых «Сибнефтью» на развитие территорий деятельности.

Формы взаимодействия организаций с властью, которые позволяют решать проблемы регионов и избегать конфликтов, складываются в практике жизнедеятельности организации. Менеджмент как институт социальной ответственности в системе национальной экономики России находится в процессе своего становления и формирования. Под **социальным институтом** понимается совокупность формальных и неформальных принципов, норм, правил, ценностей, традиций, установок, регулирующих человеческую деятельность и организующих их социальную структуру в соответствии со своей системой статусов и функциональных ролей (рис. 4.2).

Профсоюзы РФ как социальный институт являются независимыми общественными организациями, формируемыми по региональному или отраслевому принципу. В отношениях социальной ответственности принимают участие ЦК профсоюза АПК РФ, ЦК профсоюза работников торговли и общественного питания, ЦК профсоюза морского, речного рыболовного флота, Общероссийский профсоюз работников местной промышленности и коммунально-бытовых предприятий, Совет Всероссийской конфедерации труда, Конгресс российских профсоюзов и др.

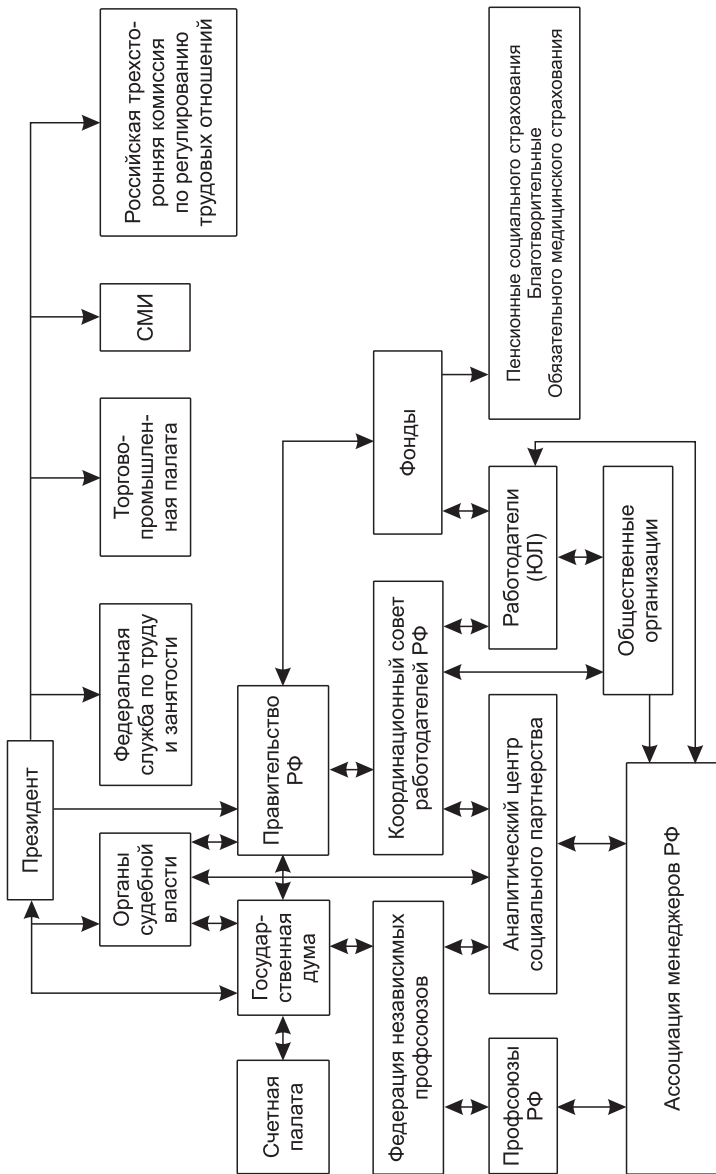


Рис. 4.2. Организационная модель формирования отношений социальной ответственности организации²¹

²¹ Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э. М. Корогов, О. Н. Александрова, С. А. Антонов и др.; под ред. Э. М. Корогова. М.: Изд-во «Юрайт», 2012. С. 243.

Работодатели в социальных отношениях представлены множеством юридических лиц, осуществляющих производственно-хозяйственную деятельность. Координация их взаимодействия в отношении социальной ответственности проводится координационным советом работодателей Российской Федерации с участием множества общественных организаций работодателей. Среди них находятся Союз общественных объединений предпринимателей и арендаторов России, Союз работодателей машиностроения и атомной энергетики, Российский союз химиков, Российская ассоциация подрядных организаций в дорожном строительстве, Союз промышленников и предпринимателей угольной промышленности, Российский автотранспортный союз, Агропромышленный союз России, Союз судовладельцев, Союз лесопромышленников и лесоэкспортеров России, Всероссийский союз предпринимателей малого и среднего бизнеса, Конгресс российских деловых кругов.

В структуре государственных органов управления активными центрами в вопросах социальной ответственности являются: Комитет по труду и социальной политике Государственной думы, Министерство здравоохранения и социального развития РФ, Российская трехсторонняя комиссия по регулированию социально-трудовых отношений, Министерство финансов РФ.

Регулирование социально-трудовых отношений в среде института социальной ответственности осуществляется в формах политики оплаты труда, режима работы, условий занятости, коллективных договоров между администрацией и трудовыми коллективами (индивидуальные и коллективные, соглашения), закрепляющих обязательство условий о порядке деятельности договаривающихся сторон в зависимости от экономических возможностей организаций. Учитываются нормативные положения и законодательные акты регулирования отношений социальной ответственности на уровне организаций (профессии, отрасли, территории, субъекта РФ, Федерации). На уровне административно-территориальных и муниципальных образований в составе субъектов РФ заключаются территориальные соглашения между соответствующими профессиональными союзами и их объединениями, объединениями работодателей, органами местного самоуправления об условиях труда, социальных гарантиях и льготах, связанных с территориальными особенностями города (района), административно-территориального образования.

Некоторые крупные российские компании активно демонстрируют приверженность требованиям внешней социальной ответственности. Например, ежегодно дочерние общества крупнейшей нефтяной компании ТНК-ВР заключают Соглашения о социально-экономическом развитии в Новосибирской, Омской, Тюменской областях и Ямало-Ненецком автономном округе. Основные средства при этом направляются на следующие программы:

— «Поддержка образования и раскрытие потенциала молодежи»: ремонт школ, финансирование социально-досуговых мероприятий, конкурсов, социально-полезных грантов и инициатив и т. д.;

— «Социальная поддержка населения»: социальная поддержка ветеранов и тружеников тыла, финансирование объектов социальной инфраструктуры, строительства жилья и т. д.;

— «Сохранение культурного и исторического наследия»: финансирование культурных программ, выставок, музейных экспозиций, строительство дома культуры, памятников погибшим на войне и т. д.;

— «Формирование здорового поколения»: финансирование спортивных мероприятий, ремонт больниц, закупка медицинского оборудования и т. д.

Кроме этого, дочерние общества ТНК-ВР ведут благотворительную работу по разовым запросам органов власти, некоммерческих организаций (вне рамок соглашений), в том числе оказывают финансовую помощь:

— детским домам, приютам, детским садам, интернатным учреждениям, школам;

— инвалидам, ветеранам, людям, оказавшимся в сложных жизненных ситуациях;

— учреждениям, организациям и общественным объединениям в области физической культуры, молодежной политики и спорта.

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.

С 2009 г. в компании «Эльдорадо» принята Политика корпоративного волонтерства. Ее задача — упорядочить и систематизи-

ровать волонтерские инициативы, получившие в прошедшем году распространение во всех регионах деятельности компании. Наличие Политики не ставит перед собой цель формализации волонтерских инициатив. Политика нужна для того, чтобы подсказать сотрудникам способы решения проблем конкретных людей в тех местах, где они живут и работают.

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 региона. Благодаря корпоративному волонтерству «Эльдорадо» укрепляет свою репутацию в регионах присутствия как социально ответственная компания.

Стимулируя своих сотрудников принимать личное участие в решении социально значимых проблем в регионах деятельности, «Эльдорадо» способствует формированию чувства личной ответственности и стремления участвовать в общественных событиях.

Одной из форм поддержки является организация внутрикорпоративного конкурса по выявлению самого значимого проекта в сфере корпоративной социальной ответственности и выбор «Самого социально ответственного региона».

Исследования ВЦИЭСТ зафиксировали, что более 70% отечественных фирм жертвуют деньги на благотворительность. Ежегодно бизнес страны тратит на социальные проекты около 150 млрд руб. По некоторым данным, отечественные компании выделяют сегодня на благотворительную деятельность в среднем 17% своей прибыли, в то время как западные — 2-3%. В эффективности некоторых социальных инвестиций, благотворительных акций и прочих форм социального партнерства сомнения нет. Но насколько они эффективны? Решают ли эти траты финансовых и прочих ресурсов реальные социальные проблемы? Что они приносят самому бизнесу?

Опросы населения показывают, что россияне ждут от бизнеса создания новых рабочих мест (65%), предоставления дополнительного «социального пакета» работникам своих предприятий (33%), участия в строительстве городских социальных объектов (24%), благоустройстве городов, поселков (19%). Раздачи денег от бизнеса не ждут. Россияне хотят от бизнеса существенных усилий в социальной сфере.

И результаты опроса, проведенного Лабораторией социальных технологий МАМ, убедительно демонстрируют абсолютную адекватность этим ожиданиям, понимание отечественным малым и средним бизнесом как сути самой проблемы, так и перспектив ее решения.

В качестве бесспорно главной социальной проблемой современной России бизнес видит (40%) — бедность населения, 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, зависящие от решения главной.

Становится веским и обоснованным понимание бизнесом социальных инвестиций. 30% понимает их как вложения в общество, в котором мы живем, 28% — как социальную политику компании. 26% пока 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 выбор.

Показательно и то, что востребованность оценки эффективности социальных инвестиций деловое сообщество связывает не столько с органами власти (14%), экспертами по социальной политике (5%) или даже пиарщиками (5%) и журналистами (1%)! Подавляющее большинство считает, что такая оценка необходима населению (20%) и самому бизнесу, его учредителям и менеджерам (26%). В этой связи следует признать, что бизнес понимает свою роль в обществе и готов к прямому диалогу и партнерству с ним.

Более того, 30% считают, что социальные инвестиции необходимы бизнесу как средство коммуникации с органами власти и местной общественностью, 15% связывают с ними возможности расширения рынка, а 20% — видят в социальных инвестициях эффективное средство достижения конкурентных преимуществ и роста капитализации. И только 2% «говорят, что это выгодно». Поэтому можно сделать вывод, что позиция современного отечественного малого и среднего бизнеса относительно социальных инвестиций рациональна и выбор его абсолютно вменяемый.

Все вышеизложенное подтверждает и интерес бизнеса к конкретным технологиям и видам социальной ответственности. Только 5% интересуется общей информацией о социальных инвестициях.

Но практически поровну (от 15% до 20%) распределился интерес к методике оценки эффективности социальных программ, выбору оптимального направления социальных инвестиций, в том числе — социальных инвестиций в развитие человеческого капитала и т. д.

Резюме

1. Как элемент налаживания межсекторного социального партнерства в сфере поддержки научно-образовательной и социально-культурной сферы в современном обществе гранты приобретают все большее значение. 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. Кроме этого, формой материальной помощи, близкой по характеру к гранту, является льготный заем.

2. Действующие в России системы грантового финансирования достигли определенных успехов, но в то же время существуют немалые сложности, вызванные историческими факторами. Нормативно-правовая база грантовых механизмов финансирования оказалась антиподом советской системы финансирования, опиравшейся на принципы централизованного планирования, долгосрочности и уравнительности. Эта система оказалась для постсоветской России во многом непривычным новшеством, не имевшим аналогов в управленческой практике предшествующих десятилетий, что и породило существующие трудности.

3. В настоящее время назрела необходимость внесения в Гражданский кодекс специального определения понятия гранта и условий связанной с ним сделки. В кодексе должен быть предусмотрен более широкий круг возможных грантополучателей, нежели это указано в ст. 582 ГК РФ.

4. КСО присуще, в первую очередь, развитым государствам, которые интегрированы в мировую торговлю, а также неформальным клубам и форумам, таким как ВТО, ЕС, ОЭСР и другие международные институты. В неразвитых странах, а также странах с переходной экономикой отмечается 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 — основа для дальнейшего развития практики социальной ответственности бизнеса.

5. Понять культуру можно лишь через понимание человеческой деятельности. Именно в ее многообразных проявлениях образуются виды, наполненные энергией действующего общественного человека. Различные виды культуры наглядно демонстрируют способности человека, разнообразие его сущностных сил в процессе собственного жизненного пути. Участие человека в культурной самодерминации (самоопределении) позволяет ему раскрывать свой потенциал во всей полноте от правил и норм этикета до развертывания созидательного личностного бытия. Таким образом, проявляется универсальная сущность культуры и становится понятно, почему она «разлита» по всей социальности, вплетена в общественную жизнь и присуща людям, всем и каждому, любой личности.

6. Для формирования людей с гуманистическим потенциалом огромную роль играет профессиональное образование, но этого не достаточно, чтобы преодолеть технократизм. Мерилом гуманитарного мышления может служить интеллигентность. Чаще интеллигентность понимают как социальную группу людей, занимающуюся умственным трудом и обладающую необходимым для этого образованием.

7. Государство, ориентируясь на повышение качества жизни населения, развитие культуры, призвано опираться на социальную политику корпораций, предоставляя и обмен экономически привлекательный климат, гарантии устойчивости и благополучия. На этих принципах построены модели социального благополучия ведущих государств, поэтому взаимодействие на основе взаимных интересов власти и бизнеса — это самый целесообразный в современных условиях способ поддержки культуры, определяющей лицо нашей цивилизации.

8. Деятельность по КСО — сложная работа, требующая от компаний существенной концептуально-стратегической и организационной перестройки, а также вложений в первую очередь в специалистов в этих областях, разработку корпоративных планов «устойчивого развития» и корпоративных отчетов о социальной ответственности, а также в специальные PR-мероприятия: проведение переговоров и обмен опытом на общемировом, европейском и национальном уровнях, презентации компаний за рубежом. Рост капитализации и междуна-

родного имиджа компании безусловно окупят эти вложения в случае успеха.

9. Международный стандарт ИСО 26000:2010 является добровольным стандартом и предназначен для того, чтобы помочь организациям внести вклад в устойчивое развитие общества; обеспечить взаимопонимание в области социальной ответственности и дополнить другие инструменты и инициативы в области социальной ответственности. При применении данного международного стандарта организации рекомендуется учитывать социальное, экологическое, юридическое, культурное, политическое и организационное разнообразие, а также различия в экономических условиях, согласуясь при этом с международными нормами поведения.

10. Стандарт ИСО 26000:2010 для определения области охвата социальной ответственности выделяет основные направления деятельности общества: 1) организационное управление; 2) права человека; 3) трудовые практики; 4) окружающая среда; 5) добросовестные деловые практики; 6) проблемы, связанные с потребителями; 7) участие в жизни сообществ и их развитие.

11. Эффективное организационное управление должно быть построено на основании принципов подотчетности, прозрачности, этического поведения, уважения заинтересованных сторон; соблюдения верховенства закона; соблюдения международных норм поведения; соблюдения прав человека.

12. Отечественный бизнес готов к переходу от сугубо затратных форм благотворительности к оптимизации социальной политики компаний, от единовременных пожертвований и неотслеживаемой раздачи средств к выработке стратегии, планирования социально значимых проектов и программ, оценке их результатов, т. е. от простой филантропии — к продуктивным социальным инвестициям. И не только готов к такому переходу, но и проявляет стремление к этому.

Вопросы для самопроверки

1. Какие примеры поддержки образования и науки российскими компаниями вы знаете?
2. Какие проблемы использования грантового механизма финансирования образования и науки встречаются в России?
3. Как в обществе оценивается деятельность российских компаний в сфере социальной ответственности?

4. Каковы современные потребности и факторы здорового образа жизни?
5. Какова роль здравоохранения в реализации корпоративной социальной ответственности?
6. Какие существуют формы и методы поддержки здравоохранения бизнесом?
7. В чем особенность антистрессового менеджмента и почему он является фактором корпоративной социальной ответственности?
8. Зачем обществу необходимо существование и развитие культуры?
9. Какие способы и методы управления социокультурной сферой могут применяться в обществе?
10. Какие основные роли и модели поведения государства по отношению к культуре и искусству встречаются в современной цивилизации?
11. В чем заключается особенность поддержки культуры в США?
12. В чем заключается особенность поддержки культуры в Великобритании?
13. В чем заключается особенность поддержки культуры во Франции?
14. Какие виды благотворительных фондов существуют в нашем обществе и чем они отличаются друг от друга?
15. На каком основании разрабатывался международный стандарт ИСО 26000:2010?
16. Какую область тем и проблем охватывает международный стандарт ИСО 26000:2010?
17. Какие принципы эффективного организационного управления рекомендует международный стандарт социальной ответственности?
18. Каким образом и на основании каких факторов организации следует определять приоритеты для действий в сфере социальной ответственности?
19. Каким образом корпоративное волонтерство встраивается в корпоративную культуру российских компаний?

Раздел II. РЕАЛИЗАЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Глава 5. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Основная цель главы — раскрыть роль корпоративной социальной ответственности в устойчивом развитии организации. Для этого необходимо рассмотреть концепцию и основные факторы устойчивого развития организации, сущность и принципы устойчивого развития организации при реализации корпоративной социальной ответственности; охарактеризовать деловую репутацию как результат корпоративной социальной ответственности организации; описать процесс формирования деловой репутации, ее оценку контактными группами, виды деловой репутации, ее проявление в гудвилле; определить значение деловой репутации в устойчивом развитии организации. Кроме того, следует выявить роль корпоративной социальной ответственности в антикризисном развитии организации; описать «реагирующую» и «стратегическую» формы корпоративной социальной ответственности; исследовать корпоративную социальную ответственность как элемент антикризисной стратегии организации и систематизировать разнообразие типов социальной ответственности.

§ 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.

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 как результата преобразований в ней были выделены такие основные характеристики:

— необратимость времени, которое течет линейно и обеспечивает непрерывность прошлого, настоящего и будущего;

— направленность движения, в котором ни одна стадия не повторяется, а каждая последующая ступень находится ближе к предполагаемому конечному состоянию, чем предыдущая;

— кумулятивность развития, которое протекает либо революционно, либо эволюционно;

— дифференциация фаз процесса развития;

— неуклонное совершенствование развивающегося объекта: каждая последующая ступень лучше предыдущей.

Выражением прогресса традиционно 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. Экономический рост привел к истощению многих видов природных ресурсов и поставил человечество перед необходимостью регулирования развития. И поэтому одной из главных задач управления процессом развития является пересмотр оснований прогресса и поиск его оптимального критерия.

В современной теории и практике выделены следующие концепции развития (табл. 5.1).

Таблица 5.1

Концепции развития

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

Рассмотренные различные аспекты проблемы развития дают основание утверждать, что развитие — это особый тип изменений, благодаря которым мы получили тот мир, в котором живем. Но сам процесс развития становится все более сложным и комплексным, поэтому, управляя им, необходимо обеспечить его устойчивость и исключить непредсказуемость и случайность последствий для организаций.

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. Россия, подписавшая документы Конференции ООН по устойчивому развитию, взяла на себя серьезные обязательства по реализации программы всемирного сотрудничества, принятой на основе консенсуса²².

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

Переход к устойчивому 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. Формулирование 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 снижении давления на биосферу. Организация хозяйственной деятельности, не разрушающей биосферу, а ее сохраняющей, т. е. экологодопустимой, не выходящей за пределы несущей емкости экосистем, — одно из центральных направлений становления будущего устойчивого общества.

²² Указ Президента РФ от 1 апреля 1996 г. № 440 «О Концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию».

Концепция устойчивого развития появилась в результате объединения трех основных точек зрения: экономической, социальной и экологической — это три тесно взаимосвязанные, взаимозависимые и взаимоподчиненные области единого целого. При таком подходе организация рассматривается как социо-эколого-экономическая система. Экономические цели (прибыль, доход) при таком подходе становятся вторичными по отношению к цели сохранения целостности среды обитания.

Итак, переход к концепции устойчивого развития потребует от менеджмента организации осознания расширения границ объекта управления, осмысления высших целей развития и формирования новых экологических и социальных нормативов.

Внешняя среда организации изменяется стремительно и непредсказуемо. Стремительность изменений среды связана с особенностями развития информационного общества и циклом удвоения знаний каждые пять-семь лет. Непредсказуемость изменений происходящих во внешней среде связана с факторами, которые не может контролировать организация, например действия конкурентов. Характеризуя темпы изменений внешней среды, с которыми сталкивается практически каждая организация, можно выделить следующие основные направления:

- стремительность изменения знаний. Компьютер теряет 1% своей стоимости в неделю, а человек не только осваивает, но и создает это море знаний;

- высокие темпы обновления продукции. В США каждый год появляются до 50 000 новых наименований товаров и услуг, тогда как в 1970 г. этот показатель составлял 10 000;

- сменился решающий фактор бизнеса. Одно время им была земля, затем капитал. Сегодня решающим фактором стал человек и его знания;

 - размывание границ между отраслями и сегментами;

- глобальная конкуренция. ТНК конкурируют за долю рынка почти в каждой стране;

- большая взаимосвязь участников. Новый характер производства диктует новую структуру отношений с конкурентами, поставщиками, органами власти, консультантами, рекламными агентствами, крупнейшими потребителями. Все чаще возникают структуры, объединяющие предприятия и компании различных отраслей.

Устойчивость развития организации как системы связана с природой самой системы, а не с тем, как внешние источники движущих сил заставляют изменяться ее параметры функционирования. *Движущие силы отрасли* — это факторы, которые обуславливают изменения основных показателей развития отраслей и определяют характер конкуренции действующих в ней организаций. Очевидно, что невозможно описать внешнюю среду, не учитывая источников движущих сил. Источниками движущих сил являются²³:

- 1) долгосрочные тенденции экономического роста отрасли:
 - определяют соотношения спроса и предложения;
 - влияют на проникновение на рынок или уход с него организаций;
 - определяют объемы и структуру инвестиций в отрасль;
- 2) изменение в составе потребителей и способах использования товаров за счет:
 - демографических процессов — увеличение или снижение числа потребителей;
 - социально-экономических процессов — появление нового класса или социального слоя потребителей;
 - изменений условий продажи и обслуживания — продажа в кредит, гарантийное обслуживание;
 - новой системы дистрибуции — продажа по почте, «магазин на диване» и т. д.;
- 3) новые продукты в отрасли создают возможность:
 - расширения ассортимента дифференцированных товаров, улучшения потребительских характеристик, дизайна и т. д.;
 - увеличения числа клиентов организации, выпускающих новые товары, за счет клиентов фирм, приверженных к продуктам старого образца;
- 4) обновление технологии — изменение обстановки в отрасли за счет:
 - производства новых или улучшенных товаров;
 - снижения издержек и улучшения условий труда;
 - снижения объема капитальных вложений, повышения уровня рентабельности, улучшения условий для вертикальной интеграции и т. д.;

²³ Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: учебник для вузов. М., 2007.

5) ноу-хау первоначально создает крупные преимущества организациям, ими владеющими, но по мере распространения новых методов эти преимущества теряются, вместе с тем отрасль в целом получает возможности выйти на новый уровень;

6) изменения в системе маркетинга отрасли происходят за счет изменения интереса потребителей к товару организации;

7) вхождение в отрасль или выход из него крупных фирм резко меняют ситуацию в отрасли, отражаются на ее потенциале, характере конкуренции и т. д.;

8) выход организаций на внешний рынок и глобализация отрасли как результата международного разделения труда дает новые возможности развития отрасли;

9) развитие тенденции экономии на масштабах ведет к снижению затрат и росту производительности труда. Здесь достаточно заметно меняются позиции организаций и обостряется конкурентная борьба;

10) массовое изменение потребительских предпочтений меняет ситуацию в отрасли;

11) изменения в законодательстве и в политике правительства могут вызвать серьезные перемены в отрасли:

- антиалкогольная кампания;
- изменения пошлин;
- акцизных платежей и т. д.

Организация не может «отключить» источники преобразования внешней среды, поэтому для сохранения жизнеспособности ей необходимо развиваться с учетом изменений во внешней среде за счет тех переменных, на которые она может влиять. Такими переменными являются факторы устойчивого развития. Именно они определяют, будет ли система устойчивой.

Факторы устойчивого развития — это управляемые силы, которые оказывают воздействие на устойчивость организации во внешней среде в период ее изменений. Устойчивость развития в непредсказуемой и стремительно меняющейся внешней среде, как правило, оценивают как успех компании. Поэтому часто в литературе факторы устойчивого развития называют ключевыми факторами успеха (КФУ).

