

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Санкт-Петербургский государственный
инженерно-экономический университет»



С. Г. Божук, В. В. Кулибанова, Т. Р. Тэор

КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Учебник

Допущено
Учебно-методическим объединением по образованию
в области производственного менеджмента в качестве учебника
для студентов, обучающихся по направлению подготовки 080200 – Менеджмент
(профиль «Производственный менеджмент»)

ИНЖЭKON



0000948557

**Санкт-Петербург
2012**

УДК 339.138
ББК 65.010.63
Б76

Утверждено редакционно-издательским советом СПбГИЭУ в качестве учебника по напр. 080200

Рецензенты:

кафедра маркетинга СПбГУЭФ (зав. кафедрой д-р экон. наук, проф. *Г. Л. Багиев*),
канд. экон. наук, доц. *Н. К. Розова* (СПбГПУ, Международная высшая школа
управления)

Божук С. Г.

Б76 Корпоративная социальная ответственность : учебник / С. Г. Божук, В. В. Кулибанова, Т. Р. Тэор. – СПб. : СПбГИЭУ, 2012. – 266 с.

ISBN 978-5-9978-0591-3

В данном учебнике рассмотрены существующие теории и альтернативные взгляды на трактовку социальной ответственности бизнеса, систематизирован понятийный аппарат, представлен сравнительный анализ КСО в ведущих западных странах и России. Информация, представленная в учебнике, способствует формированию у студентов комплекса знаний в области системы цивилизованных рыночных отношений, где бизнес развивался бы устойчиво, эффективно решал свои экономические задачи, при этом был законопослушным и соответствовал этическим ожиданиям, существующим в обществе.

Учебник предназначен для бакалавров, обучающихся по направлению 080200 – Менеджмент.

УДК 339.138
ББК 65.010.63

ISBN 978-5-9978-0591-3

© СПбГИЭУ, 2012

ПРЕДИСЛОВИЕ

Данный учебник призван решить задачу методически и дидактически грамотного донесения до студентов сведений в области корпоративной социальной ответственности (КСО).

Учебник состоит из четырех глав. В первой излагаются теоретические основы дисциплины, во второй проводится сравнительный анализ различных моделей социальной политики, третья глава посвящена направлениям КСО, а четвертая – инструментам реализации социальных программ. Каждая глава содержит перечень контрольных вопросов, ответы на которые помогут читателям закрепить изученный материал, а также основные выводы по рассматриваемому