Типы факторов устойчивого развития:

- 1) КФУ, зависящие от технологии:

— качество проводимых научных исследований (особенно важно в фармацевтике, медицине, космической индустрии и других высокотехнологичных отраслях);

— возможность инноваций в производственном процессе;

— возможность разработки новых товаров;

2) степень овладения существующими технологиями;

3) КФУ, относящиеся к производству:

— низкая себестоимость продукции (достижение экономии на масштабах производства);

— качество продукции (снижение количества дефектов, уменьшение потребности в ремонте);

— высокая степень использования производственных мощностей (важно в капиталоемких отраслях);

— выгодное местонахождение предприятия, приводящее к экономии на затратах по транспортировке;

— доступ к квалифицированной рабочей силе;

— высокая производительность труда (важно для трудоемких отраслей);

— возможность изготовления большого количества моделей продукции разных размеров;

— возможность выполнения заказов потребителей;

4) КФУ, относящиеся к реализации продукции:

— широкая сеть оптовых дистрибьюторов/дилеров;

— широкий доступ/присутствие в точках розничной торговли;

— наличие точек розничной торговли, принадлежащих компании;

— низкие расходы по реализации;

— скорая доставка;

5) КФУ, относящиеся к маркетингу:

— высокая квалификация сотрудников отдела реализации;

— доступная для клиентов система технической помощи при покупке и использовании продукции;

— аккуратное исполнение заказов покупателей (небольшое количество ошибок и возвратов);

— разнообразие моделей/видов продукции;

— искусство продаж;

— привлекательный дизайн/упаковка;

— гарантии для покупателей (важны при заказах по почте, реализации новых продуктов);

6) КФУ, относящиеся к профессиональным навыкам:
— особый талант (очень важен при оказании профессиональных услуг);

— ноу-хау в области контроля за качеством;
— компетентность в области дизайна (особенно важна в текстильной промышленности);
— степень овладения (знание) определенной технологией;
— способность (умение) создавать эффективную рекламу;
— способность быстро переводить новые товары из стадии разработки в промышленное производство;

7) КФУ, связанные с организационными возможностями:

— уровень информационных систем (особенно важен при осуществлении авиаперевозок, аренде автомашин, в индустрии кредитных карт, гостиничном деле и т. д.);

— способность быстро реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию (хорошо отлаженный процесс принятия решений, требуется немного времени для вывода новых товаров на рынок);

— большой опыт и ноу-хау в области менеджмента;

8) прочие КФУ:

— благоприятный имидж/репутация фирмы у покупателей;
— общие низкие затраты (не только производственные);
— выгодное расположение (особенно важно для розничной торговли);

— приятные в общении, доброжелательные служащие;

— доступ на финансовые рынки (особенно важен для молодых фирм, работающих в рискованных или капиталоемких отраслях);

— 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 на все факторы поэтому, как правило, выбираются четыре-пять самых актуальных для текущей ситуации. Так, например, для пищевой промышленности обычно выделяют следующие КФУ: имидж организации, качество продукции, простота технологии, эффект масштаба, сбытовая сеть.

Интеграция принципа КСО в стратегию развития бизнеса становится характерной чертой современных организаций. Организации, обладая основными финансовыми материальными и человеческими

ресурсами, оказывают значимое влияние на решение социальных проблем общества и развитие территории, на которой они находятся. Благодаря пониманию организациями такой своей роли в обществе и появилась КСО. Выделяют **две основные составляющие концепции КСО, оказывающие влияние на устойчивость развития**:

1) сокращение рисков, связанных с ведением бизнеса. Идентификация этих пробелов — первый шаг на пути к внедрению КСО. Некоторые сравнивают его со страховой политикой, которая защищает компанию от неожиданностей и проблем в дальнейшем. В настоящий момент время и ресурсы, затрачиваемые на изменения в ключевых бизнес-процессах, обходятся в целом состоянием. Таким образом, одна из дополнительных функций КСО заключается в раннем оповещении о проблемах, которые могут появиться и заставить компанию врасплох;

2) превращение проблем, существующих в общественной жизни и окружающей среде, в возможности для бизнеса. Так, например, в попытке снизить количество вредных воздействий на окружающую среду заводы часто переносят за границы города, тем самым создают дополнительные рабочие места и изменяют напряженность транспортных потоков.

В документах Европейской комиссии дано следующее определение: «Корпоративная социальная ответственность по своей сути является концепцией, которая отражает добровольное решение компаний участвовать в улучшении общества и защите окружающей среды». Таким образом, КСО непосредственно связана с концепцией устойчивого развития организации.

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 (Dow Jones Sustainability Index — DJSI). Этот индекс рассчитывается с учетом большого количества показателей путем заполнения компаниями специальных ежегодных вопросников. Затем эти

данные проверяются специально уполномоченным аудитором. Расчитанные и проверенные таким образом показатели группируются по трем направлениям: 1) экономика компании, 2) экологичность, 3) социальная деятельность. Около 60% показателей одинаковы для всех компаний, независимо от их 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 таблице о рангах по устойчивому развитию с разбивкой по секторам.

Широкая популярность и практическая востребованность в деловой среде Европы и мира индексов Доу-Джонса по устойчивому развитию привели к созданию аналогичных региональных индексов для Северной Америки и США — DJSI North America и DJSI United States.

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 Северной Америки и Европейского Союза 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 роста капитализации;
- развития прозрачности компании для общественности;
- повышения инвестиционной привлекательности;
- социального вклада в устойчивое национальное развитие.

Деятельность по обеспечению устойчивого развития организации в рамках корпоративной социальной ответственности является работой, требующей от компаний существенной концептуально-стратегической и организационной перестройки, а также вложений в первую очередь в специалистов в этих областях, разработку корпоративных планов устойчивого развития.

Концепция устойчивого развития из чисто теоретической разработки превратилась в основополагающие правила международного сотрудничества в 1992 г. На конференции ООН по окружающей сре-

де и развитию в Рио-де-Жанейро были сформулированы 27 принципов устойчивого развития. Принципы устойчивого развития — это основные исходные положения концепции устойчивого развития.

Международные принципы устойчивого развития²⁴.

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. В соответствии с Уставом ООН и принципами международного права 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. Особому положению и потребностям развивающихся стран, в первую очередь наименее развитых и экологически наиболее уязвимых, придается особое значение. 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. Развитые страны признают ответственность, которую они несут в контексте международных усилий по обеспечению устойчивого развития с учетом стресса,

²⁴ Источник: Официальный сайт ООН <http://www.un.org/ru/>.

которые создают их общества для глобальной окружающей среды, технологий и финансовых ресурсов, которыми они обладают.

8. В целях 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, распространения 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, которая имеется в распоряжении государственных органов, включая информацию об опасных материалах и деятельности в их общинах, и возможность участвовать в процессах принятия решений. 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.

12. Для более эффективного решения проблем ухудшения состояния 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. Меры в области торговой политики, принимаемые в целях охраны окружающей среды, не должны представлять собой средства произвольной или неоправданной дискрими-

нации или скрытого ограничения международной торговли. Следует избегать односторонних действий по решению экологических задач за пределами юрисдикции импортирующей страны. Меры в области охраны окружающей среды, направленные на решение трансграничных или глобальных экологических проблем, должны, насколько это возможно, основываться на международном консенсусе.

13. Государства должны разрабатывать национальные законы, касающиеся ответственности и компенсации жертвам загрязнения и другого экологического ущерба. Государства оперативным и более решительным образом сотрудничают также в целях дальнейшей разработки международного права, касающегося ответственности и компенсации за негативные последствия экологического ущерба, причиняемого деятельностью, которая ведется под их юрисдикцией или контролем, районам, находящимся за пределами их юрисдикции.

14. Государства должны эффективно сотрудничать с целью сдерживать или предотвращать перенос и перевод в другие государства любых видов деятельности и веществ, 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 интернализации экологических издержек и использованию экономических средств, принимая во внимание подход, согласно которому загрязнитель должен покрывать издержки, связанные с загрязнением, 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. Международное сообщество делает все возможное для оказания помощи пострадавшим от этого государствам.

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 международное 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, их необходимо учитывать при разработке принципов устойчивого развития организации.

Очевидно, что однозначного набора принципов устойчивого развития при реализации КСО сегодня нет и, скорее всего, не будет и в дальнейшем. Дело в том, что когда речь заходит о КСО, сразу возникает вопрос, о каком предприятии идет речь. В связи с этим мы сталкиваемся с большим количеством принципов, которые, безусловно, соответствуют идее концепции устойчивого развития организации, однако, учитывая широту трактовки понятия КСО, они не являются универсальными для всех организаций. Среди них наиболее часто встречаются следующие.

— принцип справедливости. Каждый сотрудник имеет равные права на использование принятых свобод в компании и право на вознаграждение, соответствующее затраченному труду, здоровую и плодотворную жизнь в экологически чистой и благоприятной для него окружающей среде, при этом нынешние поколения не должны жить в заимствованной у будущих;

— принцип сохранения природной среды. Любая деятельность человека должна осуществляться с максимально возможным вниманием и бережным отношением к окружающей среде, где необходимо принимать во внимание общечеловеческую значимость уникального объекта природы;

— принцип преемственности и сохранения наследия. Необходимо осознавать, что деловое культурное наследие становится таковым только в случае обращения к нему последующих поколений;

— принцип системности мышления. Устойчивое развитие возможно только в том случае, когда социальная, экономическая и экологическая задачи и проблемы решаются в комплексе, с пониманием сложности взаимодействия трех составляющих. Необходимо обеспечивать разумное и благоприятное взаимодействие между организацией и природой;

— принцип «думать глобально — действовать локально». Любое локальное воздействие на природу в конечном итоге оказывает

влияние на глобальную систему, поэтому при деятельности организации необходимо думать о планете в целом;

— принцип партнерства. Следует понимать, что всеобщий выигрыш возможен только при условии компромиссного и грамотного сотрудничества всех партнеров организации;

— принцип рациональности и превентивности. Рациональное и скрупулезное планирование всех процессов организации необходимо для осуществления баланса между сохранением природы и развитием организации и жизни человека. При этом важно предпринимать превентивные меры и предотвращать ухудшение состояния окружающей среды еще на этапе планирования.

§ 2. Повышение деловой репутации организации

Известно, что в странах с развитой рыночной экономикой в составе причин банкротств различных организаций преобладают внешние факторы. Среди них значительное место занимает деловая репутация организации, 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 ее стратегии, понимание целей, стиля и намерений ее деятельности.

Деловая репутация — важная часть бизнеса, ее невозможно отделить от компании. Деловая репутация представляет собой своего рода «доброе имя» лица и учитывается в составе его нематериальных активов наряду с авторскими правами, ноу-хау и торговыми марками. Деловая репутация позволяет организации иметь большую норму прибыли по сравнению с текущей рыночной прибылью. Расходы на создание деловой репутации фирмы осуществляются за счет прибыли.

Деловая репутация может быть как положительной, так и отрицательной. Положительная деловая 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.

Компании, которые сформулировали для себя лишь финансовые цели, как правило, не достигают тех финансовых результатов, каких достигают компании с более широким диапазоном ценностных уста-

новок. Конкретнее этот более широкий диапазон ценностей можно определить как идеологию компании, ее деловую репутацию.

В настоящее время в научной и специальной литературе и на практике существуют различные толкования содержания категории «деловая репутация». У этой категории множество синонимов и близких по смыслу и значению терминов, таких как «бренд», «имидж», «образ компании», «известность». Эти термины часто используются для обобщенной оценки. Например, **бренд** — совокупность устойчивых связей торговой марки компании или ее продукции с потребителем, которые создаются с помощью рекламы, фирменного стиля и/или обслуживания. **Имидж** — это переменная составляющая бренда, т. е. изменения в образе, носящие информирующий или корректирующий характер и др.

Имидж должен быть адекватен реально существующему образу и быть адресован конкретной группе потребителей, при этом оставаясь пластичным и динамичным. Умело разработанный и последовательно внедряемый в сознание потребителей положительный имидж, подкрепленный качеством продукции и уровнем сервиса, позволяет предприятию занять ведущее место на рынке.

Таким образом, 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 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 (связи с общественностью, реклама, личные продажи, стимулирование продаж, послепродажное обслуживание). Работа по созданию имиджа ведется целенаправленно для каждой группы и различными средствами.

Общие отличительные признаки имиджа:

1. Имидж должен быть синтетическим, производить определенное впечатление с помощью фирменного знака, торговой марки и сорта товара. (Фирменный знак американской корпорации «Найк» ассоциируется в массовом сознании с изображением — символом

крыла богини Ники. Товары под этой маркой пользуются особой популярностью в мире.)

2. «Образ корпорации» должен быть правдоподобным. Никому не нужен имидж, если он не пользуется доверием у людей. Чтобы быть живым и заслужить большую популярность, чем сам оригинал (т. е. корпорация как таковая), он должен отвечать требованиям здравого смысла. Наилучший путь к правдоподобности — сдержанные высказывания, некоторые преуменьшения и замалчивания.

3. Он должен быть пассивным. Поскольку имидж в определенной мере отвечает действительности, то создающая его фирма (корпорация) стремится уподобиться имиджу, а не сделать имидж своим подобием. Если имидж уже сформировался, он вообще становится настолько важной реальностью, что она обуславливает поведение корпорации, а не наоборот. Корпорация становится подобием имиджа.

4. Образ должен быть ярким и конкретным. Он лучше срабатывает, если апеллирует к чувствам, быстро воспринимается, когда сосредотачивается на определенных чертах и ярко высвечивает один или несколько характерных признаков корпорации.

5. Образ компании должен быть упрощенным.

6. Несмотря на конкретность, образ должен быть в некоторой степени неопределенным и витать где-то между ожиданиями и реальностью. Он должен устоять перед непредвиденным развитием событий, изменениями во вкусах.

Для крупных организаций при поддержке имиджа особенно важна работа со СМИ, поскольку крупный масштаб операций требует достаточно широкой известности, достижимой, прежде всего, с помощью масс-медиа.

Каждая компания стремится к формированию положительного имиджа. Однако очень немногие руководители действительно занимаются работой, необходимой для построения имиджа и закладки фундамента безупречной деловой репутации.

Создание имиджа предприятия, повышение деловой репутации — это продуманный и хорошо организованный процесс, на его решение требуются затраты денежных, людских ресурсов, определенное время на исследование. Однако усилия предприятия не пропадут даром; все, что вложено в формирование положительного имиджа,

принесет не только достойную прибыль, но создаст хороший фундамент для дальнейшего роста.

Процесс управления деловой репутацией начинается задолго до разработки визуальных атрибутов организации (логотипа, интерьера) (рис. 5.2).

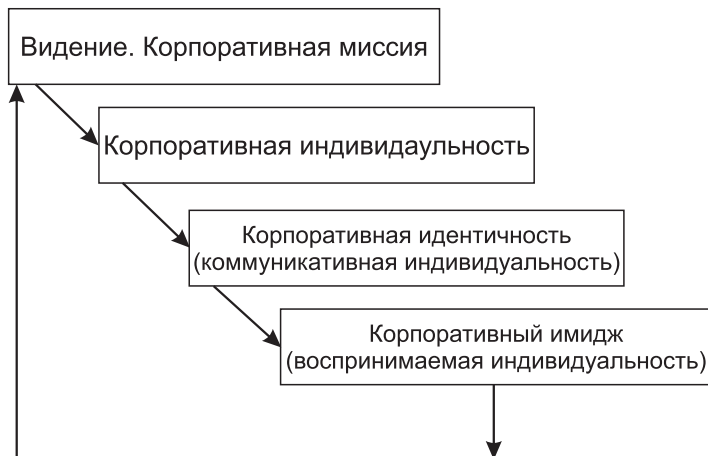


Рис. 5.2. Процесс формирования корпоративного имиджа²⁵

Сначала формулируется *миссия* как определение социально-значимого статуса организации. Затем определяется *корпоративная индивидуальность* или «личность» фирмы. Это уже более конкретные характеристики, отражающие корпоративную культуру, ценности, суждения и нормы поведения. Корпоративная индивидуальность преломляется в организационном «жизненном стиле». Это образ жизни компании, то, как она проводит время, использует материальные, финансовые, информационные, человеческие и прочие ресурсы. После определения «характера» компании принимается решение о том, как донести этот выгодно отличающийся от других «характер» до целевой группы, как сделать достоянием групп общественности реальные достоинства компании. На этом этапе формируется *корпоративная идентичность*. Это система коммуникативных

²⁵ Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков, О. Н. Александрова, С. А. Антонов и др.; под ред. Э. М. Короткова. М.: Изд-во «Юрайт», 2012. С. 280.

средств — названий, символов, знаков, логотипов, цветов, мифов, ритуалов — проецирующих или отражающих индивидуальность компании. Только в результате тотальных корпоративных коммуникаций возникает *корпоративный имидж*. Успешный процесс его формирования требует управления. Деятельность по формированию имиджа оценивается качественно (цели, структура, содержание, исполнение, технологии) и количественно (затраты, сроки, результаты, экономический эффект).

Для постройки фундамента имиджа и репутации необходимо предпринять следующие шаги.

Моральные принципы. Когда принципы предприятия четко сформулированы, чувствуется некая завершенность. Меняется жизнь, но принципы остаются теми же. Определение принципов на бумаге поможет предприятию и его сотрудникам понять, что необходимо делать, сталкиваясь с каждодневными проблемами или неожиданным кризисом.

Положение о цели создания компании. Положение о цели определяет обязанности. Оно ориентирует предприятие на выполнение обещанных услуг, на выполнение определенной задачи или поручения. Положение о цели — внутренняя движущая сила компании. Здесь можно дать несколько советов:

— не будьте похожи на других. Ваше Положение должно отражать направление, цель и конечный результат;

— пусть цели вдохновляют. Положение о цели должно вдохновлять сотрудников. Необходимо, чтобы оно отражало ваши идеалы в сфере бизнеса и стандарты отличного обслуживания. Когда разработана концепция компании и ее цели, предприятие будет стремиться достичь совершенства. Только такой девиз может вдохновить других людей;

— Положение должно быть точным и честным. Нельзя включать в него того, чего не можете предоставить своим клиентам. Если фирма готовит Положение об обслуживании покупателей, надеясь вдохновить своих сотрудников, но при этом руководителей компании интересуют только данные о прибыли и убытках, ее Положение о целях компании будет лишь подделкой;

— изложить в Положении концепцию компании. Знание сотрудниками концепции вашей компании даст им полное представление о ваших целях;

— сосредоточьтесь на нуждах людей. Идеальное Положение всегда должно четко и прямо отражать то, что продукция и услуги компании предназначены, прежде всего, для человеческих нужд. Те компании, которые стремятся только делать деньги или стать крупнейшими в своей отрасли, в конце концов, теряют имидж и разваливаются. В Положении о целях компании должны быть четко определены потребности покупателей, которые фирма призвана удовлетворить.

Личная и деловая философия. Для того, чтобы осознать, какими ценностями руководствуется компания и чего она хочет достичь, руководству необходимо разработать корпоративную философию, исходя из принципов и Положения о целях создания компании.

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.

Стандарты поведения и внешнего вида. Стандарты определяют действия, отвечающие философии, целям и принципам предприятия. Стандарты — инструменты в руках сотрудников предприятия, которыми они поддерживают имидж компании в глазах общества. Разрабатывая стандарты, необходимо учитывать аспекты, которые могут хоть как-то повлиять на имидж компании. Истинный профессионал познается по тому, как он ведет себя вне стен компании, думая, что его никто не видит.

Существенную роль в формировании деловой репутации компании играет имидж данной компании в сети Интернет. Для любой компании имидж не может быть завершенным, если он не включает в себя размещение информации о компании в Интернете.

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 (стейкхолдерами) и контактными группами (рис. 5.3).

Оценка содержания деловой репутации включает два направления:

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



Рис. 5.3. Оценка деловой репутации компании со стороны контактных групп²⁶

Эти составляющие деловой репутации могут вызывать различные реакции во внешней среде, связанные с их принятием или отрицанием. Это обусловлено тем, что разными контактными группами рассматриваются различные факторы, влияющие на репутацию. Так, для инвесторов в качестве оценки деловой репутации могут выступать открытость и прозрачность компании, динамика ее развития, уровень корпоративного управления, возможность обеспечения требуемой нормы доходности вложенных средств.

С точки зрения потребителей информативным критерием оценки репутации является качество выпускаемой продукции, ее цена, доступность и ценовая стратегия компании. Для кредиторов деловая репутация компании заключена в ее кредитной истории; для сотрудников — в системе работы с персоналом, мотивации менеджмента;

²⁶ Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков, О. Н. Александрова, С. А. Антонов и др.; под ред. Э. М. Короткова. М.: Изд-во «Юрайт», 2012. С. 283.

для государства — в уровне социальной ответственности, полноте выплаты налогов и т. д.

Знание факторов влияния на деловую репутацию определяет оценку финансовой устойчивости компаний, позволяет фиксировать возникновение экономической опасности (банкротства, недружественного поглощения фирмы).

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 ее активов (критерий ПБУ 14/2007).

Существуют различные подходы к определению и оценке деловой репутации и гудвилла, их сходств и различий, области использования (табл. 5.1).

Таблица 5.1

Различные определения деловой репутации (гудвилла)²⁷

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 (в целом или его части), и суммой всех активов и обязательств по бухгалтерскому балансу на дату его покупки (приобретения). Положительную деловую репутацию следует рассматривать как надбавку к цене, уплачиваемую покупателем в ожидании будущих экономических выгод, и учитывать в качестве отдельного инвентарного объекта. 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, деловых связей, опыта управления, уровня квалификации персонала и т. п. Отрицательная деловая репутация в полной сумме относится на финансовый результат организации в качестве прочих доходов

²⁷ Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков, О. Н. Александрова, С. А. Антонов и др.; под ред. Э. М. Короткова. М.: Изд-во «Юрайт», 2012. С. 284-285.

Стандарт	Определение
МСФО (IFRS) 3 Объединение компаний	Гудвилл, возникающий при объединении компаний, — уплачиваемая покупателем сумма сверх рыночной стоимости покупки в ожидании будущих экономических выгод. Будущие экономические выгоды могут возникнуть в результате эффекта синергии приобретенных идентифицируемых нематериальных активов или активов, которые по отдельности не подлежат признанию в финансовой отчетности, но являются частью стоимости 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 др.

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.

Значительное внимание необходимо уделять систематизации деловой репутации (рис. 5.4).

Гудвилл как элемент деловой репутации и рыночный индикатор финансового положения компании может быть положительной

или отрицательной величиной. Положительное значение гудвилла (good will) означает, что финансовый аналитик (или рынок) полагает, что стоимость компании выше величины ее собственного капитала (чистых активов), отрицательное (bad will) — 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.

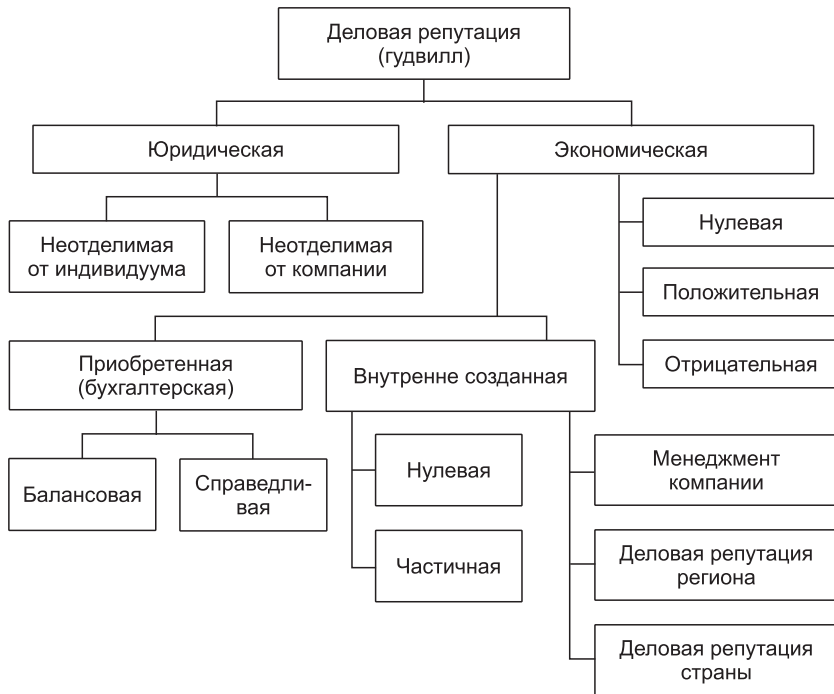


Рис. 5.4. Систематизация деловой репутации (гудвилла)²⁸

Причиной возникновения отрицательного гудвилла может быть завышение стоимости активов, занижение величины обязательств, ожидаемые в будущем убытки от работы компании и др. Отрица-

²⁸ Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков, О. Н. Александрова, С. А. Антонов и др.; под ред. Э. М. Короткова. М.: Изд-во «Юрайт», 2012. С. 286.

тельное значение гудвилла может быть следствием обесценения ценных бумаг, когда рыночная стоимость акций компании становится ниже их балансовой стоимости. Любая успешно работающая компания должна иметь положительный гудвилл, иначе она может стать объектом поглощения с целью распродажи ее активов по частям. Отрицательный гудвилл означает, что суммарная рыночная оценка активов превосходит цену, по которой оценивает компанию рынок.

Положительная деловая репутация становится важным орудием упрочнения позиций компании, поскольку позволяет ей иметь определенные конкурентные преимущества на рынках труда, капитала, ресурсов, ценных бумаг и благодаря этому генерировать дополнительные доходы. Положительная репутация не только облегчает доступ компании к различным ресурсам (кредитным, материальным, финансовым и т. д.), но и обеспечивает надежную защиту интересов компании во внешней среде, влияет на обоснованность принятия решений в области менеджмента.

Деловая репутация выступает как фактор устойчивого развития организации.

Устойчивость развития организации — способность сохранить позитивные тенденции изменений в условиях неустойчивости внешней среды, обостряющейся конкуренции и неопределенности ситуаций.

Основные факторы устойчивости можно сгруппировать следующим образом:

- производственные;
- институциональные;
- платежно-расчетные;
- финансово-бухгалтерские;
- управленческие;
- доходность финансовых инструментов;
- финансовый риск.

Объективная и достоверная информация о финансовой устойчивости компании и ее деловой репутации определяется индикаторами, динамика значений которых свидетельствует об изменениях и тенденциях в положении компании. В качестве таких индикаторов можно использовать:

- стоимость чистых активов;
- базовую прибыль на акцию;

- «разводненную» прибыль на акцию;
- отношение P/E;
- деловую репутацию.

Деловая репутация — комплексная характеристика компании, многогранная и сложная в идентификации, верификации и оценке. В создании деловой репутации прямо или косвенно участвует рынок — внешний фактор по отношению к фирме. По этой причине выделяют две составляющие деловой репутации: 1) внутреннюю, характеризующую конкретную компанию; 2) внешнюю, обусловленную рынком (рис. 5.5).

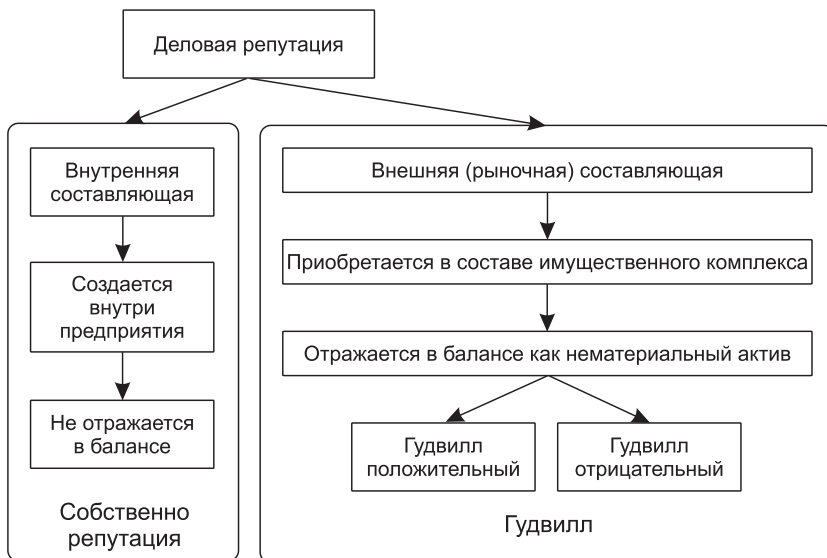


Рис. 5.5. Вид и структура деловой репутации (гудвилла)²⁹

Первую составляющую характеризуют **внутренние факторы** — атмосфера внутри компании, позитивное и негативное отношение сотрудников к руководителям и политике компании, которая выражается, прежде всего, в степени преданности сотрудников своей фирме.

²⁹ Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков, О. Н. Александрова, С. А. Антонов и др.; под ред. Э. М. Короткова. М.: Изд-во «Юрайт», 2012. С. 289.

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

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

Кадровая политика компании включает в себя следующее: уровень заработной платы, полномочия сотрудника в той или иной должности, возможность продвижения по служебной лестнице, премии и внутренние коммуникации.

Ориентация и тренинги персонала — ключевое звено создания у сотрудников представления о компании и ее стандартах. Тренинги дают персоналу знания и мотивацию, необходимые для представления компании перед покупателями. Ориентация и тренинги персонала определяют, насколько эффективно сотрудники установят эмоциональные связи сначала с компанией, а потом с покупателями, насколько компетентно и профессионально они будут выполнять свои обязанности.

Программы поощрения сотрудников. Затраты на этот самый эффективный способ создания высокой мотивации и морального настроя окупают себя с лихвой. Эти программы затрагивают основную эмоциональную потребность человека — стремление к ощущению своей значимости и потребность в одобрении со стороны окружающих.

Деловая репутация прежде всего — восприятие обществом вашей компании. Можно улучшить ее путем проведения занятий с сотрудниками, направленных на повышение уровня обслуживания покупателей, создание высоких стандартов работы персонала.

Внутренний имидж, имидж компании в глазах ее сотрудников — наиболее недооцениваемая часть формулы деловой репутации. В то время как позитивный внешний имидж в глазах общества дает вам право быть услышанным, именно внутренний имидж определяет, есть ли у вас, что сказать покупателю.

Основные составляющие внутреннего имиджа:

1. Преданность сотрудников компании. Преданность сотрудников своей компании и энтузиазм по отношению к обслуживанию покупателей — сердцевина внутреннего имиджа. Опыт показывает, что большинство сотрудников даже не подозревают о том, какое

влияние они оказывают на восприятие покупателем компании, в которой они работают.

Внутренний имидж — это имидж компании глазами ее сотрудников, имидж, который возникает у покупателей при общении с ее сотрудниками. Негативный внутренний имидж означает неизбежную потерю компанией покупателей и утрату деловой репутации. Несмотря на то, что испорченный внутренний имидж очень трудно восстановить, его возврат все же обойдется дешевле, чем поиск новых покупателей.

Даже самые известные компании берегут свой внутренний имидж и стараются поддерживать моральный настрой работников.

2. Представление о компании. Одной из основных обязанностей руководства должно стать постоянное ознакомление сотрудников с концепцией развития компании.

Принадлежность к компании с высокими стандартами внешнего вида и поведения поднимает моральный настрой нового сотрудника.

Изложение четких стандартов поведения и внешнего вида в письменном виде значительно облегчает решение проблем.

Прекрасно, если разработка стандартов, должностных инструкций ведется 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.

3. Потребность в уважении. Современные компании стараются удовлетворить и другое стремление своих сотрудников: потребность в уважении. Какие бы формы ни 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. Одна из самых сильных потребностей сотрудников компаний — необходимость в усовершенствованной системе внутренней корпоративной связи. Когда подчиненные вовлечены в двустороннюю связь, когда их постоянно ставят в известность о происходящем в компании, они чувствуют, что их ценят и им доверяют. А это рождает позитивное отношение сотрудников к компании. 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 и возможность внести личный вклад в дело компании тесно связаны со стремлением к устойчивой двусторонней связи. Нам всем кажется, что мы обладаем уникальными талантами, что мы особенны и не похожи на других. Когда мы получаем шанс проявить свои творческие способности в работе, мы чувствуем свою значимость для компании. 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 нашу работу ценили, затрагивает самые глубокие струны человеческой души. Мы можем свернуть горы, если чувствуем, что нас ценят, и не хотим и пальцем пошевелить, если чувствуем себя недооцененными. 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. Признание заслуг работника — это высокая оценка его вклада в общее дело в присутствии коллег. Похвала сотрудника на глазах его сослуживцев приносит двойную пользу, ибо эффект ее воздействия удваивается.

Очень умно поступает та компания, которая понимает потребность своих работников в поощрении. Совсем не обязательно, чтобы награда была дорогой. Это может быть внеплановый выходной, подарок, букет цветов.

Внимание к сотрудникам возвращается преданностью работников компании, удовлетворению от своей работы, а стало быть, и повышению в их глазах 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. Снизить текучесть кадров или повысить мотивацию к работе сотрудников помогает отнюдь не высокий уровень зарплаты, а удовлетворение эмоциональных потребностей работников. Когда свои сотрудники считают, что

их обходят, приглашая менеджеров со стороны, моральный настрой коллектива неизбежно падает. Работники чувствуют, что как бы хорошо ни работали, они никогда не смогут продвинуться по службе. Это не значит, что не нужно определять, соответствует ли некий сотрудник вышестоящей должности. Возможности карьерного роста работников имеют отношение скорее к общей корпоративной философии компании, а не к какой-то отдельной ситуации. Дело в том, что компания, которая использует политику продвижения своих сотрудников и ценит их заслуги, получает взамен преданного, высоко мотивированного, продуктивного работника и низкую текучесть кадров, что предопределяет ее финансовые успехи.

Неосозаемые аспекты — отношение персонала к работе и его эмоциональный настрой — влияют на репутацию компании так же, как и более осязаемые, видимые элементы. Именно сотрудники фирмы представляют ее перед покупателем, создают важнейшую эмоциональную связь компании с клиентами.

С другой составляющей деловой репутации, ее **внешней стороной**, связываются ожидания рынка при покупке-продаже предприятия как единого имущественного комплекса. Эта составляющая, называемая гудвиллом, предполагает количественную оценку в отличие от первой, носящей эвристически обобщенный характер. Значения гудвилла колеблются в широких пределах, поскольку формируются в результате сделки между участниками рынка. Приобретенный гудвилл отражается в балансах: косвенно в балансе покупателя (инвестора) в виде финансовых вложений и явно — в консолидированном балансе реорганизованного предприятия в качестве самостоятельной учетной категории (гудвилла). Именно эта составляющая деловой репутации (гудвилл) постоянно оценивается рынком, что определяет положение компании в отрасли или на рынках, влияет на котировку ее финансовых инструментов, в частности акций. Изменение стоимости компании оценивается рынком и соответствующим образом влияет на показатель рыночной капитализации. Отсюда изменение показателя рыночной капитализации компании можно рассматривать в качестве индикатора финансовой устойчивости компании.

Таким образом, проблема деловой репутации и финансовой устойчивости компаний имеет сложную и неоднозначную трактовку

в экономической теории и практической реализации. Для повышения объективности такой оценки предлагается совместить этапы выполнения аналитических работ по фундаментальному анализу (деловая активность, платежеспособность, стратегия компании на рынках и др.) и техническому анализу положения компании на рынке ценных бумаг (динамика курсов акций, дивидендная политика, оценка рисков, доходность финансовых инструментов).

Существует и необходимость верификации и сопоставления оценочных показателей гудвилла и финансовой устойчивости. Это требует унификации расчетных показателей, приведения различных компаний к ограниченному числу типологических групп, для которых могут быть введены и обоснованы предельные или нормативные значения аналитических показателей.

Оценка гудвилла может быть использована в качестве самостоятельного и эффективного критерия финансовой стабильности организации. Использование такой оценки обусловлено необходимостью расчета капитализации компании, ее экономической добавленной стоимости. Отрицательные значения гудвилла можно использовать в качестве критерия возникновения потенциальной опасности для существования компании как самостоятельного юридического лица (банкротство, недружественные поглощения).

§ 3. Корпоративная социальная ответственность и антикризисное развитие организации

При возникновении мирового финансово-экономического кризиса в России одни организации практически мгновенно оказались на грани банкротства, другие успешно противодействовали кризисным явлениям. Это может объясняться многими причинами: наличием антикризисного потенциала предприятия, профессионализмом управления, экономической активностью и даже стечением обстоятельств. Однако среди этих причин все чаще выделяют социально ответственное поведение организации, позволяющее 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.

Классификация кризисов разнообразна: выделяются соответственно группы экономических, социальных, организационных, пси-

хологических и технологических кризисов. Характеристика кризисов и соответствующее влияние КСО на них представлены в табл. 5.2.

Таблица 5.2

Роль КСО в условиях различных кризисов³⁰

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 руководства) должна быть ответственна по отношению к своим работникам. Сотрудники в социально ответственной компании также склонны доверительно относиться друг к другу, действовать согласованно

³⁰ Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков, О. Н. Александрова, С. А. Антонов и др.; под ред. Э. М. Короткова. М.: Изд-во «Юрайт», 2012. С. 299-300.

Вид кризиса	Характеристика кризиса	КСО в условиях кризиса
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

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 ее разрушение, оздоровление и обновление или возникновение нового кризиса. Последствия кризисов теснейшим об-

разом связаны с двумя факторами: 1) причинами, 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.

Тогда как **антикризисное управление** следует, прежде всего, охарактеризовать как тип управления, в котором определенным образом поставлены предвидение опасности, анализ симптомов, разработка мер по предотвращению или снижению отрицательных последствий кризиса, а также использованию его отдельных фактов для последующего развития.

Выделяют два вида антикризисного управления (рис. 5.6):



Рис. 5.6. Виды антикризисного управления³¹

1) управление в условиях кризиса. Здесь важно определить, каким образом предприятие может противостоять изменениям внешней среды. Так как в любой организации работают люди, предприятие производит определенные блага для потребителей, то важно само выживание фирмы и ее реорганизация при необходимости. Тогда

³¹ Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков, О. Н. Александрова, С. А. Антонов и др.; под ред. Э. М. Короткова. М.: Изд-во «Юрайт», 2012. С.301.

развитие данной организации благоприятно повлияет и на экономику, и на общество в целом, при условии, что оздоровительные мероприятия должны проводиться с учетом принципов КСО;

2) управление антикризисным развитием. В процессе подобного рода управления определяется, с помощью каких предварительных мер можно сохранить жизнеспособность предприятия и достигнуть намеченных целей. В данном случае, реализация идей социальной ответственности способствует формированию конкурентных преимуществ в интересах устойчивого развития организации.

Деление антикризисного управления на управление в условиях кризиса и управление антикризисным развитием согласуется с моделью КСО, предложенной М. Портером и М. Креймером. Они 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.

Стратегическая КСО подразумевает выстраивание стратегии компании на основе идей социальной ответственности. Она направлена одновременно как на учет интересов населения, так и на получение выгоды; предполагает стратегическую филантропию, улучшающую конкурентную позицию компании в отрасли и технологическую трансформацию цепочки создания прибыли в ходе соответствующих инноваций. Такая линия поведения основана на концепции так называемых «совместных интересов» и ориентирована на долгосрочные конкурентные преимущества.

Так, например, в Гане, где население страдает от йододефицита, компания «Юнилевер» создала специальную йодированную соль. Чтобы производить и продавать ее, компания перестроила всю свою бизнес-модель в этой стране. Пойдя навстречу социальной и медицинской потребностям, компания создала новый бренд и новый рынок. Этот пример характеризует реализацию принципов КСО в маркетинговой стратегии, предоставляющий бизнесу новые пути развития и за счет минимизации рисков, свидетельствует о том, что компании могут использовать свой ключевой бизнес для решения социальных проблем. И это не благотворительность или филантро-

пия, это можно назвать социальными инновациями, т.е. созданием и внедрением различного вида новшеств, порождающих значимые изменения в социальной практике.

Социальные инновации, как, впрочем, и любые другие, предполагают активное использование методов стратегического управления. Это не единственная причина, по которой становятся актуальными вопросы стратегического антикризисного управления. В последнее время сильно увеличивается динамичность внешней среды и усложняется внутренняя среда организации. Так мировой финансово-экономический кризис продемонстрировал неэффективность стратегического управления многих организаций, приоритет краткосрочных целей, направленных на получение максимальной прибыли над долгосрочными ориентирами устойчивого развития. Отсюда следует и низкий уровень ответственности современных компаний перед обществом как важнейших составляющих элементов экономической среды. Такое положение дел приводит в состояние кризиса не столько отдельные компании (организации), сколько национальную экономику в целом.

Ситуацию, в которой предприятие не успевает учесть изменения, в современных условиях можно считать кризисной.

Стратегический менеджмент — тип управления, в котором приоритет отдается стратегии, которая оказывает определяющее влияние на характеристики управления (структуру, функции, информационные технологии и т. д.). В свою очередь, под стратегией менеджмента понимают направление развития организации в соответствии с ее миссией, поставленной целью и программой ее достижения.

В период мирового кризиса проблемы в области стратегического управления становятся особенно актуальными, поскольку его влияние на каждую отдельную организацию различно и зависит от ее характера, специфики деятельности, внутреннего состояния, степени налаженности связей с деловыми партнерами и т. д.

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. Особенностью такой стратегии является постоянство ее приоритетов в отличие от частных политик многих организаций, которые могут варьироваться и меняться чаще в зависимости от конъюнктуры рынка. Фактически подобная страте-

гия является инструментом управления антикризисным развитием, включающим комплекс мер упреждающего характера, связанных со снижением рисков и уменьшением их влияния на результаты хозяйственной деятельности.

КСО должна лежать в основе генеральной стратегии организации как стратегии устойчивого развития, которая направлена в том числе и на предотвращение возникновения кризисов в организации, в основном за счет минимизации бизнес-рисков. Но более важная составляющая стратегии, в основе которой лежит концепция КСО — превращение проблем, существующих в общественной жизни и окружающей среде, в возможности для бизнеса.

КСО, выступая в качестве составного элемента антикризисной стратегии организации, обеспечивает ее устойчивое развитие. В обычном своем функционировании любая организация (компания, фирма) имеет определенные связи с покупателями, поставщиками, персоналом и др. (рис. 5.7). При этом если она попадает в кризисную ситуацию, то многие из этих связей, являясь непрочными, просто разрушатся. Это происходит, потому что деловые партнеры и сотрудники компании перестают ей доверять, сомневаясь в ее способности выйти из кризисного состояния и т. д.



Рис. 5.7. Взаимосвязь организации с другими экономическими субъектами, где в основе социально ориентированного поведения лежат только экономические мотивы³²

³² Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков, О. Н. Александрова, С. А. Антонов и др.; под ред. Э. М. Короткова. М.: Изд-во «Юрайт», 2012. С. 306.

Согласно точки зрения Нобелевского лауреата М. Фридмена, цель бизнеса — повышение прибылей или рост ценности компании для акционеров, а задача повышения общественного благосостояния в целом должна решаться прежде всего силами государственных, некоммерческих и религиозных институтов. Если придерживаться его позиции, то все достаточно ясно: вы и, соответственно, ваша компания становитесь экономически ненадежными в условиях неплатежеспособности.

Если в основе социально ориентированного поведения лежат не только экономические мотивы, сформированные в первую очередь вызовами внешней среды, а внутренние побуждения бизнесменов, которые выступают в качестве неких границ поведения, то условия меняются следующим образом:

1) реализация КСО главной целью организации предполагает не получение и увеличение прибыли, а сохранение и развитие своего дела в общественных интересах. Достижение поставленной цели ориентирует руководителя не только на поддержание внутренней среды компании, но и внешней. Партнеры (потребители и поставщики), конкуренты рассматриваются как люди, с которыми взаимодействие выстраивается на принципах взаимопомощи и взаимовыручки;

2) для многих российских компаний основными причинами реализации социальных проектов сегодня является улучшение репутации компании и, соответственно, увеличение продаж и прибыли. Однако данные мотивы реализации КСО противоречивы: улучшение репутации, увеличение продаж и прибыли являются лишь благоприятным последствием реализации социально ответственного поведения. 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.

3) изолированное развитие компании сегодня практически не возможно, так как это открытая система. Современный предприниматель должен ориентироваться на развитие дела и инфраструктуры местного сообщества. Это главным образом находит выражение в налаживании прочных связей организации со своими сотрудниками, поставщиками и покупателями, органами государственной власти и местного самоуправления, которые могут помочь в кризисной ситуа-

ции, ожидая от вас подобных действий, если им также потребуется помощь.

В такой ситуации связи организации со всеми экономическими партнерами перерастут в отношения, станут прочнее, что в условиях кризиса повысит устойчивость как организации, так и ее внешнего окружения (рис. 5.8). Подобное графическое отражение связей подчеркивает наличие не только деловых связей, но и личных, партнерских отношений, основанных на принципах доверия и взаимовыручки, что увеличивает совокупный антикризисный потенциал.



Рис. 5.8. Трансформация взаимосвязей организации вследствие ее социально ответственного поведения³³

Если же в реализации социально ответственного поведения акцентируется внимание на PR-эффекте, то все связи становятся иллюзорными: в стабильной ситуации их будет много и казаться они будут прочными, но в условиях кризиса сама организация провоцирует их разрыв, в первую очередь снижая расходы на социальные PR-программы и PR-проекты. Естественно, при таком подходе в компании не может быть эффективно реализована стратегия устойчивого развития.

Немаловажным является вопрос о том, как соотносятся понятия «корпоративная социальная ответственность» и «устойчивое развитие». Многие компании в качестве синонима КСО используют термин «устойчивость развития», причем трактуют его по-разному.

³³ Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков, О. Н. Александрова, С. А. Антонов и др.; под ред. Э. М. Короткова. М.: Изд-во «Юрайт», 2012. С. 308.

Устойчиво ли развитие предприятия или среды, в которой оно функционирует? Немало компаний считают, что их ответственность — сохранить не столько устойчивость развития предприятия, сколько обеспечить стабильное функционирование общества в целом и его важнейших институтов.

Бытует мнение, что это прерогатива исключительно крупных, успешно развивающихся 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.

Так, современный этап развития российского бизнеса, характеризующийся прежде всего ростом крупных компаний, объективно требует увязки стратегического управления с КСО как основой перспективного устойчивого развития организации, оказывающего положительное влияние на внешнюю среду. Именно поэтому в стандартизированном отчете по устойчивому развитию, наравне с такими разделами, как корпоративные принципы, ценности и культура; экономическая результативность и развитие; экологическая устойчивость производства; социальная политика компании, есть разделы, отражающие стратегические цели компании, будущие вызовы и задачи компании, а также возможные угрозы кризиса.

Стратегия устойчивого развития организации подразумевает под собой антикризисную стратегию предприятия, в основе которой лежат принципы КСО. Этот факт отражает сложившуюся тенденцию перехода от управления в условиях кризиса к управлению антикризисным развитием, предполагающего использование упреждающих мер, направленных на предотвращение кризиса.

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

Данная трактовка КСО носит, по сути, универсальный характер, поскольку, отражая особенности конкретного содержания КСО, направлена на устойчивое развитие любой организации в бизнесе, т. е. субъект КСО в широком смысле — это компания, занимающаяся бизнесом, в узком смысле — компания, решающая стратегическую задачу устойчивого развития.

Можно представить типы компаний, чья реальная практика содержит различные проявления социальной ответственности. В связи с этим заслуживает внимания модель, предложенная Х. Джонсоном³⁴. В этой модели выделены пять вполне четко определенных уровней КСО:

- 1) противоправности/безответственности;
- 2) законопослушности;
- 3) фрагментарности;
- 4) стратегический;
- 5) всемерной поддержки общества.

Примечательно, что Х. Джонсон рассматривает компании всех уровней как компании, на которые распространяется концепция КСО. Действительно, компании всех уровней так или иначе анализируют систему противоречивых ожиданий своих заинтересованных сторон, пытаясь на нее рационально реагировать. Кроме того, все компании могут быть отнесены к социально ответственным, если только они реализуют свою экономическую ответственность перед обществом, представляя ему товары и услуги (т. е. создавая блага).

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. Таким образом, полноценная стратегия устойчивого развития — это долгосрочная антикризисная стратегия, позволяющая сформировать конкурентное преимущества на основе социально ответственного поведения.

Резюме

1. Выделяют две основные составляющие концепции КСО, оказывающие влияние на устойчивость развития:

- 1) сокращение рисков, связанных с ведением бизнеса.
- 2) превращение проблем, существующих в общественной жизни и окружающей среде, в возможности для бизнеса.

2. Принципы устойчивого развития при реализации КСО: принцип справедливости, принцип сохранения природной среды, прин-

³⁴ Johnson H. Does it pay to be good? Social responsibility and financial performance // Business Horizons. 2003. 46 (6). С. 34-40.

цип преемственности и сохранения наследия, принцип системности мышления, принцип «думать глобально — действовать локально», принцип партнерства, принцип рациональности и превентивности.

3. Деловая репутация — это показатель отношения к организации со стороны внешнего ее окружения, показатель доверия, готовности к сотрудничеству, приемлемости ее стратегии, понимание целей, стиля и намерений ее деятельности.

Деловая репутация может быть как положительной, так и отрицательной. Положительная деловая 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.

4. Оценка содержания деловой репутации включает два направления:

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

5. 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 ее активов.

Гувилл как элемент деловой репутации и рыночный индикатор финансового положения компании может быть положительной или отрицательной величиной. Положительное значение гудвилла означает, что финансовый аналитик (или рынок) полагает, что стоимость компании выше величины ее собственного капитала (чистых активов), отрицательное — 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.

6. Деловая репутация выступает как фактор устойчивого развития организации.

Устойчивость развития организации — способность сохранить позитивные тенденции изменений в условиях неустойчивости внешней среды, обостряющейся конкуренции и неопределенности ситуаций. Основные факторы устойчивости: производственные, ин-

ституциональные, платежно-расчетные, финансово-бухгалтерские, управленческие, доходность финансовых инструментов, финансовый риск.

7. Деловая репутация — комплексная характеристика компании, многогранная и сложная в идентификации, верификации и оценке. В создании деловой репутации прямо или косвенно участвует рынок — внешний фактор по отношению к фирме. Составляющие деловой репутации: 1) внутренняя, характеризующая конкретную компанию; 2) внешняя, обусловленная рынком

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

Антикризисное управление — тип управления, в котором определенным образом поставлены предвидение опасности, анализ симптомов, разработка мер по предотвращению или снижению отрицательных последствий кризиса, а также использованию его отдельных фактов для последующего развития.

Выделяют два вида антикризисного управления:

- 1) управление в условиях кризиса.
- 2) управление антикризисным развитием.

9. Деление антикризисного управления на управление в условиях кризиса и управление антикризисным развитием согласуется с моделью КСО, предложенной М. Портером и М. Креймером. Они 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.

Стратегическая КСО подразумевает выстраивание стратегии компании на основе идей социальной ответственности. Она направлена одновременно как на учет интересов населения, так и на получение выгоды; предполагает стратегическую филантропию, улучшающую конкурентную позицию компании в отрасли и технологическую трансформацию цепочки создания прибыли в ходе соответствующих инноваций. Такая линия поведения основана на концепции так на-

зываемых «совместных интересов» и ориентирована на долгосрочные конкурентные преимущества.

10. КСО, выступая в качестве составного элемента антикризисной стратегии организации, обеспечивает ее устойчивое развитие. Стратегия устойчивого развития организации подразумевает под собой антикризисную стратегию предприятия, в основе которой лежат принципы КСО.

Вопросы для самопроверки

1. В каких факторах проявляется устойчивое развитие организации?
2. Какую роль играет КСО в обеспечении устойчивого развития организации?
3. Каковы международные принципы обеспечения устойчивого развития организации?
4. Почему КСО определяет устойчивое развитие организации?
5. Дайте определение деловой репутации. Сравните термины «деловая репутация» и «имидж».
6. Определите процесс управления деловой репутацией и влияние на него корпоративного имиджа.
7. Назовите подходы к определению и оценке деловой репутации и гудвилла. В чем их сходства и различия?
8. Раскройте значение понятий «положительная» и «отрицательная» деловая репутация.
9. По каким направлениям происходит оценка содержания понятия деловой репутации?
10. Охарактеризуйте внутренние и внешние составляющие деловой репутации.
11. Когда возникает экономическая опасность для компании?
12. Охарактеризуйте роль КСО в условиях различных кризисов.
13. В чем заключается ключевое отличие реагирующей КСО от стратегической?
14. Как соотносятся понятия «КСО» и «устойчивое развитие»?
15. Перечислите уровни КСО в соответствии с моделью, предложенной Х. Джонсоном.
16. Охарактеризуйте риск возникновения кризиса в зависимости от уровня КСО.

Глава 6. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

Основная цель главы — определить роль корпоративной социальной ответственности в формировании конкурентных преимуществ организации. Для этого необходимо выявить источники конкурентных преимуществ организации, определить место корпоративной социальной ответственности в формировании конкурентных преимуществ организации, описать среду проявления корпоративной социальной ответственности и взаимосвязь конкурентных преимуществ, определить корпоративную социальную ответственность как фактор формирования конкурентных преимуществ организации.

§ 1. Роль корпоративной социальной ответственности в формировании конкурентных преимуществ организации

Если исходить из концепции свободной рыночной конкуренции, то экономика в этой ситуации будет характеризоваться высокой степенью неопределенности в поведении потребителей и конкурентов, а также будущих изменений в окружающей среде организации. Ключевыми индикаторами, отражающими способность какого-либо рыночного субъекта выживать и развиваться в условиях свободной состязательности, является уровень конкурентных преимуществ субъекта и, соответственно, его конкурентоспособность.

Конкурентоспособность — полнота удовлетворения совокупных требований рынка к продукции, обеспечивающая предпринимателю получение определенной нормы прибыли. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке. Конкурентоспособность организации складывается из целого ряда конкурентных преимуществ, которые выявляются на рынке путем сопоставления с соответствующими показателями организаций конкурентов.

Конкурентные преимущества — факторы, определяющие превосходство над конкурентами, измеряемые экономическими показателями³⁵.

³⁵ Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2007.

Успешное развитие организации в долгосрочной перспективе возможно только, если она сформирует свои конкурентные преимущества. Можно назвать следующие виды конкурентных преимуществ³⁶:

— НИОКР, ноу-хау, уникальные технологии, способность создавать конкурентоспособную продукцию;

— инновационность, быстрая смена ассортимента в ответ на изменяющиеся предпочтения потребителей;

— наличие квалифицированного, лояльного персонала 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 особенно, если предоставляется возможность даже частичного контроля за сырьем и исходными материалами;

— возможности лоббирования интересов компании или отрасли (связи с госструктурами);

— способность обеспечения финансирования (связь с финансовыми институтами и инвесторами).

Таким образом, реализация конкурентных преимуществ на рынке во многом определяет конкурентоспособность организации, природа которой обусловлена, прежде всего, наличием множества детерминирующих ее внутренних и внешних факторов.

Источники конкурентных преимуществ организации — явления и процессы внутренней среды организации и ее внешнего окружения, которые вызывают изменение уровня конкурентоспособности организации. Среди ключевых факторов обеспечения конкурентных преимуществ организации сейчас наиболее часто выделяют инновации, производительность, человеческие ресурсы и КСО³⁷.

В современном мире традиционный подход к оценке конкурентоспособности компании на основе материально-финансовых фак-

³⁶ Фасхиев Х. А. Как измерить конкурентоспособность предприятия // Маркетинг в России и за рубежом. 2003. № 4. С. 53-68.

³⁷ Замураева Л. Е. Факторы, обеспечивающие конкурентные преимущества организации // Проблемы экономики отраслей и предприятий. Тюмень, 2007. С. 53-58.

торов часто ведет к неверным выводам из-за неадекватной оценки способности экономически успешной компании своевременно нейтрализовать влияние негативного характера на свой бизнес со стороны конкурентов, государства и общества. До недавнего времени доминировало представление о том, что главная задача менеджмента — это извлечение максимальной прибыли для акционеров компании. Подобная точка зрения сегодня постепенно вытесняется осознанием того, что ключом к стратегически устойчивому процветанию фирмы становится социально ответственное поведение. Так, например, в социологическом опросе, проведенном газетой Financial Times среди 750 высших руководителей европейских компаний, социальная ответственность бизнеса была названа второй по значению после проблемы кадров.

Хотя политика КСО и не направлена напрямую на получение прибыли, ее последовательная реализация чаще всего является основой формирования определенных конкурентных преимуществ. Аргументы в поддержку КСО сегодня носят не столько этический, сколько прагматический характер, воспринимая КСО в виде фактора коммерческого успеха, а порой и основополагающего принципа деятельности субъекта, соблюдение которого позволит повысить степень конкурентоспособности. Так, известный исследователь КСО М. Портер, автор теории конкурентных преимуществ, считает, что бизнес должен рассматривать социальную ответственность как часть долгосрочной стратегии, следование которой позволит укрепить конкурентные позиции, а отказ от такого поведения повлечет потерю конкурентных преимуществ³⁸.

Таким образом, КСО лежит в основе конкурентных преимуществ компании.

В качестве примера можно привести позицию Комитета ассоциации менеджеров по корпоративной ответственности. Согласно данной точке зрения, накопленный компаниями опыт позволяет определить следующие преимущества и новые возможности, открывающиеся благодаря внедрению принципов КСО³⁹:

³⁸ Porter M. CSP — a religion with too many priests? // European Business Forum. 2003.

³⁹ Актуальные вопросы развития корпоративной социальной ответственности. Позиция Комитета ассоциации менеджеров по корпоративной ответственности в 2007 г. / под ред. С. Е. Литовченко. М., 2007.

— 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.

А. Е. Костин считает, что следование концепции КСО дает компании результат в следующих формах⁴⁰:

— укрепление сплоченности трудового коллектива;

— развитие прозрачности компании для общественности;

— повышение инвестиционной привлекательности компании;

— рост имиджа и деловой репутации;

— рост капиталоемкости.

⁴⁰ Костин А. Е. Корпоративная социальная ответственность и устойчивое развитие: мировой опыт и концепция для РФ // Менеджмент в России и за рубежом. 2005. № 3.

По мнению специалистов в области маркетинга, преимущества, которые дает компаниям реализация стратегий корпоративной ответственности, включают в себя возросшее удовлетворение персонала, сокращение текучести кадров и увеличение ценности бренда. При этом остальные компании, не реализующие подобные стратегии, упускают возможности в бизнесе, теряют конкурентные преимущества и отстают в управлении. Не внедряя стратегии КСО, они, во-первых, не оценивают эффективность воздействия своего производства на общество и окружающую среду, а во-вторых, не полностью реализуют свой экономический потенциал. С точки зрения маркетинга, в последнее время наметился определенный сдвиг в приоритетах потребителей: ни цена, ни качество, ни функциональность уже не позволяют производителю выделиться на фоне конкурентов. Эмоциональная вовлеченность потребителей и общие ценности, создаваемые в большей степени за счет реализации концепции КСО, — это то, что выделяет фирму из числа подобных и, соответственно, обеспечивает ей конкурентные преимущества⁴¹.

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.

Достаточно подробное рассмотрение связи между корпоративной социальной ответственностью и финансовыми показателями, в которых заинтересованы инвесторы, можно найти в работе П. Хила. Он определяет роль политики в рамках корпоративной социальной ответственности как предвидение и минимизацию конфликтов между корпорациями и обществом. Список выгод от программ в области

⁴¹ Шапочка Е. Стратегии социальной ответственности в маркетинге компаний // Управление компанией. 2005. № 9.

корпоративной социальной ответственности, предложенный этим автором, включает:

- 1) снижение риска;
- 2) снижение уровня отходов;
- 3) улучшение отношений с регулирующими органами;
- 4) создание и поддержание бренда;
- 5) улучшение человеческих отношений и производительности работников;
- 6) снижение стоимости капитала.

Большинство исследователей сходится в основных положениях трактовки роли КСО, предполагая наличие прямой зависимости между реализацией концепции КСО и долгосрочным успешным развитием организации. Подобные мнения базируются на убежденности в том, что приверженность концепции КСО, в конечном счете, снижает совокупные риски функционирования компании за счет формирования благоприятной деловой среды и обеспечивает рост конкурентоспособности.

Очень важно отметить, что в основе социально ориентированного поведения должны лежать не прагматические мотивы, те самые конкурентные преимущества, а внутренние побуждения бизнесменов, которые выступают в качестве неких границ поведения. Только в таком случае потенциальные возможности трансформируются в реальные конкурентные преимущества организации.

§ 2. Среда проявления корпоративной социальной ответственности и взаимосвязь конкурентных преимуществ

Преимущества можно сгруппировать в зависимости от среды, в которой они проявляются (рис. 6.1):

- 1) преимущества во внутренней среде организации — обеспечивают повышение качества управления бизнесом;
- 2) преимущества в микросреде — направлены на получение поддержки со стороны экономических субъектов, имеющих непосредственное влияние на организацию. После того как налажены процессы КСО во внутренней среде организации, программы КСО могут продолжать развитие, ориентированное и на микросреду организации;

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.



Рис. 6.1. Области проявления конкурентных преимуществ организации, сформированных на основе КСО⁴²

Представленное расположение конкурентных преимуществ компании, фактором которых является КСО, позволяет их систематизировать, но гораздо важнее определить причинно-следственные связи, так как совокупность конкурентных преимуществ образует систему, элементы которой — отдельные конкурентные преимущества, взаимообусловлены и взаимозависимы (рис. 6.2).

⁴² Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков, О. Н. Александрова, С. А. Антонов и др.; под ред. Э. М. Короткова. М.: Изд-во «Юрайт», 2012. С. 321.



Рис. 6.2. Взаимосвязь конкурентных преимуществ организации от КСО⁴³

⁴³ Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков, О. Н. Александрова, С. А. Антонов и др.; под ред. Э. М. Короткова. М.: Изд-во «Юрайт», 2012. С. 322.

§ 3. Корпоративная социальная ответственность как фактор формирования конкурентных преимуществ организации

Рассмотрим более подробно **преимущества, фактором формирования которых является КСО.**

Привлечение и удержание профессиональных кадров. Результаты многих исследований и практический опыт показывают, что существует прямой эффект в виде повышения лояльности персонала от различных нестандартных добавлений к официальному, законодательно установленному социальному пакету, использования различных волонтерских программ, а также повышения репутации компании в глазах сотрудников.

В первую очередь это затрагивает компании, которые в силу специфики отрасли вынуждены нанимать высококвалифицированных, высокоинтеллектуальных и творческих сотрудников. Программы социальной ответственности в этом случае становятся частью «войны за талант», конкуренции за привлечение наиболее интересных, ярких личностей. Именно для управления таким персоналом особенно эффективны нематериальные стимулы. В случае, если сотрудники компании мотивированы по большей части деньгами, от программы вряд ли будет большая выгода.

Главным принципом организации работы в компании «Нокиа» является открытость перед своими сотрудниками, т. е. каждый служащий компании может в той или иной форме влиять на работу фирмы как по части проблем экономической безопасности, так и соблюдения общегражданских и человеческих прав. Стремление компании достичь положительного образа предпринимателя не ограничивается только внешним спросом. Стратегия социально ориентированного развития компании включает также понимание и учет ожиданий самих служащих компании как на уровне продвижения продукции, так и в плане предпочтений персонала относительно их занятости. Одним из шагов компании «Нокиа» навстречу своим служащим выступает предоставление им гибкого графика труда, в том числе возможности работать на дому. Уделяется внимание также мерам по обеспечению здоровья сотрудников. Для этого регулярно предлагаются медицинские проверки, рекомендуются различные программы страхования.

Если говорить о российской практике в этой области, то в первую очередь необходимо отметить крупнейшие компании. Так, в ОАО «Газпром» одним из подходов социальной ответственности выступает единовременная выплата уходящему на пенсию персоналу от 3 до 10 среднемесячных заработных плат. Кроме того, компания также оказывает финансовую поддержку в приобретении нового жилья в случае переезда пенсионера — сотрудника компании на материк. Подобная практика существует и в компании «Норильский Никель». С начала действия программы более 7000 пенсионеров «Норильского Никеля» смогли переехать на постоянное место жительства на материке. Как и в компании «ЛУКОЙЛ», в компании «Татнефть» создан свой негосударственный пенсионный фонд. Подобному примеру последовала и компания «Норильский Никель». Практика корпоративных пенсионных начислений, благотворительных выплат сотрудникам существует и в Тюменской нефтяной компании. Кроме того, осуществляется решение социальных и бытовых проблем работников ТНК, что значительно снижает текучесть кадров и увеличивает степень лояльности персонала.

Привлечение новых потребителей и повышение их лояльности. Достаточно много исследований посвящено влиянию инициатив в области корпоративной социальной ответственности на потребителей. Однако сейчас исследователи сходятся на том, что потребители оценят далеко не каждое действие компании в области КСО. Потребители своим поведением могут даже наказать компании, если найдут их социальные инициативы неискренними.

В своем исследовании 2006 г. К. Л. Беккер-Ольсен, Б. А. Кюдмор и П. Хилл показывают, что реакция потребителей зависит от их восприятия действий в области КСО, а не от самих действий. Они оценивают важность связи корпоративной миссии и социальной инициативы, мотива корпорации (ориентированность на получение прибыли или нет), а также времени объявления (реактивное или проактивное) во влиянии на ответное поведение потребителей. Авторы приходят к выводу, что к положительному эффекту приводят только те социальные инициативы, которые хорошо согласуются с миссией компании и воспринимаются проактивными, а не реактивными⁴⁴.

⁴⁴ Нагорнов А. В., Солнцева М. С. Исследования социальной ответственности компании // Корпоративные финансы. 2007. № 2.

Исследование группы ученых под руководством М. Майгнана показывает наличие потенциальных выгод от внутренней и внешней КСО-активности. Тем не менее, если КСО в целом воспринимается положительно, то сообщения о КСО, как правило, рассматриваются довольно критично. Исследования показывают, что чем больше компания говорит о своих этических и социальных амбициях, тем более вероятно, что она столкнется с критическим отношением стейкхолдеров, в том числе и потребителей.

Стратегическое сотрудничество с деловыми партнерами.

Наличие прочных связей и отношений между организациями на основе социально ответственного поведения способствует долгосрочному развитию этих организаций. Условием этого является то, что партнеры доверяют друг другу. Можно изначально доверять всем, в этом случае доверие понимается как предпосылка для возникновения отношений, это нечто, помогающее установить контакт. Но очень часто в России руководители доверяют только узкому кругу знакомых и родственников, потому что для них доверие — это конечная цель отношений: партнеры начинают с высочайшего уровня недоверия и в ходе общения постоянно «проверяют» друг друга на прочность. Соблюдение этических норм предполагает не только применение их на практике самой компанией, но и требования к деловым партнерам придерживаться аналогичных этических норм. Уважающая себя современная компания не эксплуатирует детский труд, не использует некачественные пищевые добавки, не способствует развитию коррупции и те же требования предъявляет своим партнерам по бизнесу.

Снижение операционных расходов. Инвестиции в экологически эффективные технологии (вторичная переработка, экономия энергопотребления, сокращение выбросов) часто приводят к существенному сокращению издержек.

Корпорация «Ксерокс» каждый год экономит сотни миллионов долларов с помощью своих программ вторичной переработки. Дизайн продуктов этой компании таков, что позволяет их легко разбирать, вторично использовать и перерабатывать. Для 90% производимой компанией техники возможно повторное использование ее в качестве запасных частей.

Однако, по сути, многие такие программы не являются программами социальной ответственности в полном смысле этого слова.

Основная цель компаний зачастую не реализация принципов социальной ответственности, а банальная максимизация прибыли.

Создание устойчивых отношений с органами власти. По сути, сегодня улучшение отношений с властями остается основной выгодой, приобретаемой компанией в результате реализации программ социальной ответственности. Так или иначе экологические программы в рамках КСО могут улучшить отношения организации с органами власти. Социально ответственным компаниям намного проще вести переговоры относительно лицензий и разрешений, у них больше шансов на отмену существующего законодательного регулирования и на предотвращение введения нового регулирования. Основной смысл поддержания отношений с неправительственными организациями типа «Гринпис» или «Охрана прав человека» заключается в том, чтобы иметь возможность в случае необходимости нейтрализовать их попытки лоббировать какой-либо ограничительный закон, будь то экологические стандарты или стандарты об охране труда. В этом случае хорошим аргументом может стать тот факт, что нечто похожее уже делается добровольно, и в дальнейшем ситуация будет только улучшаться, а следовательно, нет необходимости в принуждении.

Отечественные эксперты, которые выделили данное преимущество, подчеркивают, что налаживание взаимоотношений с муниципальными органами власти, открытость во взаимоотношениях с ними, реализация каких-либо совместных программ или участие в муниципальных социальных программах помогает компании оставаться устойчивой, снижает административное давление на нее.

Создание устойчивых отношений с местным сообществом. Анализ социальных практик в кризисное время сосредотачивается на их эффективности и степени профессионализма, т. е. оценка зависит от того, насколько хорошо они продуманы и как реализуются.

Внимание к эффективности благотворительных проектов понятно и оправдано — в ситуации сокращения бюджетов особенно актуальным становится оптимальное расходование средств. Так, например, одним из лауреатов в номинации «Лучшая программа, раскрывающая политику корпоративной благотворительности и принципы социальных инвестиций компании» стал банк «УРАЛСИБ», хотя его социальные инвестиции также значительно уменьшились.

Эксперты отметили, что, несмотря на снижение финансовых объемов благотворительной деятельности, как и в целом по рынку, «УРАЛСИБ» заметно прибавил в стратегии, в организации и управлении благотворительностью. Дипломом лауреата была награждена программа «УРАЛСИБ» дает надежду: образование — работа — жилье», нацеленная на комплексную, адресную и долгосрочную поддержку детей-сирот в их социализации через обучение престижным профессиям, трудоустройство и обретение жилья⁴⁵.

Инвестируя в развитие местных сообществ, компании прежде всего обращают внимание на такие приоритеты, как образование, культура, спорт, молодежь, защита окружающей среды, таким образом формируют определенные ценности в обществе.

Снижение нефинансовых и финансовых рисков. Вероятность возникновения в результате взаимодействия со стейкхолдерами события, которое окажет негативное воздействие на процесс достижения поставленной перед организацией цели, составляет ее нефинансовые риски. Неопределенность результатов взаимодействия с заинтересованными сторонами приводит к необходимости учитывать их мнения. К типичным ситуациям таких взаимодействий можно отнести:

- выбор и взаимодействие с партнерами по бизнесу;
- взаимоотношения с государственными регулирующими органами;
- взаимоотношения собственников и менеджеров;
- формирование репутации компании и акционеров;
- социально-трудовые отношения на предприятии;
- природопользование и охрана окружающей среды;
- взаимоотношения с местными сообществами.

Именно в предотвращении конфликтов со всеми заинтересованными сторонами заключаются описанные до этого преимущества. Но конфликты со стейкхолдерами могут также принести финансовый ущерб, в чем и заключается финансовый риск.

В контексте КСО речь идет не об оперативном реагировании в рамках преодоления уже ставшего реальностью острого конфликта, а о профилактике повышения уровня конфликтности со всеми заинтересованными сторонами через готовность к диалогу и упреждающее

⁴⁵ Тихонович Л. КСО: корпоративная социальная обязанность? // Деньги и благотворительность. 2010. № 72.

создание атмосферы готовности выслушать друг друга. Это находит свое выражение в первую очередь в распознании и заполнении пробелов, существующих во взаимоотношениях компании и общества. Идентификация этих пробелов — первый шаг на пути к внедрению КСО. Можно сравнить его со страховой политикой, которая защищает компанию от неожиданностей и проблем в дальнейшем. Например, в контексте всеобщей борьбы с ожирением в США индустрия продуктов питания и напитков сбилась с ног, пытаясь соответствовать ожиданиям общества. В настоящий момент время и ресурсы, затрачиваемые на изменения в ключевых бизнес-процессах, обходятся в целое состояние, хотя активисты КСО предсказывали это много лет назад. Таким образом, одна из дополнительных функций КСО заключается в раннем оповещении о проблемах, которые могут появиться и заставить компанию врасплох⁴⁶.

Укрепление репутации организации. Современные программы репутационного менеджмента выросли из филантропических порывов, которые взлетели на невиданные высоты в 90-х гг. XX в., когда Б. Гейтс и Т. Тернер жертвовали буквально миллиарды долларов на благотворительность. Такие программы не являются частью основного бизнеса компании, однако, могут улучшить ее репутацию и, тем самым, поднять капитализацию. Обычно в рамках этих программ компании дарят школам компьютеры, персонал добровольно работает на социально значимых проектах, либо просто делается денежный взнос в пользу благотворительных фондов, музеев или общественных служб. Кроме того, программы социальной ответственности часто помогают предотвратить скандалы и конфликты, способные нанести ущерб репутации компании. Важно отметить, что улучшению репутации изначально должны способствовать внутренние программы КСО, и уже после их разработки и реализации можно налаживать связи во внешней среде, тем самым улучшая репутацию и имидж организации.

Однако усилия служб по связям с общественностью, рекламы и популяризации корпоративных программ привели к тому, что в настоящее время сложился достаточно стойкий стереотип: «PR и корпоративная ответственность — одно и то же».

⁴⁶ Шапочка Е. Стратегии социальной ответственности в маркетинге компаний // Управление компанией. 2005. № 9.

Формирование позитивного мнения инвесторов. В свою очередь укрепление репутации и корпоративного имиджа для инвесторов в современной экономике бывает даже важнее роста текущих финансовых результатов. Конечно, далеко не всех инвесторов интересуют индикаторы социальной ответственности, тем не менее, существует часть инвестиционных компаний, которых именно эти показатели интересуют в первую очередь. Большинство инвесторов, принимая решение по покупке ценных бумаг, теперь оценивают весь спектр своих рисков, а не только его узко экономическую часть. Ведь компания может быть привлекательна с точки зрения текущей прибыльности (экономическая составляющая), но при этом демонстрировать крайнюю неустойчивость с экологической и социальной сторон, поэтому благотворно даже просто донесение до инвесторов самого факта того, что данная компания системно занимается проблемой экологических и социальных рисков.

Рассмотрев конкурентные преимущества компании, источником которых является ее социально ответственное поведение, необходимо отметить, что сейчас проходит испытание на прочность вся концепция корпоративной социальной ответственности в целом: в какой мере она является декларацией о прекрасных намерениях, а в какой — действительно работающим инструментом и в этом случае реально обеспечивает конкурентные преимущества организации.

Таким образом, явно выделяется проблема подмены КСО социальными PR-акциями. Но PR-акции имеют только краткосрочный эффект, тогда как организации, последовательно систематически реализующие принципы социальной ответственности, ориентированы на долгосрочное успешное развитие. Им важно вовлечение всего коллектива, от высших менеджеров до обслуживающего персонала, в мероприятия социального и благотворительного характера. Устойчивое развитие компании — это не только отчетность, но и новая управленческая философия, когда любое управленческое решение принимается с учетом и экономического, и экологического, и социального эффекта.

Резюме

1. Успешное развитие организации в долгосрочной перспективе возможно только, если она сформирует свои конкурентные преимущества.

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 персонала и марке персонала;
- хорошо отработанные, эффективные бизнес-процессы;
- сильный бренд;
- связи с поставщиками;
- возможности лоббирования интересов компании или отрасли (связи с госструктурами);
- способность обеспечения финансирования (связь с финансовыми институтами и инвесторами).

2. Источники конкурентных преимуществ организации — явления и процессы внутренней среды организации и ее внешнего окружения, которые вызывают изменение уровня конкурентоспособности организации. Среди ключевых факторов обеспечения конкурентных преимуществ организации сейчас наиболее часто выделяют инновации, производительность, человеческие ресурсы и КСО.

3. Большинство исследователей сходится в основных положениях трактовки роли КСО, предполагая наличие прямой зависимости между реализацией концепции КСО и долгосрочным успешным развитием организации. Подобные мнения базируются на убежденности в том, что приверженность концепции КСО, в конечном счете, снижает совокупные риски функционирования компании за счет формирования благоприятной деловой среды и обеспечивает рост конкурентоспособности.

4. Преимущества, фактором формирования которых является КСО: привлечение и удержание профессиональных кадров, привлечение новых потребителей и повышение их лояльности, стратегическое сотрудничество с деловыми партнерами, снижение операционных расходов, создание устойчивых отношений с органами власти, создание устойчивых отношений с местным сообществом, снижение

нефинансовых и финансовых рисков, укрепление репутации организации, формирование позитивного мнения инвесторов.

5. Устойчивое развитие компании — это не только отчетность, но и новая управленческая философия, когда любое управленческое решение принимается с учетом и экономического, и экологического, и социального эффекта.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение источникам конкурентных преимуществ организации.
2. Охарактеризуйте роль КСО в формировании конкурентных преимуществ организации.
3. Какие преимущества КСО проявляются в микро-, макро- и внутренней среде организации?
4. Приведите модель взаимосвязи конкурентных преимуществ организации, в основе которых лежит КСО.
5. Приведите примеры проявления КСО как фактора формирования конкурентных преимуществ организации.

Глава 7. ЭФФЕКТИВНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Основная цель главы — определить эффективность реализации корпоративной социальной ответственности. Для этого необходимо сформулировать понятие эффективности корпоративной социальной ответственности, изучить социальный отчет организации, охарактеризовать оценку эффективности корпоративной социальной ответственности и оценку корпоративной социальной активности.

§ 1. Понятие эффективности корпоративной социальной ответственности, социальный отчет организации

Категория эффективности в теории экономики и менеджмента обусловлена общественным сознанием и востребована обществом как объективное условие существования организации, закон ее жизнедеятельности.

Ответственность связана с выполнением общепринятых норм и правил поведения организаций как социально экономических систем (СЭС). Но эти правила непрерывно изменяются, так же, как и изменяется деятельность самих организаций, в том числе и в их ресурсном обеспечении.

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.

Так, в 1999 г. в ходе обследования 500 крупнейших американских корпораций было установлено, что добавленная стоимость у компаний, публично принявших обязательства этического характера, была вдвое выше, чем у остальных. Те из них, которые в своей деятельности были ориентированы на социальные, экологические и этические приоритеты, имели лучшие экономические показатели, чем остальные.

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, имеющие большой запас прочности и серьезные конкурентные преимущества;

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, что как нельзя более актуально в современных российских условиях, встречного финансирования социально значимых проектов, частно-государственного партнерства.

Стимулирование со стороны гражданского общества осуществляется посредством нормативного принуждения. Оно формируется как результат предпочтений значительной части населения:

1) покупки товаров у социально ответственных производителей (согласно данным опросов, в развитых странах 80-90% потребителей делают выбор в пользу компаний, которые вовлечены в социально значимые проекты);

2) инвестирования денежных средств в акции социально ответственных фирм;

3) связывания своей трудовой карьеры с социально ответственным работодателем.

Оценки эффективности отношений социальной ответственности не могут быть выявлены и использованы вне системы управления, что делает необходимым формирование структуры этого процесса как формы организации системы управления явлениями социального взаимодействия.

Эффективность управления в социальной сфере как результат социальной ответственности организации и государственной политики характеризуется в реальной практике дифференцированными оценками и показателями (интегративные оценки отсутствуют). Демографическая ситуация в России, например, характеризуется как критическая, несмотря на введение государством специальных регулирующих мер.

Стандартами GRI (Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Guidelines) предусмотрены показатели результативности подходов к организации труда и достойного труда в следующих аспектах: занятости, взаимоотношений сотрудников и руководства, здоровья и безопасности на рабочем месте, обучения и образова-

ния, разнообразия и равных возможностей. Диапазон показателей экономической результативности социальной ответственности этим стандартом представлен в аспектах созданной и распределенной прямой экономической стоимости, включая доходы, операционные затраты, выплаты сотрудникам, пожертвования и другие инвестиции в сообщества, нераспределенную прибыль, выплаты инвесторам и государству.

Финансовые аспекты экономической результативности, оценки рисков, обеспечения обязательств, помощи государства, эффектов в оплате труда, обусловленных присутствием на рынке, политики закупок и др. обусловлены стандартом GRI для оценки финансового состояния организаций и не отражают отношений социальной ответственности, а служат лишь косвенной оценкой возможности их осуществления. Анализ содержания GRI показывает, что интегративные оценки организаций в отношении социальной ответственности, такие как «потенциал», «общая активность», связи СЭС и др., в стандарте не рассмотрены.

Одной из форм проявления корпоративной социальной ответственности является представление общественности **социального отчета**. Формы социального отчета применяются в корпорации на инициативных началах, на пожеланиях общества в отношении корпоративной деятельности, согласования решений с теми, на кого направлена деятельность корпораций или перед теми, кто оказывает влияние на наш бизнес.

Содержание социального отчета и программы социальной отчетности формируется по разделам отношений с разными общественными группами (инвесторами, многочисленными клиентами, поставщиками, местными муниципальными и федеральными органами власти, представителями СМИ, общественными организациями и др.). Его главная особенность заключается в том, что мероприятия реализуются и представляются в отчете на основе общепринятых в мире стандартов AA 1000, разработанных Британским институтом по проблемам социально-этической ответственности. 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, субъекта федерации, 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, формируя доверие к своей деятельности. Отсутствие общепринятого профессионального стандарта верификации отчетности значительно снижает результат применения индивидуальных подходов. Именно поэтому и сами организации, представляющие отчеты, и их заинтересованные стороны приходят к выводу, что надежная внешняя (независимая) верификация качества отчетности — ключ к повышению не только ее достоверности и эффективности, но и к улучшению показателей деятельности компании.

Стандарт верификации AA1000 — 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. Он основан на общепринятых методах верификации отчетности: финансовой, экологической, а также отчетности по качеству, и объединяет ключевые теоретические положения с формирующейся практикой управления устойчивостью организации и отчетностью, включая практику составления и верификации отчетов.

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 AA1000 — это общеприменимый стандарт оценки отчетности организации по показателям ее устойчивого развития, а также оценки лежащих в его основе процессов,

систем и уровня компетентности. Стандарт дает представление о ключевых элементах процесса верификации.

Стандарт верификации AA1000:

— охватывает весь диапазон показателей деятельности организации, т. е. показатели устойчивости;

— 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 возрастанию доверия к публикуемым отчетам по обеспечению устойчивости;

— оценивает способность организации реагировать на запросы заинтересованных сторон и, тем самым, рассматривает отчетность как часть постоянного взаимодействия с ними;

— 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, в которых задействованы многочисленные верифицирующие организации, подходы и стандарты, и в том числе обеспечивает соответствие стандартам GRI («Рекомендациям по отчетности устойчивого развития»), предложенным Глобальной инициативой по отчетности; применим к организациям различных видов и размеров, может использоваться верифицирующими организациями в разных географических, культурных и социальных условиях;

— требует от верифицирующей организации подтверждения ее компетентности и предоставления информации о характере отношений с отчитывающейся организацией (т. е. клиентом).

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

возможностей привлечения квалифицированных кадров (повышением конкурентоспособности на рынке труда).

Процедурные механизмы корпоративной социальной ответственности реализуются не только в различных формах (табл. 7.1) и закрепляются в виде законов Российской Федерации, законов субъектов России или региональных нормативных и правовых актов. Например, Федеральный закон от 11 августа 1995 г. № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях», Закон Тюменской области от 25 июля 1997 г. № 104 «О социальном заказе в Тюменской (Пермской, Иркутской) области»; Закон г. Москвы от 12 июля 2006 г. № 38 «О взаимодействии органов власти г. Москвы с негосударственными некоммерческими организациями (ННКО)» и др.

Механизм взаимодействия ННКО и власти — это совокупность правил, способов, технологий и документации по организации, обеспечению ресурсами и реализации совместных работ (проектов, акций), которая встроена в схему функционирования социальной сферы на данной территории, направлена на решение социально значимой проблемы с учетом действующих нормативных и правовых актов и воспроизводима в будущем без участия создателей.

Таблица 7.1

Инновационные механизмы межсекторного социального взаимодействия ННКО и власти⁴⁷

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 пр.), программы общественного развития муниципальных образований
Организационно-структурные	Центр «Дети улицы», центр общественных объединений, центр социального партнерства, альтернативное бюджетирование

⁴⁷ Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков, О. Н. Александрова, С. А. Антонов и др.; под ред. Э. М. Короткова. М.: Изд-во «Юрайт», 2012. С. 357.

Наименование	Содержание
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

§ 2. Оценка эффективности корпоративной социальной ответственности

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 многообразие социальных инвестиций, значительно отстает от запросов практики. Задачи технологии управления, в том числе в социальной сфере, обострились в России в связи с переходом к рынку, разгосударствлением собственности, вовлечением работников (собственников, наемного персонала) в процесс принятия управленческих решений. Реальности российской экономики (активизация общественного мнения, демократизация, трудовые национальные конфликты) нуждаются в социально-психологическом оснащении позиций менеджмента. При этом традиционного описания и объяснения того или иного социального феномена оказывается недостаточно. Необходимы моделирование и конструирование социальных процессов, разработка социальных технологий управления на уровне организации. Социальные программы (проекты) способствуют определению оптимальных соотношений стратегических и тактических задач в повышении эффективности управления организацией.

Признаками технологизации являются разграничение, разделение, расчленение социального процесса на этапы (фазы, операции), контроль однозначности выполнения процедур и операций. Технологизация управления социальными процессами позволяет решить следующие задачи:

- зафиксировать состав оптимально необходимых операций (процедур), обеспечивающих регулирование социальных процессов;
- обеспечить стандартизацию процесса управления;
- определить формы объединения действий заказчиков и исполнителей;
- определить границы действий исполнителей;
- создать условия открытости (информированности) во взаимодействиях исполнителей социальных проектов;
- измерить и определить механизмы поведения участников;
- определить оценки устойчивости и эффективности социальных процессов.

В связи с тем, что к деятельности в сфере социальных гарантий работников крупнейших российских акционерных обществ имеют отношение различные организации, дочерние общества, департаменты и подразделения обществ, собрать всю аналитическую информацию крайне затруднительно. Единого документооборота, представляющего весь экономико-управленческий процесс в социальной сфере (например, обеспечения жильем нуждающихся работников) — нет. Поэтому осуществить в полной мере диагностику существующего состояния данной проблемы не представляется возможным. Во множестве случаев эксперты ссылаются на слабое взаимодействие в области социальной политики между дочерними предприятиями и центральным аппаратом организации, отсутствие единых правил и измерителей, отсутствие унификации корпоративных принципов реализации социальной политики, слабость законодательной базы и отсутствие эффективного экономического механизма.

Существует рейтинг наиболее известных социально ответственных компаний, возглавляемый «Газпромом», «Сбербанком», «ЛУКОЙлом». Эти компании известны более чем половине респондентов опроса, проведенного Всероссийским центром изучения общественного мнения (далее — ВЦИОМ). Высокий уровень известности получили компании РАО ЕЭС, «АвтоВАЗ» и «РУСАЛ». Расходы на решение социальных проблем лучших российских компаний составляют сейчас в среднем от 1 до 1,5% их прибыли. На Западе на эти цели тратят значительно больше. Например, компания «Бритиш Петролиум» расходует в этом направлении до 10% прибыли.

Результатом осуществления социальных программ является:

— позитивное влияние на рынок потребителей (содействие развитию местной спортивной команды, участие в поддержке одаренных детей, помощь приютам) привлекает потребителей товаров данной фирмы;

— позитивное влияние на акционерный капитал (акции фирмы с устойчивой социальной активностью быстрее находят своих обладателей, что ведет к росту капитализации компании);

— привлечение для работы на фирме высокопрофессиональных специалистов (обычно компания, имеющая внешние социальные программы, проводит стабильную внутреннюю социальную политику);

— создание положительной устойчивой репутации компании в обществе (особенно на уровне местного сообщества, а в случае масштабных социальных программ — на национальном и международном уровнях) и др.

Существует и другая точка зрения на взаимодействие организаций в процессах их жизнедеятельности, когда они рассматриваются как связи множества организаций разных уровней иерархии. В этом случае каждая из организаций (субъектов жизнедеятельности) является частью другой, функционально связанной с ней. Функция социальной ответственности становится неотъемлемой деятельностью каждой из СЭС (организаций), заполняя все их пространство жизнедеятельности. Таким образом, она является распределенной функцией и нуждается в корпоративных усилиях для ее эффективной реализации.

Сложившаяся практика оценки корпоративной социальной ответственности в России такова (по данным опроса директоров):

— 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 (решения о выделении средств принимаются на основе личных симпатий первых руководителей компании, благотворительность не увязывается со стратегией компании);

— из-за недоверия к некоммерческим организациям-посредникам в основном практикуется прямая поддержка разовых мероприятий, что не позволяет создать действенную инфраструктуру рынка социальных проектов;

— благотворительная деятельность в России активно развивается, но ее развитие возможно только в случае осознания корпорациями собственных выгод от благотворительной деятельности и развития института независимых благотворительных организаций.

Существует 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 сфере прорывных технологий (нанотехнологий), 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 повседневной практике национальных традиций и действующего законодательства, и бизнес. Критериями регулирования этих взаимодействий могут быть оценки экономического потенциала отношений социальной ответственности.

Рассмотренные оценки социальной ответственности, наблюдаемые в практике российского менеджмента, дают возможность определить лишь качественные характеристики отношений социальной ответственности и их потенциала. Потребность в аналитических оценках отношений этого вида обусловила применение для них эмпирического подхода. Его сущность заключается в проверке чувстви-

тельности корпорации к регулирующим воздействиям социального характера. Анализируя реакции системы, лица, принимающие решения (ЛПР), осуществляют поиски наиболее эффективных способов воздействия, соответствующих субъективно принятым критериям управления (рис. 7.1).



Рис. 7.1. Структура процесса разработки и оценки экономического потенциала социальной ответственности организации⁴⁸

⁴⁸ Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков, О. Н. Александрова, С. А. Антонов и др.; под ред. Э. М. Короткова. М.: Изд-во «Юрайт», 2012. С. 362.

Экономический потенциал развития корпоративной социальной ответственности отражает в себе возможности реализации проектов, аккумулирующих стратегические интересы, а значит, и средства их участников.

Публичное продвижение проектов обуславливает необратимость инициатив организаций. Критериями реализуемости проектов социальной ответственности становятся оценки реального состояния создаваемых объектов (мер) с учетом итеративной корректировки взаимодействия организаций — участников проектов и изменений в структуре их внутренних возможностей и потребностей.

Оценка экономического потенциала корпоративной социальной ответственности может осуществляться по совокупным интегрированным характеристикам участников этой деятельности как однородного множества СЭС (например, отрасли субъекта национальной экономики, региона). К этим характеристикам относят: структуру и динамику бюджетов социальных программ корпораций (регионов, субъектов федерации), в том числе по отраслям; зависимости бюджетов разных уровней по всем направлениям социальных программ; зависимости темпов роста выплат социального характера по отраслям промышленности от уровня оплаты труда; интегративные оценки социальной ответственности по группе корпоративных организаций.

Предлагаемые характеристики ориентированы на достижение количественно обоснованного результата оценки экономического потенциала отношений КСО по направлениям:

- структуры потенциала;
- динамики реализации потенциала;
- воспроизводимости (жизнеспособности) потенциала;
- функциональной эффективности потенциала в дифференцированном по направлениям (отраслям) деятельности в социальной сфере и в интегративном виде.

Пример построения интегративных оценок корпоративной социальной ответственности приведен в табл. 7.2.

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:

$$ЭП = \frac{\Delta СС}{ФБ + РБ + МБ},$$

где $\Delta СС$ — прирост собственных средств коммерческих организаций на социальные проекты;

ФБ, РБ, МБ — средства бюджетов (федерального, республиканского и муниципального).

Таблица 7.2

Интегративные оценки социальной ответственности по группе корпораций промышленности России⁴⁹

№	Организация	Численность работающих (тыс. чел.)	Валовой доход (млн руб.)	Затраты на социальные программы (млн руб. в год)	Оценка социальной ответственности (тыс. руб./чел.; %)
1	«Северсталь»	16		100 000	2780 (100)
2	«Илим — Палп»	49		625	12,8 (0,46)
3	«Сибнефть»	55		2730	49,6 (1,8)
4	Кирово-Чепецкий химкомбинат	1,4	4500	120	8,6 (0,3)
5	Новосибирский завод химических концентратов	9,8	5380	118	12 (0,43)

Результат оценки позволяет выявить причины складывающихся тенденций социальной ответственности со стороны корпораций и органов управления регионального и федерального уровней. Неэффективное использование инвестиционных средств отражается в их затратном, а не в воспроизводственном использовании, не в создании активных и конкурентоспособных центров бизнеса, а в социальных текущих расходах.

⁴⁹ Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков, О. Н. Александрова, С. А. Антонов и др.; под ред. Э. М. Короткова. М.: Изд-во «Юрайт», 2012. С.364.

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. Сопутствующими мерами являются: формирование бизнес-планов проектов социальной направленности, определение требований к специалистам организации, осуществление программ подготовки и найма специалистов, привлечение к сотрудничеству компаний-доноров, обеспечение гарантий по кредитам, разработка инновационной стратегии развития корпораций, подготовка и реализация программ превентивных антикризисных мер, развитие инфраструктуры, осуществление параметрического анализа состояния корпораций на длительных периодах их развития.

§ 3. Оценка корпоративной социальной активности

Применительно к рассматриваемым явлениям в деятельности организации эффективными измерителями в системе управления представляются индексные оценки. Наиболее актуальной задачей управления представляется задача выбора направления деятельности в сфере социальной ответственности.

Хозяйствующие субъекты (фирмы, СЭС) разных уровней вправе выбрать без «моральных» потерь тот состав инвесторов, который наиболее соответствует их запросам и профилю деятельности. Выбор при этом отождествляется с селекцией клиентуры, способами ее привлечения и удержания. При этом различают двойственность выбора: видов деятельности в сфере социальной ответственности и выбор партнеров (инвесторов) в этой сфере. Методика выбора партнеров (инвесторов) организаций включает в себя следующие этапы:

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

Исходной информацией выбора партнеров является перечень факторов, учитываемых при выборе (перечислены в порядке убыва-

ния значимости): географическое размещение, наличие субсистем (филиалов, отделений, представительств); оценки финансового состояния; доходность, в том числе уровень капитализации; наличие кредитования работников по оплате жилья; виды финансовых операций (лизинг, факторинг, траст, наличные, векселя и др.); содействие и консультация финансовых операций для персонала; квалификация персонала; страхование жизни и здоровья персонала; профессиональная ответственность персонала; наличие системы краткосрочного кредитования персонала на учебу и лечение; размер минимального пакета акций; доступность и доверие руководства организаций; психологическая комфортность.

Территориально организации-партнеры должны быть по возможности расположены в пределах оперативной досягаемости. Финансовое состояние партнера характеризуется размером его уставного капитала на год основания, его динамикой, региональным рейтингом, ликвидностью, платежеспособностью, надежностью. Рассматриваемые показатели в предлагаемой методике оцениваются в соотношениях по индексам и сводятся в таблицы для обобщения по выбранным критериям и формам собственности (государственная, муниципальная, частная, смешанная, общественных объединений).

Задача выбора направления деятельности в сфере КСО заключается в создании условий, привлекательных для организаций при формировании корпоративных интересов в реализации проектов социальной направленности. Если организация намеревается иметь в своей деятельности окупаемые направления, обеспечивающие устойчивое воспроизводство ресурсов (в частности трудовых), то оно должно обеспечить достаточно высокий уровень платежеспособности, при котором инвесторы предоставляют ему финансовые средства. Координаторами направлений социальной ответственности организаций могут быть, показывает практика, как органы государственного управления (федеральные, региональные, местные), так и организации, для которых эта деятельность является приоритетной. Существуют традиционные показатели, характеризующие финансовое состояние организаций по направлению деятельности (коэффициенты платежеспособности). В менеджменте к ним относят коэффициент абсолютной ликвидности ($K_{лик} \geq 0,2$), 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 вариантов взаимодействия организаций в проектах социальной направленности. Объектом анализа при выборе направлений являются цели на будущее развитие текущей стратегии, представления о СЭС, возможности проектов.

В отраслевом планировании организации промышленности, например, система индикаторов включает в себя:

— абсолютные индикаторы (объем реализованной продукции, простой в ремонте, использование мощностей оборудования);

— относительные индикаторы (рентабельность производства, производительность труда, количество оборотов оборотных средств, доля не прямых затрат в себестоимости);

— индикаторы динамики (темп снижения или роста себестоимости товарной продукции, темп роста цен на продукцию).

Состав индикаторов определяет критерии оценки экономического потенциала и эффективности производства (социально-экономическая система) и основные цели управления в каждой из сфер деятельности организации. Подобные показатели рассчитываются по фактическому уровню и используются при анализе эффективности организации наряду с комплексом других показателей. Траектория их изменения определяет путь развития всей СЭС.

Применение метода индикаторов связано с поиском и идентификацией латентного признакового пространства. Наиболее распространенным и простым способом поиска является одномерное шкалирование, применение которого предполагает «разложение» респондентом своего восприятия объекта на отдельные признаки, обуславливающие предметную область исследования. Предположение о существовании латентной переменной представляется как модельное предположение исследователя.

Существует несколько типов шкал, применяемых в сфере социальных исследований. Практически все используемые в них основания актуальны для практики. Одной из наиболее распространенных является типология, основанная на виде допустимых преобразований шкалы. Допустимым называется такое преобразо-

вание совокупности шкальных значений, которое сохраняет отраженную в этой совокупности информацию. Для порядковой шкалы, при использовании которой числа отражают только идентичность и порядок объектов, допустимым будет любое монотонно возрастающее преобразование: любое такое преобразование равные числа оставляет равными, неравные — неравными, большие числа переводит в большие.

Можно осуществлять классификацию шкал на основе того, чему в результате шкалирования приписываются числа:

— респондентам (так называемые установочные шкалы, предназначенные в основном для измерения социальных установок респондентов по отношению к тем или иным объектам; пример — шкала для измерения отношения каждого сотрудника организации к определенным нововведениям);

— неким объектам, при условии, что искомые шкальные значения отражают усредненное мнение изучаемой совокупности респондентов (упомянутые выше оценочные шкалы; пример — построение рейтингов претендентов на руководство организацией среди сотрудников последней);

— признакам, характеризующим какие-то объекты или ситуации, а также отдельным значениям этих признаков (пример — оценка того, какие качества руководителя являются наиболее важными с точки зрения сотрудников организации: компетентность, умение ладить с людьми и т. д.; каково соотношение по важности между высоким, средним и низким уровнем компетенции; скажем, между высоким и средним уровнем респонденты практически могут не делать различия, полагать, что и то, и другое приемлемо, а низкий уровень может представляться им как совершенно недопустимый; в таком случае говорят об оцифровке значений признака «компетентность»).

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 форм (мер) и направлений социальной ответственности (y_a^{Φ});

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

$$y = \sum_a^{\Phi} h_i \sum_j a_j,$$

где h_i — ранг направления социальной ответственности ($i = 1, 2 \dots n$).
 a_j — ранг мер социальной ответственности в ряду применяемых мер по их многообразию форм ($j = 1, 2, \dots, m$).

В частном случае

$$a_j = 1$$

$$Y_{\kappa}^a = \sum_i l_i k_i = \sum_i q_i n_i \text{ [стоимость единицы],}$$

где $k_i = q_i n_i$ — капиталоемкость направления деятельности социальной ответственности;

q_i — удельная величина затрат социальной ответственности на предприятии;

n_i — численность работников по i -му направлению;

l_i — индекс направления.

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, по 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 уплате налогов из заработной платы, соблюдение трудового законодательства, соблюдение законодательства в области охраны окружающей среды);

- характеризующие организацию как устойчиво развивающуюся систему (объем реализации продукции (услуг, работ), производительность труда, налоги, обязательные платежи, трудовые конфликты);

- отражающие специфику деятельности организации в социальной сфере;

- отражающие взаимодействие организации с профессиональными союзами, объединениями предпринимателей, трудовыми коллективами.

Определение оценок социальной активности обусловлено потребностью в корректном сопоставлении деятельности корпорации в задачах выбора партнеров для осуществления социальных проектов. При определении социальной активности деятельности организации по каждому из направлений (кроме расчетных величин) показателей предложено учитывать их относительную значимость, которая определяется специально установленными коэффициентами, предназначенными для дифференциации влияния данного показателя на общую оценку (табл. 7.3-7.6). Значение коэффициентов установлено экспертным путем. 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. Итоговые оценки в порядке выполнения процедуры оценки могут быть скорректированы группой экспертов в размере не более 30% от расчетной.

Таблица 7.3

Перечень показателей, применяемых для оценки эффективности социальной работы организации по направлению «Оплата труда и социальные выплаты»⁵⁰

№	Наименование показателя	Формула расчета показателя	Коэффициент значимости показателя
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

⁵⁰ Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков, О. Н. Александрова, С. А. Антонов и др.; под ред. Э. М. Короткова. М.: Изд-во «Юрайт», 2012. С. 371.

№	Наименование показателя	Формула расчета показателя	Коэффициент значимости показателя
3	Темп роста выплат социального характера на одного работника	Выплаты социального характера на одного работника в текущем году / Выплаты социального характера на одного работника в предыдущем году	4
4	Темп роста 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 на одного работника в предыдущем году	10

Таблица 7.4

Перечень показателей, применяемых для оценки эффективности социальной работы организации по направлению «Развитие персонала»⁵¹

№	Наименование показателя	Формула расчета показателя	Коэффициент значимости показателя
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

⁵¹ Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков, О. Н. Александрова, С. А. Антонов и др.; под ред. Э. М. Короткова. М.: Изд-во «Юрайт», 2012. С. 372.

Охрана здоровья и техника безопасности⁵²

№	Наименование показателя	Формула расчета показателя	Коэффициент значимости показателя
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 X 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 спортивно-оздоровительные мероприятия	Затраты на спортивно-оздоровительные мероприятия в текущем году / Затраты на спортивно-оздоровительные мероприятия в предыдущем году	7

⁵² Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков, О. Н. Александрова, С. А. Антонов и др.; под ред. Э. М. Короткова. М.: Изд-во «Юрайт», 2012. С. 373.

Реализация социальных программ⁵³

№	Наименование показателя	Формула расчета показателя	Коэффициент значимости показателя
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 выполнить ее анализ (рост, причины изменений) 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.

⁵³ Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков, О. Н. Александрова, С. А. Антонов и др.; под ред. Э. М. Короткова. М.: Изд-во «Юрайт», 2012. С. 374.

Межсекторное взаимодействие в отношениях социальной ответственности (государство — бизнес — некоммерческие организации) в регионах (отраслях), как правило, не является равновесным. Оно отражает одностороннее (доминирующее) влияние центральных органов власти на отношения социальной ответственности среди коммерческих организаций. Такое взаимодействие, не сопровождаемое другими мерами создания условий для развития этих отношений (инфраструктура, инновационная политика, кадровая работа, создание бизнес-центров и т. д.), не приводит к позитивному формированию экономического потенциала КСО коммерческих организаций.

Практика менеджмента показывает, что регулирование отношений социальной ответственности в России инициируется государством и негосударственными некоммерческими организациями. Эти отношения развиваются и пока еще не стали сферой реального рынка социальных проектов по ряду причин. Теория менеджмента представляет множество механизмов для обоснования поведения в сфере отношений социальной ответственности, но позитивных результатов пока не наблюдается. Это свидетельствует о наличии проблемы практики менеджмента в данной сфере, обусловленной отсутствием методического обеспечения для выполнения мер социальной ответственности и осуществления процессов межсекторного взаимодействия организаций в решении задач социальной ответственности.

Непродуманная практика использования социальных технологий вызывает негативные изменения в отношениях персонала организаций, увеличение консерватизма их мышления, укрепление стереотипов поведения и управления, противостояние новым идеям. Социальные технологии представляются не столько средством жесткой регламентации в организации развития социальных отношений, сколько средством стимулирования организации к ее саморазвитию в сторону прогресса.

Основным критерием выбора получателя поддержки (82% для директоров и 76% для руководителей PR-служб) является наличие гарантий целевого использования средств и возможность осуществления финансового контроля. Отсутствие же таких гарантий — решающий фактор для отказа от выделения средств на благотворительные цели (16% директоров). Интересно, что при этом размер запрашиваемых средств для директоров компаний вообще не является определяющим критерием (0%).

Резюме

1. 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 СЭС, позволяющих осуществлять целенаправленную их координацию и управление.

2. Особенности развития отношений социальной ответственности характеризуются в отечественной практике менеджмента следующими условиями:

- решением внутренних задач социальной ответственности;
- эффективностью деятельности в социальной сфере (все социальные проекты должны быть окупаемы);
- окупаемость внешних мероприятий социальной ответственности должна быть гарантирована участием государства.

3. В настоящее время все компании, которые тем или иным образом реализуют свою социальную ответственность, можно разделить на три группы: 1) компании, реализующие социальную ответственность в рамках своей основной деятельности; 2) компании, реализующие социальную ответственность в ближайшем окружении своего бизнеса или со своими стейкхолдерами; 3) компании, которые реализуют социальную ответственность в рамках всего общества.

4. Обязательным условием формирования социальной ответственности в управлении организацией является самоокупаемость всех социальных мероприятий организаций как внутри организации, так и вне ее. Экономический потенциал социальной ответственности персонала организации в практике управления СЭС рассматривается в следующих аспектах, определяющих его ценность: сохранение структуры и средств производства организации; сохранение инвестиционной привлекательности организации; диверсификация капитала путем создания самоокупаемых объектов социальной сферы, создаваемых с участием организации; системное взаимодействие субъектов в социальной сфере (систем, надсистем, метасистем).

5. Социальная ответственность в системе управления корпорацией распределяется по группам персонала неодинаково. Мера ответственности возрастает по мере административного роста и уровня компетенции персонала. В процессах осуществления социально

ориентированных мероприятий необходимо четкое разделение сфер регулирования социальной ответственности между государством и бизнесом. Наблюдается тенденция стремления государства к стандартизации социальных отношений.

6. Зависимость дифференцированной оценки социальной активности в отношениях социальной ответственности организации на основе индикаторов ее состояния позволяет сопоставить эффективность деятельности субъектов в социальной сфере при оценке корпоративного (регионального) взаимодействия.

Вопросы для самопроверки

1. Что отражает показатель эффективности корпоративной социальной ответственности?
2. Какова цель формирования социального отчета организации?
3. Какие стандартные оценки содержит социальный отчет организации?
4. Чем характеризуется механизм осуществления проектов корпоративной социальной ответственности?
5. В чем проявляются результаты социальной ответственности?
6. Какие этапы можно выделить в структуре процесса оценки экономического потенциала социальной ответственности организации?
7. В чем сущность оценки социальной активности корпорации (организации, СЭС)?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Использование корпоративной социальной ответственности в деятельности организаций способствует устойчивому развитию и позволяет усилить конкурентные позиции на рынке за счет формирования внутренней и внешней благоприятной деловой репутации.

Учебное пособие содержит комплекс концептуальных положений, раскрывающих содержание одной из важнейших функций современного менеджмента — корпоративной социальной ответственности. В нем раскрываются особенности применения возможных технологий, методов и инструментов корпоративной социальной ответственности. При этом рассмотренные теоретические аспекты изложены в соответствующей последовательности, структурированы на уровне, необходимом для качественного понимания их содержания, имеют практическую реализацию в упражнениях и ситуационных заданиях, представленных в следующем разделе учебного пособия.

Изучение изложенного в учебном пособии материала способствует формированию достаточно полного представления о современном состоянии корпоративной социальной ответственности. Таким образом, поставленные в ходе написания данного учебного пособия цели и задачи можно считать достигнутыми. Тем не менее, необходимо осознавать, что многие аспекты корпоративной социальной ответственности могут быть рассмотрены с альтернативной точки зрения, что свойственно динамике развития современного общества.

ПРАКТИКУМ

Каждое практическое занятие по соответствующей тематике теоретического курса состоит из вопросов для подготовки и обсуждения, а также упражнений и/или ситуационных заданий.

Тема 1. Эволюция и содержание концепции корпоративной социальной ответственности

а) Вопросы для подготовки и обсуждения:

1. Понятие и основные характеристики корпоративной социальной ответственности.
2. Формирование комплексной модели корпоративной социальной ответственности.
3. Внешние и внутренние источники корпоративной социальной ответственности.
4. Понимание и реализация корпоративной социальной ответственности.
5. Концепции стейкхолдеров и корпоративного гражданства.

б) Ситуационные задания⁵⁴

«Всеобъемлемо охваченные»

На путь социальной ответственности бизнес завели глобальные компании. Им показалось, что легче раздуть социальные пакеты своих сотрудников и бюджеты на благотворительность, чем объяснять людям причуды глобальной экономики, где использование детского труда на азиатской фабрике Nike может даже почудиться иной раз и благом (ведь в результате жители западных мегаполисов получают свои винтажные сникерсы, а китайские подростки — возможность хоть как-то прокормить себя, заработав полтинник). Теперь редко какая глобальная компания не вооружена арсеналом программ, проектов, концепций, принципов и миссий, доказывающих, что она не просто зарабатывает деньги для акционеров (такая пошлость не может двигать компанией в современном мире), а смех и радость приносит людям. Социальная ответственность по-русски отличается плохим пониманием сути вопроса, но большим рвением. «Сегодня в российском бизнес-сообществе не сложилось единого понимания корпоративной социальной ответственности,— признает вице-президент Газ-

⁵⁴ Журнал «Секрет фирмы», № 3(235) от 28.01.2008. С. 24.

промбанка Алла Турецкая. — Но интерес к теме растет день ото дня». Еще бы не рос. Президент неоднократно заявлял, что бизнес должен быть социально ответственным. «Ценность человека и бизнесмена не в том, какое богатство он скопил, а что он сделал для народа, руками которого он достиг таких результатов», — заявлял, например, Президент. После этого редкий человек захочет признаваться, что не очень разбирается в понятии «социальная ответственность». Вот основатель компании «Магнит» Сергей Галицкий не понимает, какая у бизнеса может быть социальная ответственность, кроме соблюдения законов и уплаты налогов. А президент «Евроцемент групп» Михаил Скороход понимает очень хорошо. В «Евроцемент групп» концепцию социальной ответственности бизнеса разделяют целиком и полностью. В то время как Сергей Галицкий цинично зарабатывает деньги и растит капитализацию компании, в «Евроцементе» считают, что получение прибыли не может быть единственной целью социально ответственной компании, о чем глава компании и рассказал на Национальном форуме корпоративной социальной ответственности, который прошел в Москве в декабре.

По словам Михаила Скорохода, и государство, и экологические организации, и персонал должны чувствовать себя «всеобъемлемо охваченными» социальными программами компании, чтобы она могла «находиться в динамике». И динамичный «Евроцемент» охватывает всеобъемлемо как только может. Каждого четвертого сотрудника отправляет с семьей «оздоравливаться» на море, ну или в местные санатории. Наладил бесплатное питание, для чего провел «коренную модернизацию столовых и душевых». Строит жилье для персонала. Конечно же, помогает госучреждениям — школам, детским садам, домам культуры. «Потому что нам очень важно, чтобы духовная жизнь наших работников продолжалась», — пояснил Михаил Скороход. Директор проектного бюро «Деловая культура» Наталья Хонякова не первый год занимается темой социальной ответственности и досконально изучила социальные доклады крупнейших российских компаний, в итоге собрав целую подборку удивительных выражений про продолжение духовной жизни. Они, по ее словам, просто иллюстрируют сложность освоения российскими компаниями корпоративных концепций, правильность которых на Западе ни у кого не вызывает сомнений. «Перловка», тем не менее, хранится у нее в отдельном файле. «И он бесконечен, — сокрушается Наталья Хоня-

кова. — Правильные вещи люди иногда говорят так, что хочется над ними посмеяться».

«Разводиловка идет»

Годовой отчет «Сахалин энерджи» сообщает, что компания рассматривает сохранение биологического разнообразия форм жизни на острове Сахалин как одну из своих основных и важнейших задач. Помимо сохранения белоплечих орланов и серых китов охотско-корейской популяции компания пытается сохранять и такую форму жизни, как население острова Сахалин, для чего занимается «удовлетворением» ее потребностей. На удовлетворение потребностей ушло \$400 млн., вложенных инвесторами в инфраструктуру острова, и \$100 млн., направленных компанией в Фонд развития Сахалина. Но население все равно не удовлетворено — маловато.

«К нам приходил главный наблюдатель, американец, я думала, вдруг поможет, — говорит хозяйка трикотажного ателье на Сахалине «Чародейка-2000» Елена Ким, по доброй народной привычке называющая всех иностранцев американцами. — Но никому ничего не надо. Мол, надо же какая убогость — нехай работает. Это все для галочки: программу провели — отчитались». Но ведь «Чародейка-2000» получила 70 тыс. руб. от «Сахалин энерджи» в виде гранта на организацию дефиле? «Ну и что, какие-то семьдесят тысяч, — удивляется Елена Ким. — Знаете, какой адский труд — новая коллекция?» «Сахалин энерджи», как свидетельствует годовой отчет компании, взяла на себя уникальные обязательства по содействию и развитию коренных народов Сахалина. Представители нивхов, эвенков, уильта и нанайцев за пять лет получают от компании \$1,5 млн. на поддержание традиционного экономического уклада и развитие культуры. Но и у нивхов, эвенков, уильта и нанайцев тоже удовлетворенности не наблюдается. «На наших землях незаконно качают миллиарды», — рубит правду-матку герой всех телерепортажей про сахалинские малые народы нивх Владислав Соловьев. Почему незаконно-то? «А они в Думах как хотят, так и воротят. Разводиловка идет все время. Это они по бумагам такие красивые. Ты за них, что ли?» — с недоверием спрашивает Соловьев. Сам Владислав, который «против них», при этом заседает в совете, распределяющем деньги сырьевиков между представителями малых народов. «Деловая культура» в декабре опубликовала первый национальный рейтинг корпоративной ответственности. Лидерами стали «Газпром» (теперь

владеющий и «Сахалин энерджи»), ЛУКОЙЛ, «Норильский никель», РАО «ЕЭС России», РЖД, «Русал». Но это лидерство пока весьма условное — при составлении рейтинга никто не проверял реальный эффект их деятельности. По мнению Натальи Хоняковой, учитывалась управленческая способность компаний быть социально ответственными. Корпорации только в начале пути, которым им нельзя не идти, добавляет Алла Турецкая. «Вы либо дружите с окружающей средой, либо нет, и тогда просто быстро уйдете с рынка», — поясняет вице-президент Газпромбанка. Правда, игры в хорошие социальные отчеты редко защищают большие корпорации от политических решений. Наличие раздела про «устойчивое развитие» и отчета про экологические стандарты не оберегло Shell на Сахалине — власти все же нашли проблемы с экологией и заставили продать контрольный пакет компании «Сахалин энерджи» «Газпрому». А вот вреда от такой «социальной ответственности» хоть отбавляй, особенно в России, только-только свыкшейся с наличием в стране богатых людей. Количество неудовлетворенных нахлебников растет в прогрессии.

«Просят, просят, просят»

«Подчас население адресует бизнесу несбывшиеся надежды на государство, не понимая при этом, что просто власть в полном объеме не выполняет свои обязательства перед обществом, — замечает Александр Мурычев, первый исполнительный вице-президент РСПП. — С другой стороны, представители властных структур социальные проблемы пытаются переложить на бизнес». О масштабах явления не принято говорить, но с его проявлениями каждый богатый человек сталкивается ежедневно как в своем бизнесе, так и в личной жизни. «Нам часто письма присылают, денег просят, — говорит председатель совета директоров банка «Тинькофф. Кредитные системы» Олег Тиньков. — Но у моего отца восемь братьев и сестер, и у матери две сестры. У них дети, а у детей уже свои дети родились. Там так уже все разрослось! И мне все звонят, пишут: дай, дай, дай. Тиньковых ведь — пол моего родного Ленинск-Кузнецкого. Звонит родственник, говорит: я Гена Тиньков, сын того-то и внук того-то, дай денег... Подожди, говорю, у тебя же другая фамилия. А он: ну я же все равно Тиньков. Смешно, конечно, получается. Вот моя благотворительность — семью Тиньковых содержать». Письма пишут и Александру Кабанову. Пишут ветераны, инвалиды, сироты и многодетные семьи. Просят подарить фотоаппараты, стиральные

машины, видеомагнитофоны. По случаю Нового года, Дня защитника отечества, 8 Марта. «И просят, просят, просят. Батюшка, например, просит денег, чтобы организовать детский приют,— вздыхает Кабанов.— Нет у тебя денег — не организовывай. Но батюшке это не объяснишь. А таких батюшек обращается каждый год несколько десятков». Чтобы хоть кому-то помочь, основателю «Мира» приходится подключать свою службу безопасности, чтобы проверять просителей. Стараются помогать тому, кто и вправду нуждается, но масштабной «социальной ответственности» у Александра Кабанова не получается — разойтись не позволяют невысокая рентабельность на розничном рынке и отсутствие льгот при налогообложении благотворительных денег. «У нас есть сотрудники, они болеют, у них родственники умирают. Вот мы им помогаем»,— говорит Кабанов.

Разгорающийся пиар вокруг «социальной ответственности» крупнейших (в основном сырьевых) компаний боком будет выходить коммерсантам средней руки вроде Тинькова или Кабанова, поскольку вооружит туманными и потому сложно опровержимыми терминами разного рода нахлебников — как среди властей, так и среди обывателей. «Нас надо оставить в покое,— вздыхает Сергей Галицкий.— Хорошие мы люди? Да такие же, как весь народ. Но мы создаем прибавочный продукт. Чиновниками в этой стране может быть кто угодно, а коммерсантами — единицы. Поэтому нами надо гордиться. Показывать как пример. Чтобы выпестовать поколение людей, которые могут что-то сделать. Никто, по-моему, этим не озабочен».

«Найти изюминку»

В теории социальной ответственности есть, конечно, рациональное зерно, иначе она не завоевывала бы сейчас мир. Только вот к попыткам оправдать бизнес и откупиться от общества оно отношения не имеет. Заботиться о сотрудниках, соблюдать экологические стандарты, инвестировать в инфраструктуру и развивать социальный маркетинг нужно ровно настолько, насколько это отвечает эгоистическим интересам бизнеса по извлечению прибыли — только тогда подобная деятельность не развратит ни сам бизнес, ни общество. Смывающий «грехи» офтальмолог Игорь Медведев относится к своему ресторану не как к благотворительности, а как к коммерческому проекту. И как раз благодаря этому после посещения ресторана люди оставляют незрячим официантам столларовые чаевые. Они

платят не за социальную ответственность, а за услугу — пребывание в полной темноте, новые ощущения и возможность сопереживать. «Ресторан прибыльный со второго месяца», — уверяет Игорь Медведев. Анита Роддик создала экологический и этический бренд The Body Shop, наглядно показав, что социальная ответственность бизнеса прежде всего зависит от социальной ответственности потребителей его продукции. Если люди одобряют деятельность компании, они просто покупают ее товары, если не одобряют — покупают у конкурентов. Вот тут и наступает момент истины: готово ли общество за свои убеждения не попросить расстаться с рублем других, а вытащить его из своего кармана — или наоборот, не купить и поступиться привычным образом жизни. Так происходит социально ответственное голосование рублем и долларом, а не социально безответственное шантажирование делового мира. Нивх Владислав Соловьев клеймит незаконную добычу нефти компанией Shell, но при передвижении по Сахалину все-таки предпочитает автобус оленю.

Вопросы для анализа:

1. Согласны ли Вы с точкой зрения, что корпоративная социальная ответственность есть вымогание денег у бизнеса? Аргументируйте.
2. Как Вы думаете, действительно ли благотворительность «разворачивает» благополучателей, формируя потребительское отношение?
3. Должна ли быть у бизнеса социальная ответственность, кроме соблюдения законов и уплаты налогов? Да/нет, почему?
4. Как Вы понимаете, в чем принципиальная разница между благотворительностью и корпоративной социальной ответственностью?

Тема 2. Построение системы корпоративной социальной ответственности: потребность, необходимость и возможности

а) Вопросы для подготовки и обсуждения:

1. Социальная ответственность предпринимательства в развитии экономики и общества.
2. Появление и проявление необходимости корпоративной социальной ответственности.

3. Корпоративная социальная ответственность как фактор конкурентного преимущества.
4. Корпоративная социальная ответственность и процессы социализации экономики.
5. Основные атрибуты системы корпоративной социальной ответственности.
6. Виды взаимодействий в системе корпоративной социальной ответственности.
7. Принципы построения системы корпоративной социальной ответственности.

б) Ситуационное задание

Кейс: «Социально ответственная компания»⁵⁵

Компания «Техностройметалл» производит агрегаты для производственных цехов металлургических компаний с 1989 года. Сергей Михайлов и его брат Игорь изобрели агрегат, который снижал отходы от производства примерно в 2 раза, и решили организовать компанию. С того момента бизнес братьев постепенно рос и развивался. Однако Сергей говорит: «Хотя мы весьма преуспеваем в экономическом плане, больше всего мы гордимся своими этическими ценностями. По сути, главное, что мы стараемся делать, — это продавать свои идеи». Речь идет об идеях, основанных на неизменном стремлении компании к социальной ответственности бизнеса. В технологическом процессе компании практически отсутствуют производственные отходы. Например, оставшийся лом идет либо в переплавку, либо как основа для строительства зданий, либо отдается «художникам», создающим произведения искусства из металлических деталей. Кроме того, Сергей делает упор на то, что используемое в производстве сырье должно быть экологически рациональным. Так, в компании используют только отечественное экологическое сырье и принципиально высоко держат контроль над вопросами экологии и безопасности производства. Кроме экологической составляющей бизнеса, в компании большое значение придается участию работников в управлении фирмой и в её жизни вообще (в особенности, что касается политики в области персонала). Работники получают премии (до 40% от основной зарплаты) за посещение различных корпоративных ме-

⁵⁵ Практический менеджмент: учеб. пособие / под общ. ред. Э. М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2010. С. 324.

роприятий (образовательных, спортивных, благотворительных). Компания также активно относится к проблеме найма многообразного персонала. Например, на производстве работают люди практически всех возрастных групп и различных национальностей. Благодаря своему подходу, основанному на социальной ответственности, компания была неоднократно отмечена различными наградами, однако это скорее мешало Сергею развивать свой бизнес, поскольку в его планах намечен выход на новые рынки и, с этой точки зрения, не разумно держать такой уровень социальной ответственности, так как это лишь увеличивает расходы.

Вопросы для анализа:

1. Стоит ли ради долгосрочной перспективы снизить уровень социальной ответственности и больше сосредоточиться на прибыли?
2. Говоря о социальной ответственности, как Вы думаете, компенсируют ли предприятия свой отрицательный вклад в экономику, экологию, социум или же скорее создают видимость?
3. На ваш взгляд, имеет ли бизнес обязанности перед обществом? В чем они состоят?

Тема 3. Специфика внутренней корпоративной социальной ответственности

а) Вопросы для подготовки и обсуждения:

1. Образование и интеллектуальный потенциал организации как факторы внутренней социальной ответственности.
2. Основные черты и особенности внутренней корпоративной социальной ответственности.
3. Виды внутренней корпоративной социальной ответственности.
4. Анализ результатов реализации внутренней корпоративной социальной ответственности.
5. Социальные программы в стратегии развития внутренней корпоративной социальной ответственности.
6. Становление внутренней корпоративной социальной ответственности.
7. Современные особенности ответственности российского бизнеса.
8. Подходы и принципы составления социального пакета.
9. Организация и тенденции развития внутренней социальной ответственности.

б) Упражнение

Определите, какие виды внутренней корпоративной социальной ответственности реализует на практике ОАО «ЛУКОЙЛ», согласно представленному социальному кодексу.

СОЦИАЛЬНЫЙ КОДЕКС ОАО «ЛУКОЙЛ»

Открытое акционерное общество «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ» является ответственным корпоративным членом общества и добросовестным участником рыночного хозяйства. Сочетая две эти миссии, ОАО «ЛУКОЙЛ» (далее — Компания) добровольно и в инициативном порядке принимает на себя нижеследующие обязательства по социально ответственному поведению перед всеми сторонами, интересы которых затрагивает деятельность Компании.

Реализация настоящих обязательств (сроки введения, объемы финансирования и т. д.) осуществляется в ходе коллективных переговоров с профобъединением Компании и закрепляется в Соглашении между Компанией и профобъединением, а также в локальных нормативных актах.

Принципы и нормы, заложенные в настоящем Социальном кодексе, обязательны для Компании, ее дочерних обществ и контролируемых ею некоммерческих организаций (далее — Группа «ЛУКОЙЛ»).

Принимая Социальный кодекс, Компания подтверждает, что настоящие обязательства:

- являются преимущественно дополнительными по отношению к законодательству Российской Федерации и международным стандартам;

- не отменяют и не подменяют собой результаты коллективных переговоров с работниками;

- обращены как к работникам, неработающим пенсионерам организаций Группы «ЛУКОЙЛ», акционерам Компании, так и, в более широком плане, к коммерческим партнерам, государству и гражданскому обществу;

- основаны на экономическом расчете, подтверждаемом перед лицом акционеров и партнеров по бизнесу;

- рассчитаны на солидарные инициативные действия участников рынка и партнерское взаимодействие с государством и обществом;

— будут периодически пересматриваться в ходе коллективных переговоров по заключению Соглашения между Компанией и профобъединением, с последующим утверждением необходимых изменений на заседании Совета директоров Компании.

Компания примет все меры к тому, чтобы выполнить свои обязательства, содержащиеся в настоящем Социальном кодексе, независимо от складывающейся экономической ситуации в стране и в мире.

Часть I. КОРПОРАТИВНЫЕ СОЦИАЛЬНЫЕ ГАРАНТИИ РАБОТНИКАМ И НЕРАБОТАЮЩИМ ПЕНСИОНЕРАМ ОРГАНИЗАЦИЙ ГРУППЫ «ЛУКОЙЛ»

Соблюдая основополагающие принципы и права в сфере труда, другие международные трудовые нормы, трудовое законодательство Российской Федерации и стран пребывания, Компания ставит перед собой более высокие социальные ориентиры в следующих областях:

1.1. Социально ответственное регулирование вопросов труда, занятости и производственных отношений

1.1.1. Социально ответственное реструктурирование

Учитывая масштабы занятости населения в организациях Группы «ЛУКОЙЛ» и монопроизводственный характер многих районов их деятельности, Компания обязуется подходить социально ответственно к реструктурированию своих подразделений и контролируемых организаций, а также к делокализации производства.

При массовом высвобождении работников, помимо соблюдения законодательно установленных норм, Компания будет стремиться:

— принимать все меры по максимально возможному трудоустройству высвобождаемых работников в организациях Группы «ЛУКОЙЛ»;

— совместно с федеральными и региональными органами государственной власти принимать меры по смягчению последствий делокализации производства для регионального рынка труда, включая заблаговременное информирование о планах организаций Группы «ЛУКОЙЛ» по сокращению рабочих мест, финансированию переподготовки работников, созданию новых рабочих мест;

— принимать участие в осуществлении программ переселения работников и их семей в другие регионы в случае закрытия производства в монопроизводственных поселениях, в том числе применяя механизмы корпоративного ипотечного кредитования приобретения жилья.

1.1.2. Политика оплаты и мотивации труда

Учитывая основополагающий характер политики оплаты и мотивации труда в отношениях с работниками, Компания будет строить ее на следующих принципах:

- единство политики оплаты и мотивации труда для всех организаций Группы «ЛУКОЙЛ»;

- установление минимально гарантированного уровня оплаты труда в организациях Группы «ЛУКОЙЛ» для всех профессионально-квалификационных групп работников на уровне, превышающем законодательно установленный минимальный размер оплаты труда, из расчета необходимости удовлетворения основных жизненных потребностей и предоставления определенного располагаемого дохода;

- «прозрачность», объективность и конкурентоспособность системы оплаты и мотивации труда работников;

- регулярная индексация заработной платы на основе индекса потребительских цен;

- периодическое повышение заработной платы в связи с ростом производительности труда;

- использование гибких систем премирования с целью наиболее полного учета индивидуального трудового вклада работника.

1.1.3. Промышленная безопасность, охрана труда и окружающей среды

Учитывая стратегическую цель Компании поддерживать промышленную безопасность, охрану труда и окружающей среды во всех подразделениях и контролируемых организациях на уровне передовых нефтяных компаний мира, Компания предпринимает следующие меры:

- соблюдает принцип приоритета сохранения жизни и здоровья работника по отношению к результатам производственной деятельности;

- обеспечивает выполнение обязательств, изложенных в корпоративной Политике в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды в XXI веке;

- создает и поддерживает локальную нормативно-правовую базу, организационную структуру и механизмы финансирования системы управления промышленной безопасности, экологии и охраны труда на основе постоянно совершенствуемых норм и стандартов;

— создает благоприятные возможности для осуществления общественного контроля;

— постоянно выявляет и исследует источники опасности и вреда для здоровья и жизни людей, связанные с производством организаций Группы «ЛУКОЙЛ», и предпринимает меры по их устранению либо смягчению их действия;

— использует передовые технологии и методы управления для снижения объемов образования отходов, минимизации неблагоприятных воздействий на окружающую среду и сохранения природных ресурсов;

— постоянно совершенствует орудия производства, основываясь на мировом опыте разработки и внедрения безопасных технологий и оборудования;

— соблюдает приоритет превентивных мер по охране окружающей среды на всех стадиях производственного цикла;

— своевременно информирует все заинтересованные стороны о случаях загрязнения, разливов нефти и нефтепродуктов;

— принимает меры к последовательному сокращению количества выбросов, сбросов загрязняющих веществ и отходов, снижению их токсичности независимо от динамики объемов производства за счет использования современных природоохранных технологий, оборудования, материалов и методов управления;

— контролирует соблюдение подрядчиками, ведущими работы для организаций Группы «ЛУКОЙЛ», принципов и норм в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды, не ниже предусмотренных в Компании;

— поддерживает открытый диалог со всеми заинтересованными сторонами, включая критически настроенную общественность, и регулярно публично информирует о результатах природоохранной деятельности Компании.

Компания последовательно стремится к тому, чтобы обеспечить:

— безопасную и эргономичную организацию всех рабочих мест в организациях Группы «ЛУКОЙЛ»;

— функциональной и качественной специальной одеждой и обувью всех работников, занятых в производстве;

— чистой питьевой водой работников организаций Группы «ЛУКОЙЛ» на всех рабочих местах и в вахтовых поселках;

— необходимые санитарно-гигиенические и бытовые условия на рабочих местах;

— возможность получения качественного горячего питания работниками на всех объектах Группы «ЛУКОЙЛ».

1.1.4. Социальная политика в отношении молодых работников

Учитывая, что потенциал устойчивого развития организаций Группы «ЛУКОЙЛ» зависит от притока квалифицированных и компетентных молодых работников, Компания постоянно проводит политику, направленную на:

— создание рабочих мест для молодых работников;

— сочетание трудовых обязанностей молодых работников с возможностью продолжения образования, повышения квалификации и профессионального развития;

— содействие в обеспечении жильем молодых работников и их семей;

— развитие программ материальной помощи при переезде и устройстве молодого работника и его семьи на новом месте работы в организациях Группы «ЛУКОЙЛ».

1.2. Качество условий труда и жизни работников и их семей

Признавая ответственность за создание достойных условий труда и жизни работников и членов их семей, Компания предпринимает инициативные действия, прежде всего, в следующих сферах:

1.2.1. Охрана здоровья

В целях сохранения и укрепления физического и психологического здоровья каждого работника Компания проводит следующую работу:

— обеспечивает финансирование мероприятий, направленных на охрану здоровья работников;

— обеспечивает разработку и внедрение корпоративных норм по организации медицинской помощи на производстве работникам организаций Группы «ЛУКОЙЛ», руководствуясь российским законодательством и международными стандартами в области охраны здоровья;

— организует учет и анализ заболеваемости работников, причины выхода на инвалидность и смертности в организациях Группы «ЛУКОЙЛ»;

— обеспечивает мониторинг условий труда и здоровья работников организаций Группы «ЛУКОЙЛ» для оценки профессиональных рисков ущерба здоровью;

— по результатам периодических медицинских осмотров и анализа заболеваемости разрабатывает долгосрочные и ежегодные программы по профилактике общей заболеваемости и оздоровлению работников, включая профилактическую вакцинацию и санаторно-курортное лечение;

— организует регулярные профилактические осмотры работников;

— выделяет целевые средства для обеспечения санаторно-курортного лечения работников;

— осуществляет контроль за целевой и специализированной защитой прав беременных женщин, кормящих матерей, многодетных матерей, а также женщин репродуктивного возраста, работающих в организациях Группы «ЛУКОЙЛ» во вредных и опасных условиях.

1.2.2. Оздоровление, спорт, физкультура и организация отдыха

Содействуя развитию и поддержанию здорового образа жизни, Компания:

— разрабатывает и реализует комплексные программы по оздоровлению и вовлечению в занятия физкультурой и спортом работников и членов их семей, проживающих в сложных климатических условиях;

— проводит физкультурно-оздоровительную работу и развивает массовые виды спорта среди работников и членов их семей, обеспечивая им доступ к спортивной инфраструктуре, организуя тренировки и соревнования;

— создает возможность работникам приобретать удешевленные за счет средств организаций Группы «ЛУКОЙЛ» путевки на санаторно-курортное лечение для себя и членов семьи;

— содействует в организации летнего отдыха детей работников, осуществляя частичную компенсацию стоимости путевок и/или проезда;

— организует досуг работников и их семей на корпоративном уровне;

— проводит систематическую пропаганду здорового образа жизни и профилактических медицинских мероприятий среди работников с использованием корпоративных средств массовой информации.

1.2.3. Жилищная политика

Учитывая остроту проблемы с обеспечением жильем и экономическую неэффективность ее решения полностью за счет средств работодателя, Компания будет строить жилищную политику, основываясь на следующих принципах:

— обеспечение кадровой мобильности работников организаций Группы «ЛУКОЙЛ»;

— обеспечение комфортных условий проживания работников в общежитиях и вахтовых поселках;

— обеспечение и доступность жилищного кредитования для каждого работника организации Группы «ЛУКОЙЛ»;

— организация системы корпоративного долгосрочного ипотечного жилищного кредитования на принципах самодостаточности, без отвлечения финансовых средств из производственного оборота организаций Группы «ЛУКОЙЛ»;

— защита интересов работника в рамках корпоративной системы ипотеки от негативных макроэкономических факторов;

— обеспечение возвратности выданных ипотечных кредитов под гарантии индивидуальных накоплений работника в корпоративных системах страхования;

— использование возможностей ипотечного кредитования в программах переселения из районов Крайнего Севера и неперспективных регионов неработающих пенсионеров организаций Группы «ЛУКОЙЛ» и членов их семей, при условии юридического обеспечения возвратности выданных ипотечных кредитов.

1.3. Гармоничное сочетание трудовых и семейных обязанностей

Признавая значение для жизни человека гармонизации трудовых и семейных обязанностей и следуя в своей практике нормам Конвенции Международной Организации Труда № 156 (работники с семейными обязанностями), Компания принимает на себя следующие дополнительные обязательства:

1.3.1. Дополнительные дни отдыха и отпуска

Дополнительно к нормам трудового законодательства Компания предоставляет:

— ежемесячно дополнительный оплачиваемый день отдыха работницам организаций Группы «ЛУКОЙЛ», расположенных вне регионов Крайнего Севера и приравненных к нему местностей;

— дополнительный оплачиваемый отпуск многодетным матерям;

— кратковременные отпуска, как оплачиваемые, так и без сохранения заработной платы, в связи с семейными обстоятельствами.

1.3.2. Социальная поддержка семей с детьми и инвалидами

Учитывая тот факт, что заработная плата не зависит от количества иждивенцев в семье, Компания предоставляет работникам следующие денежные выплаты и компенсации:

— единовременное пособие при рождении (усыновлении) ребенка;

— ежемесячное пособие работнику (матери или отцу), находящемуся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста 3 лет;

— ежегодную материальную помощь работникам, имеющим детей-инвалидов до 18 лет;

— компенсацию малообеспеченным семьям, имеющим трех и более несовершеннолетних детей, а также для детей работников, погибших или потерявших трудоспособность на производстве, стоимости содержания детей в дошкольных учреждениях и в оздоровительных лагерях;

— частичную компенсацию стоимости путевок в санатории и детские оздоровительные центры детям-инвалидам и детям-сиротам работников организаций Группы «ЛУКОЙЛ».

1.4. Корпоративное социальное обеспечение и страхование

Соблюдая обязательства по участию в государственных системах социального страхования и обеспечения всех работников обязательной социальной защитой, Компания поддерживает и развивает дополнительное корпоративное социальное страхование и социальное обеспечение в следующих формах:

1.4.1. Добровольное медицинское страхование

Корпоративное добровольное медицинское страхование имеет целью повышение доступности, объема и качества предоставляемых работникам организаций Группы «ЛУКОЙЛ» медицинской помощи, услуг и строится на следующих принципах:

— следование положениям принятого Корпоративного стандарта охраны здоровья;

— финансирование программы добровольного медицинского страхования;

— обеспечение постоянного вневедомственного контроля качества медицинской помощи в целях защиты интересов и прав работников в медицинском учреждении.

1.4.2. Негосударственное пенсионное обеспечение

Долгосрочной целью негосударственного пенсионного обеспечения работников организаций Группы «ЛУКОЙЛ» в рамках корпоративной пенсионной системы является повышение уровня возмещения утраченного заработка. Компания считает, что экономически

эффективный путь достижения этой цели должен быть основан на реализации следующих принципов:

- сохранение и развитие единой системы негосударственного пенсионного обеспечения работников организаций Группы «ЛУ-КОЙЛ» за счет средств работодателя;

- создание условий для развития долевого участия работника в формировании собственных пенсионных накоплений;

- осуществление постепенного перехода от действующей единой системы негосударственного пенсионного обеспечения с установленными выплатами к системе с установленными взносами, означающей увязку размера пенсии с суммой взносов, внесенных на условиях долевого участия;

- гарантирование сохранности и приумножения пенсионных накоплений;

- допустимость использования пенсионных накоплений ранее наступления пенсионных оснований исключительно для целей гарантирования возвратности заемных средств в рамках корпоративного ипотечного кредитования.

1.4.3. Корпоративная система личного страхования

Личное страхование работников развивается Компанией на корпоративном уровне с целью расширения доступа работников к услугам страхования и повышения уровня защищенности их семей в случае несчастий. Компания развивает и поддерживает, по меньшей мере, следующие виды личного страхования на корпоративном уровне:

- дополнительное личное страхование от несчастных случаев на производстве;

- страхование от критических заболеваний;

- страхование жизни на случай смерти по любой причине.

Все виды личного страхования в рамках корпоративной системы могут производиться при долевом участии работника в их финансировании, за исключением дополнительного страхования от несчастных случаев на производстве, финансирование которого осуществляется за счет средств работодателя.

Компания предоставляет работникам также безвозмездные информационные и консультационные услуги для расширения их страхового покрытия и защиты их интересов на рынке страховых услуг.

1.5. Социальная поддержка инвалидов и неработающих пенсионеров организаций Группы «ЛУКОЙЛ»

Учитывая социально уязвимое положение лиц, получающих государственную пенсию, и относительно невысокий уровень пенсионных выплат на начальном этапе развития корпоративной пенсионной системы, Компания проводит политику, направленную на социальную поддержку неработающих пенсионеров организаций Группы «ЛУКОЙЛ»:

1.5.1. Социальная поддержка неработающих пенсионеров

С целью содействия сохранению уровня жизни работников организаций Группы «ЛУКОЙЛ», выходящих на пенсию в сложный переходный период, Компания берет на себя обязательства:

- выплачивать единовременное пособие выходящему на пенсию работнику;
- предоставлять регулярную материальную помощь неработающим пенсионерам, не получающим негосударственную пенсию от организаций Группы «ЛУКОЙЛ»;

— сохранять права участия неработающих пенсионеров в корпоративной системе добровольного медицинского страхования.

1.5.2. Социальная поддержка пострадавших от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний

Стремясь к социальной и трудовой реабилитации работников, получивших инвалидность вследствие несчастного случая на производстве или профессионального заболевания в ходе работы в организациях Группы «ЛУКОЙЛ», Компания в инициативном порядке обеспечивает им:

- полную компенсацию расходов на специальный медицинский уход и ежегодное санаторно-курортное лечение;
- материальную и организационную поддержку протезирования за рубежом при отсутствии возможности для этого в стране пребывания работника.

1.5.3. Социальная поддержка неработающих инвалидов

Компания берет на себя следующие дополнительные обязательства по социальной поддержке инвалидов, получивших инвалидность во время работы в организациях Группы «ЛУКОЙЛ» и оставивших трудовую деятельность:

- сохранение права участия в корпоративной системе добровольного медицинского страхования;

— предоставление путевок на санаторно-курортное лечение с частичной компенсацией их стоимости.

Тема 4. Специфика внешней корпоративной социальной ответственности

а) Вопросы для подготовки и обсуждения:

1. Внешняя среда ответственности менеджмента и бизнеса.
2. Гранты и льготные займы как формы поддержки внешней среды бизнеса.
3. Поддержка развития науки и образования.
4. Особенности здравоохранения как объекта корпоративной социальной ответственности.
5. Необходимость формирования здорового образа жизни.
6. Регулирование стрессовых ситуаций в организации.
7. Роль культуры в развитии экономики и общества.
8. Государственное управление социокультурной сферой.
9. Частные и корпоративные формы поддержки культуры (зарубежный опыт).
10. Благотворительная деятельность бизнеса в области поддержки культуры.
11. Международные стандарты корпоративной социальной ответственности.
12. Структура и содержание стандарта социальной ответственности.
13. Принципы, проблематика и приоритеты социальной ответственности.
14. Корпоративное волонтерство в России и за рубежом.

б) Упражнение

Определите, какие виды внешней корпоративной социальной ответственности реализует на практике ОАО «ЛУКОЙЛ», согласно представленному социальному кодексу.

СОЦИАЛЬНЫЙ КОДЕКС ОАО «ЛУКОЙЛ» Часть II. СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННОЕ УЧАСТИЕ КОМПАНИИ В ЖИЗНИ ОБЩЕСТВА

Осознавая новую социальную ответственность бизнеса в условиях растущего неравенства населения в доступе к достойному труду и благам, Компания принимает добровольные обязательства по

социально ответственному участию как в жизни местного населения в регионах деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ», так и общества в целом.

2.1. Развитие монопроизводственных населенных пунктов

Принимая во внимание тот факт, что крупнейшие организации нефтедобывающего сектора Группы «ЛУКОЙЛ» являются градообразующими в районах своей деятельности, Компания строит свою деятельность на следующих принципах:

- взаимовыгодное сотрудничество с региональными органами государственной власти и муниципальными органами власти на благо социально-экономического развития территории;
- развитие компенсационной деятельности нефтедобывающих организаций Группы «ЛУКОЙЛ» как недропользователей;
- социально ответственное поведение как перед лицом работников организаций Группы «ЛУКОЙЛ», так и местного населения в целом.

Развивая производственные мощности в таких районах и создавая качественные условия труда и жизни для своих работников, Компания готова принимать долевое участие в ремонте, реконструкции объектов социально-бытового и культурного назначения для нужд населения районов.

2.2. Природоохранная деятельность

Компания, являясь крупным недропользователем, осознает свою ответственность перед обществом по сохранению благоприятной окружающей среды, рациональному использованию природных ресурсов, а также рассчитывает на понимание обществом сложности и масштабности задач, стоящих перед Компанией в этой области, для чего:

- осуществляет периодическое информирование и поддерживает открытый диалог со всеми заинтересованными сторонами в деятельности Компании в области промышленной и экологической безопасности, публикует отчеты о своей деятельности, о результатах оценки воздействия на окружающую среду, персонал и население;
- поощряет понимание вопросов охраны здоровья и окружающей среды среди акционеров, партнеров и населения, проживающего в районах деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ».

2.3. Развитие науки, образования, технологии и инноваций

Осознавая, что конкурентоспособность Компании зависит от научного подхода к освоению природных ресурсов, развития научно-

технической базы для разработки новых технологий и материалов, качества профессиональной подготовки работников, Компания постоянно содействует развитию научного потенциала и повышению качества образования путем:

- финансирования научно-исследовательских и опытно-промышленных работ в области разведки и освоения залежей углеводородов, разработки инновационных технологий и материалов, снижения себестоимости добычи, повышения экологической безопасности производства и во многих других областях нефтегазовой отрасли;

- оказания финансовой поддержки профильным региональным образовательным и научно-исследовательским программам и проектам;

- укрепления материально-технической базы профильных учебных заведений профессионального образования и учебных подразделений организаций Группы «ЛУКОЙЛ»;

- организации конкурсов научно-технических разработок среди молодых ученых и специалистов;

- оказания организационной и материальной поддержки аспирантам и докторантам, работающим в организациях Группы «ЛУКОЙЛ»;

- материального стимулирования молодежи, обучающейся в профильных учебных заведениях профессионального образования.

2.4. Сохранение национально-культурной самобытности

Высоко оценивая дополнительные возможности, которые дает Компании богатейшее национальное и культурное многообразие ее работников и населения, проживающего в районах деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ», Компания строит свою работу с персоналом и местным населением на следующих принципах:

- сохранение и поддержание традиций национальной терпимости и благожелательности, свойственных многонациональной нефтяной отрасли;

- создание условий для сохранения национальных и культурных традиций, ценностей, искусств и ремесел в районах деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ»;

- уважение религиозных верований работников и местного населения и содействие в возрождении национальных религиозных святынь;

— содействие коренным народам в доступе к профессиональной подготовке, квалифицированным рабочим местам, высшему образованию, а также к лучшим условиям отдыха и оздоровления.

В этих целях Компания предпринимает, по мере возможности, следующие шаги:

— частичная компенсация стоимости летнего оздоровительного отдыха детей работников — представителей малочисленных коренных народов, включая проезд к месту отдыха и обратно;

— оплата обучения студентов-представителей малочисленных коренных народов в вузах по специальностям нефтегазового профиля;

— оказание помощи в реставрации национальных исторических памятников;

— оказание помощи в реставрации и возведении культовых сооружений различных вероисповеданий в районах деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ»;

— оказание материальной и организационной поддержки коллективам народного творчества, домам детского творчества и другим организациям, развивающим народные искусства и промыслы;

— содействие в организации конкурсов, фестивалей, концертов народного творчества;

— содействие в организации торговли сувенирами, изделиями народного творчества, продуктами традиционных промыслов в крупных городах в целях материальной поддержки малого бизнеса среди коренных народов.

2.5. Поддержка культуры и спорта

Осознавая основополагающую роль меценатства и спонсорства для развития культуры и спорта в условиях рыночной экономики, Компания изыскивает возможности для оказания материальной поддержки:

— творческим личностям и коллективам, театрам, музеям;

— спортивным командам различного уровня — от дворовых до национальных сборных;

— общественным организациям, поддерживающим детский спорт.

2.6. Содействие социальным группам и общественным объединениям, нуждающимся в поддержке

Признавая необходимость формирования зрелого гражданского общества как активной и самостоятельной стороны в переговорах

между государством, бизнесом и обществом, Компания, по мере возможности, оказывает материальную и организационную поддержку:

— общественным организациям ветеранов в целях поддержки социальной группы, оказавшейся в сложном материальном положении в условиях перехода к рыночной экономике;

— общественным объединениям ветеранов и/или членов семей военнослужащих, принимавших участие или погибших в военных конфликтах либо в ходе правоохранительной деятельности;

— общественным организациям инвалидов в целях создания среды для полноценной жизнедеятельности людей с ограниченными физическими возможностями;

— общественным объединениям и их инициативам в пользу детей-сирот, детей улицы, детей-беженцев;

— общественным объединениям беженцев.

2.7. Благотворительная деятельность Компании и работников

Признавая непреходящую ценность благотворительной деятельности в любом обществе и особую нуждаемость в ней некоторых организаций и людей в сложный переходный период, Компания использует имеющиеся возможности для оказания благотворительной помощи:

— индивидуальным лицам — беженцам, ветеранам труда, инвалидам, детям-сиротам, семьям погибших солдат и офицеров, семьям работников организаций Группы «ЛУКОЙЛ», погибших на производстве, и многим другим;

— государственным бюджетным организациям социальной направленности, оказавшимся в трудном положении — больницам, детским домам, домам престарелых, образовательным учреждениям и учреждениям науки и культуры;

— религиозным и благотворительным организациям.

Одним из приоритетных направлений своей благотворительной деятельности Компания считает заботу о детях-сиротах.

Средства на благотворительность поступают как из средств организаций Группы «ЛУКОЙЛ», так и из личных средств работников.

Тема 5. Корпоративная социальная ответственность и устойчивое развитие организации

а) Вопросы для подготовки и обсуждения:

1. Концепция и основные факторы устойчивого развития организации.
2. Сущность и принципы устойчивого развития организации при реализации корпоративной социальной ответственности.
3. Деловая репутация как результат корпоративной социальной ответственности организации.
4. Формирование деловой репутации, ее оценка контактными группами.
5. Виды деловой репутации, ее проявление в гудвилле.
6. Деловая репутация как фактор устойчивого развития организации.
7. Роль корпоративной социальной ответственности в антикризисном развитии организации.
8. Реагирующая и стратегическая корпоративная социальная ответственность.
9. Корпоративная социальная ответственность как элемент антикризисной стратегии организации.
10. Разнообразие типов социальной ответственности.
11. Оценка корпоративной социальной активности.

б) Упражнение

Определите возможные риски возникновения кризиса в зависимости от уровня корпоративной социальной ответственности, согласно данным таблицы:

Уровень КСО	Содержательные характеристики	Примеры типичных практик	Риск возникновения кризиса
Противоправности/безответственности	Компании не придерживаются обычных или правовых конвенций, в целом поддерживаемых обществом	Использование труда нелегальных иммигрантов с нарушением норм безопасности, оплаты, рабочего времени и т. д. Искажение отчетности. Недобросовестная реклама	

Уровень КСО	Содержательные характеристики	Примеры типичных практик	Риск возникновения кризиса
Законопослушности	Компании придерживаются закона в минимально необходимой для их выживания степени	Соответствие стандартам безопасности продукта. Выплата зарплаты не ниже минимальной. Утилизация отходов производства	
Фрагментарности	Компании вовлечены в ограниченное число видов деятельности, ассоциируемых с широкой трактовкой КСО. Мотивы подобной деятельности носят смешанный характер — от ориентации на долгосрочную прибыль до удовлетворения личных амбиций собственников	Участие в программах благотворительности. Спонсорство. Поддержка местных сообществ. Создание и поддержание объектов социальной сферы для работников компании. Повышение качества, сертификация на стандарт ISO 9000	
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, сертификация на стандарты ISO 9000, ISO 14000	

Уровень КСО	Содержательные характеристики	Примеры типичных практик	Риск возникновения кризиса
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 предыдущему уровню. Наем инвалидов и представителей меньшинств. Использование натуральных, экологических чистых материалов. Активная поддержка запрещения ядерных испытаний, защиты лесов. Прямая поддержка организаций социальных активистов «Гринпис»	

Тема 6. Корпоративная социальная ответственность и конкурентные преимущества организации

а) Вопросы для подготовки и обсуждения:

1. Источник конкурентных преимуществ.
2. Роль корпоративной социальной ответственности в формировании конкурентных преимуществ организации.
3. Среда проявления корпоративной социальной ответственности и взаимосвязь конкурентных преимуществ.
4. Корпоративная социальная ответственность как фактор формирования конкурентных преимуществ организации.

Тема 7. Эффективность реализации корпоративной социальной ответственности

а) Вопросы для подготовки и обсуждения:

1. Понятие эффективности корпоративной социальной ответственности.
2. Социальный отчет организации.
3. Оценка эффективности корпоративной социальной ответственности.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ КОНТРОЛЯ

Тесты для самоконтроля

Тема 1. Эволюция и содержание концепции корпоративной социальной ответственности

- 1. Реализация интересов компании обеспечения социального развития ее коллектива и активного участия компании в развитии общества — это:*
 - 1) корпоративное развитие
 - 2) устойчивое развитие
 - 3) корпоративная социальная ответственность
 - 4) ответственность организации перед обществом в целом
- 2. Силы, диктующие ответственное поведение бизнеса, которые вызваны существующим в обществе негласным договором, согласующим поведение бизнеса с целями и ценностями всего общества — это:*
 - 1) законы
 - 2) рыночные силы
 - 3) внешние источники корпоративной социальной ответственности
 - 4) внутренние источники корпоративной социальной ответственности
- 3. Ответственность, вызванная существующей реальной властью бизнесмена — это:*
 - 1) корпоративное гражданство
 - 2) корпоративная социальная ответственность
 - 3) внешние источники корпоративной социальной ответственности
 - 4) внутренние источники корпоративной социальной ответственности
- 4. Комплексный подход понимания корпоративной социальной ответственности, включающий экономическую, правовую, этическую и филантропическую ответственность, разработан:*

- 1) Л. Престоном
 - 2) Дж. Постом
 - 3) А. Кероллом
 - 4) Д. Вудом
5. *Модель, в которой выделяют два направления участия корпорации в жизни социума — стратегический и реагирующий, разработана:*
- 1) М. Портером и М. Креймером
 - 2) С. Вартиком и Ф. Кохреном
 - 3) Л. Престоном, Дж. Постом, А. Кероллом
 - 4) Т. Левиттом и М. Фридманом

Тема 2. Потребность, необходимость, и возможности корпоративной социальной ответственности. Построение системы корпоративной социальной ответственности

1. *Фактором ограничения социальной ответственности организации может выступать:*
 - 1) диверсификация бизнеса
 - 2) подготовка трудовых ресурсов
 - 3) финансирование непрофильных направлений бизнеса
 - 4) обучение и повышение компетентностей персонала
2. *Специфический тип отношений социальной ответственности, при котором достигается определенный баланс реализации основных интересов важнейших социальных групп общества — это:*
 - 1) социальное партнерство
 - 2) конкуренция
 - 3) корпоративное гражданство
 - 4) репутация
3. *Правовую основу проектов социальной ответственности организации составляют:*
 - 1) законы и нормативно-правовые акты
 - 2) устав организации
 - 3) внутренние кодексы и правила маркетинговой деятельности
 - 4) социальные программы

4. *Требования к построению системы корпоративной социальной ответственности, проявляющееся в организации взаимодействия подразделений органов управления, при которой деятельность одного элемента сказывается на других элементах системы — это:*
 - 1) динамичность
 - 2) взаимосвязь
 - 3) детерминированность
 - 4) обратная связь
5. *Принцип построения системы корпоративной социальной ответственности, основанный на скоординированной деятельности организации по трем направлениям устойчивого развития: экономическому, социальному, экологическому — это:*
 - 1) принцип системности
 - 2) принцип компетентности
 - 3) принцип динамичности
 - 4) принцип кооперации

Тема 3. Специфика внутренней корпоративной социальной ответственности

1. *Совокупность общенаучных и специальных знаний, производственного опыта и навыков, баз знаний и данных, используемых в интеллектуальном потенциале фирмы для получения экономических и технологических результатов — это:*
 - 1) интеллектуальные ресурсы
 - 2) корпоративные знания
 - 3) авуары
 - 4) активы
2. *Методология, направленная на повышение уровня конкурентоспособности и защищенности компании за счет использования полного набора инструментов защиты, управления и экономики нематериальных активов компании — это:*
 - 1) управление знаниями
 - 2) управление ресурсами

- 3) управление конкурентоспособностью
- 4) управление человеческими ресурсами
3. *К мерам внутренней социальной ответственности бизнеса не относятся:*
 - 1) меры социальной защиты сотрудников
 - 2) проведение социально ответственной реструктуризации
 - 3) взаимодействие с работниками как основными стейкхолдерами компании
 - 4) гранты и льготные займы
4. *Формальное изложение ценностей и принципов построения деловых отношений компании — это:*
 - 1) социальный бюджет
 - 2) корпоративный кодекс
 - 3) социальная программа
 - 4) социальная политика
5. *Вознаграждение за труд, которое получает работник компании помимо заработной платы — это:*
 - 1) социальный пакет
 - 2) отпуск
 - 3) компенсация
 - 4) дотации

Тема 4. Специфика внешней корпоративной социальной ответственности

1. *Денежные выплаты (или иные материальные средства), выделяемые на реализацию конкретных проектов с обязательной последующей отчетностью в установленные сроки — это:*
 - 1) займы
 - 2) гранты
 - 3) софинансирование
 - 4) кредит
2. *К общегосударственным причинам стресса можно отнести:*
 - 1) неравномерность нагрузки, устанавливаемой для работника
 - 2) нарушение деловой этики

- 3) снижение уровня жизни
 - 4) угроза потерять работу
3. *Роль государства в регулировании социально-культурной сферы, выражающаяся во владении и распоряжении средствами осуществления культурной деятельности и художественного творчества — это:*
 - 1) «помощник»
 - 2) «патрон»
 - 3) «архитектор»
 - 4) «инженер»
 4. *Форма социальной ответственности, выражающаяся в добровольном осуществлении компанией деятельности по охране природы, развитию персонала, созданию благоприятных условий труда, поддержке местного сообщества, благотворительной, спонсорской деятельности и добросовестной деловой практике — это:*
 - 1) социальная активность компании
 - 2) корпоративный кодекс
 - 3) социальный бюджет
 - 4) социальная программа
 5. *Добровольный международный стандарт, предназначенный для того, чтобы помочь организациям внести вклад в устойчивое развитие общества, обеспечить взаимопонимание в области социальной ответственности и дополнить другие инструменты и инициативы в области социальной ответственности — это:*
 - 1) SA 8000:1997
 - 2) ISO 14001:2004
 - 3) ISO 9001:2008
 - 4) ISO 26000:2010

Тема 5. Корпоративная социальная ответственность и устойчивое развитие организации

1. *Принцип устойчивого развития организации при реализации корпоративной социальной ответственности, основанный на понимании, что всеобщий выигрыш возможен только*

при условии компромиссного и грамотного сотрудничества всех партнеров организации — это:

- 1) принцип справедливости
- 2) принцип системности мышления
- 3) принцип партнерства
- 4) принцип рациональности

2. *Показатель отношения к организации со стороны внешнего окружения, показатель доверия, готовности к сотрудничеству, приемлемости ее стратегии, понимание целей, стиля и намерений ее деятельности — это:*

- 1) имидж
- 2) деловая репутация
- 3) гудвилл
- 4) конкурентоспособность

3. *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 — это:*

- 1) гудвилл
- 2) остаточная стоимость
- 3) чистая стоимость
- 4) прибыль

4. *Модель корпоративной социальной ответственности в условиях кризиса, реализуемая как реакция на уже существующие проблемы — это:*

- 1) реагирующая модель
- 2) стратегическая модель
- 3) антикризисная модель
- 4) социальная модель

5. *Модель корпоративной социальной ответственности в условиях кризиса, базирующаяся на выстраивании стратегии компании на основе идей социальной ответственности, — это:*

- 1) реагирующая модель
- 2) стратегическая модель

- 3) антикризисная модель
- 4) социальная модель

Тема 6. Корпоративная социальная ответственность и конкурентные преимущества организации

1. *Факторы, определяющие превосходство над конкурентами, измеряемые экономическими показателями — это:*
 - 1) инновации
 - 2) человеческие ресурсы
 - 3) конкурентные преимущества
 - 4) технологии
2. *К преимуществам во внутренней среде организации, сформированным на основе корпоративной социальной ответственности, можно отнести:*
 - 1) формирование позитивного мнения инвесторов
 - 2) стратегическое сотрудничество с партнерами
 - 3) привлечение и удержание профессиональных кадров
 - 4) укрепление репутации компании
3. *К преимуществам в микросреде организации, сформированным на основе корпоративной социальной ответственности, можно отнести:*
 - 1) создание устойчивых отношений с местными сообществами
 - 2) укрепление репутации компании
 - 3) снижение финансовых и нефинансовых рисков
 - 4) снижение операционных расходов
4. *К преимуществам в макросреде организации, сформированным на основе корпоративной социальной ответственности, можно отнести:*
 - 1) рост доверия к компании за счет увеличения прозрачности и открытости
 - 2) стратегическое сотрудничество с партнерами
 - 3) создание устойчивых отношений с органами власти
 - 4) совершенствование методов корпоративного управления
5. *Явления и процессы внутренней среды организации и ее внешнего окружения, которые вызывают изменение уровня конкурентоспособности организации:*

- 1) источники конкурентных преимуществ
- 2) ключевые факторы успеха
- 3) конкурентная позиция
- 4) инвестиционная привлекательность

Тема 7. Эффективность реализации корпоративной социальной ответственности

1. *Общеприменимый стандарт оценки отчетности организации по показателям ее устойчивого развития, а также оценки лежащих в его основе процессов, систем и уровня компетентности — это:*
 - 1) стандарт верификации AA 1000
 - 2) стандарт ISO 14001:2004
 - 3) стандарт ISO 9001:2008
 - 4) стандарт ISO 26000:2010
2. *К конкурсным инновационным механизмам корпоративной социальной ответственности можно отнести:*
 - 1) форум граждан
 - 2) целевые группы
 - 3) социальный заказ
 - 4) приемная семья
3. *К организационно-структурным инновационным механизмам корпоративной социальной ответственности можно отнести:*
 - 1) центр социального партнерства
 - 2) социальный грант
 - 3) тендер
 - 4) именной фонд
4. *Какой показатель можно применить для оценки эффективности социальной работы организации по направлению «Оплата труда и социальные выплаты»:*
 - 1) темп роста выплат социального характера на одного работника
 - 2) темп роста затрат на переподготовку и повышение квалификации в расчете на одного работника
 - 3) динамика затрат на санаторно-курортное лечение
 - 4) динамика затрат на реализацию социальных программ для собственных работников

5. Какой показатель можно применить для оценки эффективности реализации социальных программ:
- 1) доля пострадавших на производстве в общем числе работающих
 - 2) динамика затрат на природоохранную деятельность по отношению к прибыли
 - 3) темпы роста затрат на переподготовку и повышение квалификации в расчете на одного работника
 - 4) темп роста затрат на оплату труда в общих затратах на производство и реализации продукции

Ключи к тестам для самоконтроля

№ темы	№ вопроса				
	1	2	3	4	5
1	3	3	4	3	1
2	3	1	3	3	2
3	2	1	4	2	1
4	2	3	4	4	4
5	3	2	1	1	2
6	3	3	1	1	1
7	1	3	1	1	2

В темах, количество неправильных ответов по которым превысит 3, студентам рекомендуется дополнительная проработка материала, после чего необходимо повторить тестирование.

Вопросы для подготовки к зачету

1. Понятие и основные характеристики корпоративной социальной ответственности.
2. Формирование комплексной модели корпоративной социальной ответственности.
3. Внешние и внутренние источники корпоративной социальной ответственности.
4. Понимание и реализация корпоративной социальной ответственности.
5. Концепции стейкхолдеров и корпоративного гражданства.
6. Социальная ответственность предпринимательства в развитии экономики и общества.
7. Появление и проявление необходимости корпоративной социальной ответственности.
8. Корпоративная социальная ответственность как фактор конкурентного преимущества.
9. Корпоративная социальная ответственность и процессы социализации экономики.
10. Основные атрибуты системы корпоративной социальной ответственности.
11. Виды взаимодействий в системе корпоративной социальной ответственности.
12. Принципы построения системы корпоративной социальной ответственности.
13. Образование и интеллектуальный потенциал организации как факторы внутренней социальной ответственности.
14. Основные черты и особенности внутренней корпоративной социальной ответственности.
15. Виды внутренней корпоративной социальной ответственности.
16. Анализ результатов реализации внутренней корпоративной социальной ответственности.
17. Социальные программы в стратегии развития внутренней корпоративной социальной ответственности.
18. Становление внутренней корпоративной социальной ответственности.
19. Современные особенности ответственности российского бизнеса.
20. Подходы и принципы составления социального пакета.

21. Организация и тенденции развития внутренней социальной ответственности.
22. Внешняя среда ответственности менеджмента и бизнеса.
23. Гранты и льготные займы как формы поддержки внешней среды бизнеса.
24. Поддержка развития науки и образования.
25. Особенности здравоохранения как объекта корпоративной социальной ответственности. Необходимость формирования здорового образа жизни. Регулирование стрессовых ситуаций в организации.
26. Роль культуры в развитии экономики и общества.
27. Частные и корпоративные формы поддержки культуры (зарубежный опыт).
28. Благотворительная деятельность бизнеса в области поддержки культуры.
29. Международные стандарты корпоративной социальной ответственности.
30. Структура и содержание стандарта социальной ответственности.
31. Принципы, проблематика и приоритеты социальной ответственности.
32. Корпоративное волонтерство в России и за рубежом.
33. Концепция и основные факторы устойчивого развития организации.
34. Сущность и принципы устойчивого развития организации при реализации корпоративной социальной ответственности.
35. Деловая репутация как результат корпоративной социальной ответственности организации.
36. Формирование деловой репутации, ее оценка контактными группами.
37. Виды деловой репутации, ее проявление в гудвилле.
38. Деловая репутация как фактор устойчивого развития организации.
39. Роль корпоративной социальной ответственности в антикризисном развитии организации.
40. Реагирующая и стратегическая корпоративная социальная ответственность.
41. Корпоративная социальная ответственность как элемент антикризисной стратегии организации.

42. Разнообразие типов социальной ответственности.
43. Источники конкурентных преимуществ организации.
44. Роль корпоративной социальной ответственности в формировании конкурентных преимуществ организации.
45. Среда проявления корпоративной социальной ответственности и взаимосвязь конкурентных преимуществ.
46. Корпоративная социальная ответственность как фактор формирования конкурентных преимуществ организации.
47. Понятие эффективности корпоративной социальной ответственности.
48. Социальный отчет организации.
49. Оценка эффективности корпоративной социальной ответственности.
50. Оценка корпоративной социальной активности.

ГЛОССАРИЙ

Авуары — материальные и нематериальные ресурсы производства, не обязательно обладающие ликвидностью и являющиеся объектами собственности, в том числе активы, представляющие одну из сторон бухгалтерского баланса, отражающую в денежном выражении все принадлежащие фирме материальные и нематериальные ценности.

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

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

Верификация — 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.

Внешние источники КСО — это силы, диктующие ответственное поведение бизнеса, которые вызваны существующим в обществе негласным договором, согласующим поведение бизнеса с целями и ценностями всего общества.

Внешняя корпоративная социальная ответственность — социальная ответственность организации, реализуемая с помощью инвестиций, которые направлены во внешнюю среду организации.

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

Внутренняя корпоративная социальная ответственность — социальная ответственность организации, реализуемая с помощью инвестиций, которые направлены внутрь организации.

Грант — денежные выплаты (или иные материальные средства), выделяемые на реализацию конкретных проектов с обязательной последующей отчетностью в установленные сроки.

Деловая репутация — это целостное представление о компании как субъекте определенного вида деятельности, которое складывается из восприятия и оценки результатов и последствий этой

деятельности различными заинтересованными лицами (стейкхолдерами) и контактными группами.

Имидж — это переменная составляющая бренда, т.е. изменения в образе, носящие информирующий или корректирующий характер и др.

Источники конкурентных преимуществ организации — явления и процессы внутренней среды организации и ее внешнего окружения, которые вызывают изменение уровня конкурентоспособности организации (инновации, производительность, человеческие ресурсы и КСО).

Источники корпоративной социальной ответственности — силы, которые диктуют корпорации и менеджерам соответствующие обязанности ответственного поведения.

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 ее активов (критерий ПБУ 14/2007).

Конкурентоспособность — полнота удовлетворения совокупных требований рынка к продукции, обеспечивающая предпринимателю получение определенной нормы прибыли.

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

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

Корпоративное волонтерство — часть корпоративной культуры, предполагающая добровольную деятельность работников на благо общества при поддержке и поощрении со стороны компании.

Корпоративные знания — совокупность общенаучных и специальных знаний, производственного опыта и навыков, баз знаний и данных, используемых в интеллектуальном потенциале фирмы для получения экономических и технологических результатов.

Корпоративный кодекс — формальное изложение ценностей и принципов деловых отношений компаний, а иногда и ее постав-

щиков 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.

Корпоративный фонд — фонд, созданный на средства компании.

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

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

Реагирующая корпоративная социальная ответственность — реакция на уже существующие проблемы.

Семейный фонд — фонд, созданный на средства не только одного состоятельного человека, но и членов его семьи.

Система корпоративной социальной ответственности — система, основанная на постоянном взаимодействии организации с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами).

Социальная активность компании — проведение 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.

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.

Социальный пакет — вознаграждение за труд, которое получает работник компании помимо зарплаты.

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

Социальный институт — совокупность формальных и неформальных принципов, норм, правил, ценностей, традиций, установок, ре-

гулирующих человеческую деятельность и организующих их социальную структуру со своей системой статусов и функциональных ролей.

Стратегическая корпоративная социальная ответственность — выстраивание стратегии компании на основе идей социальной ответственности.

Стандарт верификации AA1000 — общеприменимый стандарт оценки отчетности организации по показателям ее устойчивого развития, а также оценки лежащих в его основе процессов, систем и уровня компетентности.

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

Устойчивость развития организации — способность сохранить позитивные тенденции изменений в условиях неустойчивости внешней среды, обостряющейся конкуренции и неопределенности ситуаций.

Факторы устойчивого развития — управляемые силы, которые оказывают воздействие на устойчивость организации во внешней среде в период ее изменений.

Частный фонд — благотворительный фонд, основанный по желанию и на средства частного лица, состоятельного человека, выделившего часть своего состояния на благотворительные цели.

Экономайзинг — процесс достижения эффективных результатов в рамках конкурентного поведения; при этом организации несут ответственность за результаты экономайзинга.

Экологджайзинг — процесс развития связей организации с внешней средой, обеспечивающий устойчивость организации; при этом организации несут ответственность за результаты экологджайзинга.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература

1. Корпоративная социальная ответственность: общественные ожидания / под ред. С. Е. Литовченко, М. И. Корсакова. М.: Ассоциация менеджеров, 2003.
2. Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект / под общ. ред. д.э.н., проф. И. Ю. Беляевой, д.э.н., проф. М. А. Эскиндарова. М.: КНОРУС, 2008.
3. Кричевский Н. А. Корпоративная социальная ответственность / Н. А. Кричевский, С. Ф. Гончаров. М.: Дашков и К, 2008.
4. Тульчинский Г. Л. Корпоративная социальная ответственность (Социальные инвестиции, партнерство и коммуникации). СПб.: Справочники Петербурга, 2006. 104 с.
5. Туркин С. В. Социальные инвестиции бизнеса. Пособие для менеджеров. М., 2008. 240 с.

Дополнительная литература

1. 1000 лучших предприятий России. Промышленность России: эффективность производства и качество менеджмента. М., 2005.
2. Авен П. Экономический рост и общественная мораль // Коммерсантъ. 2000. № 34. С. 8.
3. Адам, А. А., Зендриков К. Ю., Ивченко С. В., Либоракина М. И., Каминарская Н. Г. Социальные инвестиции российских компаний. М., 2004.
4. Акопян А., Балацкий Е. Графский, С. Дынин, А. Иванова Е., Либоракина М., Литовченко С., Мун Дж., Петров В., Флямер М., Якимец В. Доклад о социальных инвестициях в России // Программа развития ООН, Ассоциация менеджеров России. М., 2004. 80 с.
5. Аронов А. А. Золотой век русского меценатства. М., 1995.
6. Бараулина А., Вернидуб А. Папка добрых дел // Русский Newsweek. 2005. № 42 (72). С. 36-38.
7. Благотворительность в России. СПб., 2001-2010.
8. Векслер А. Ф., Тульчинский Г. Л. Зачем бизнесу спонсорство и благотворительность. М., 2006.

9. Власть, бизнес и гражданское общество. М., 2003.
10. Геллнер Э. Условия свободы. Гражданское общество и его исторические соперники. М., 2004.
11. Горин Н. И., Нещадин А. А., Тульчинский Г. Л. Бизнес и общество: выгодное партнерство. М.: Вершина, 2006; Их же: Социальная политика российских компаний. М.: Теис, 2005.
12. Гражданское общество. Мировой опыт и проблемы России. М., 1998.
13. Дранкина Е. Бизнес на языке искусства // Коммерсантъ Social Report. 2005. № 230. Бизнес и культура.
14. Ивченко С. В., Либоракина М. И., Сиваева Т. С. Город и бизнес: формирование социальной ответственности российских компаний. М.: Институт экономики города, 2003.
15. Корпоративный менеджмент: учебное пособие / И. И. Мазур и др. М.: Омега-Л, 2010. 376 с.
16. Кузыченко А. С. Благотворительность на Северо-Западе России в 1861–1914 годах: формирование системы и практика. Псков, 2005.
17. Кузьминов Я. И., Радаев В. В., Яковлев А. А., Ясин Е. Г. Институты: от заимствования к выращиванию. Опыт российских реформ и возможности культивирования институциональных изменений. М.: ГУ ВШЭ, 2005. 83 с.
18. Молчанов В. Ф. Благотворительность и меценатство в России: Основные тенденции и характерные особенности (X — начало XX в.). М., 2003.
19. На пути к социальному государству. Спец. выпуск: Уровень жизни населения регионов России. 2005. № 8–9.
20. Наринская А. Ваш анонимный благотворитель // Коммерсантъ Social Report. 2005. № 182. С. 36.
21. Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. СПб., 2000.
22. Общество и политика. СПб., 2008.
23. Предпринимательство и предприниматели России: От истоков до начала XX века. М.: РОССПЭН, 2004.
24. Родионов А. А. Налоговые схемы, за которые посадили Ходорковского. М.: Вершина, 2006.
25. Симонова Л. М., Зыков В. В. Социальная ответственность бизнеса и устойчивая конкурентоспособность: учеб. пособие. Тюмень: Изд-во ТюмГУ, 2007. 180 с.

26. Симпсон С., Туркин С. и др. Социальное изменение в бизнесе. Как сделать корпоративное гражданство выгодным для бизнеса и общества. М., 2003.
27. Социальная ответственность компании: практическая польза для бизнеса. М., 2008.
28. Социальная ответственность компаний. Эффективные технологии управления социальными инвестициями. Материалы международной конференции. М., 2005.
29. Социально-ответственный бизнес: глобальные тенденции и опыт стран СНГ. М., 2001.
30. Сущенко В. А. История российского предпринимательства: учеб. пособие. Ростов н/Д, 2005.
31. Тульчинский Г. Л. Бизнес в России. Проблема социального признания и уважения. М.: Вершина, 2009. 384 с.
32. Тульчинский Г. Л. Бизнес и власть: коммуникации и партнерство. СПб.: Справочники Петербурга, 2006. 72 с.
33. Тульчинский Г. Л. Глобализация, бизнес, регион. Особенности бизнеса в условиях глобализации и развитие Северо-Запада России // Россия. Планетарные процессы. СПб., 2002. С. 536-566.
34. Туркин С. В. Инвестировать в социальное партнерство // Сообщение. 2000. № 11-12.
35. Туркин С. В. Как выгодно быть добрым: сделайте свой бизнес социально ответственным. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
36. Туркин С. В. Социальная активность бизнеса в местном сообществе // Элитный Персонал. 2001. 26 июня. № 24(208).
37. Туркин С. В. Филантропия как инструмент маркетинга // Элитный персонал. 2001. 5 июня № 21(205).
38. Туркин С. В., Симпсон С. Социальное измерение в бизнесе: бизнес, общество, власть. Пособие для менеджеров. М., 2001. 96 с.
39. Уровень социальной жизни населения регионов России. 2005, № 8-9. Специальный выпуск: На пути к социальному государству. М., 2005.
40. Фидрмуч Я., Геркxхан К. Формирование социального капитала в Центральной и Восточной Европе // Beyond Transition. Экономический вестник о вопросах переходной экономики. М., 2005. № 7. С. 18-19.
41. Финансово-промышленные группы в регионах России: вопросы прозрачности и подотчетности (исследование на примере Нижегородской области). Н. Новгород, 2005.

42. Фомин Э. А., Чикадзе Е. З. Благотворительность как социокультурный феномен в России. СПб., 2004.
43. Харченко А. Большой театральный роман // Коммерсантъ Social Report. 2005. № 230. С. 30-33.
44. Хорева Л. В., Сущинская М. Д. История благотворительности в России. СПб.: СПбГУЭФ, 2003.
45. Хорькова Е. П. История предпринимательства и меценатства в России. М., 2007.
46. Якимец В. Н. Основы, принципы и механизмы межсекторного социального партнерства в России. М., 2007. 384 с.
47. Якимец В. Н. Социальные инвестиции российского бизнеса: механизмы, примеры, проблемы, перспективы. М., 2009.
48. Якимец В. Н. Социальные инвестиции российского бизнеса: проблематика, место и роль НКО, механизмы // Материалы международной научно-практической конференции: Актуальные проблемы управления — 2005. Вып. 4. М.: ГУУ, 2005. С. 326-327.
49. Ямбаева Р. Социальный отчет // Коммерсантъ Social Report. 2005. № 182, С. 27-31.
50. Tepper Marlin, Alice; John Tepper Marlin (2003-03-09). «A brief history of social reporting». Business Respect (51). Retrieved on 2008-03-06.
51. Williams, Cynthia A.; Ruth V. Aguilera (2008). «Corporate Social Responsibility in a Comparative Perspective», in Crane, A., et.al.: The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility (PDF), Oxford: Oxford University Press. ISBN 0199211590. Retrieved on 2008-03-06.
52. Habisch, Andr; Jan Jonker, Martina Wegner, R. Schmidpeter (eds.) (2005). Corporate Social Responsibility across Europe. Heidelberg: Springer. ISBN 978-3-540-23251-3.
53. Orlitzky, Marc; Frank L. Schmidt, Sara L. Rynes (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis“ (PDF). Organization Studies 24 (3): 403-441. London: SAGE Publications. doi: 10.1177/0170840603024003910. Retrieved on 2008-03-07.
54. Corporate Social Responsibility and Ethical Careers. University of Edinburgh Careers Service. Retrieved on 2008-03-07.
55. «The Good Company», The Economist, 2005-01-20. Retrieved on 2008-03-07.

56. Kytle, Beth; John Gerard Ruggie (2005). Corporate Social Responsibility as Risk Management: A Model for Multinationals (PDF). Social Responsibility Initiative Working Paper No. 10. John F. Kennedy School of Government, Harvard University. Retrieved on 2008-03-07.
57. Paluszek, John (April 6-7, 2005). Ethics and Brand Value: Strategic Differentiation (PowerPoint). Business and Organizational Ethics Partnership Meeting. Markkula Center for Applied Ethics, Santa Clara University. Retrieved on 2008-03-07.
58. Malloy, D.C. (2003). «Understanding the Nature of Ethics, and Purposes of Business Health Care and Law», The Sport We Want (PDF), Canadian Centre for Ethics in Sport, pp. 59-79. Retrieved on 2008-03-07.
59. Журналы: «Менеджмент в России и за рубежом», «Проблемы теории и практики управления», «Эксперт», «Деньги», «Секрет фирмы», «Компания» и др.

Интернет-ресурсы

1. Агентство «Социальные инвестиции» www.socinvest.org
2. Агентство региональных политических исследований (АРПИ) <http://arpi.info>
3. Ассоциация менеджеров www.amr.ru
4. Благотворительный фонд «Московский благотворительный резерв» www.mcf.ngo.ru
5. Всемирный банк www.worldbank.org.ru
6. Левада-центр www.levada.ru
7. Независимый институт социальной политики (НИСП) www.socpol.ru
8. Российское представительство Charities Aid Foundation www.cafussia.ru
9. Фонд аналитических программ «Экспертиза» www.farex.ru
10. Boston College Center for Corporate Citizenship www.bc.org
11. Business for Social Responsibility www.bsr.org
12. Business in the Community www.bitc.org.uk
13. Centre for Tomorrow's Company www.tomorrowscompany.com
14. Cone Communications www.conenet.com
15. Интернет энциклопедия [http://en.wikipedia.org/wiki/Corporate__social__responsibility](http://en.wikipedia.org/wiki/Corporate_social_responsibility)

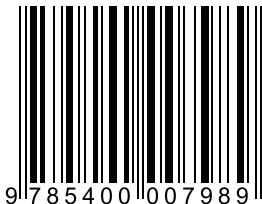
Учебное издание

Надежда Владимировна БАКША
Анна Анатольевна ДАНИЛЮК

КОРПОРАТИВНАЯ
СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Учебное пособие

Редактор	<i>Н. П. Дементьева</i>
Технический редактор	<i>Н. Г. Яковенко</i>
Компьютерная верстка	<i>С. В. Кожурова</i>
Печать электрографическая	<i>А. Е. Котлярова, А. В. Башкиров</i>
Печать офсетная	<i>В. В. Торопов, С. Г. Наумов</i>



Подписано в печать 08.04.2013. Тираж 430 экз.
Объем 18,25 усл. печ. л. Формат 60×84/16. Заказ 276.

Издательство Тюменского государственного университета
625003, г. Тюмень, ул. Семакова, 10
Тел./факс: (3452) 45-56-60, 46-27-32
E-mail: izdatelstvo@utmn.ru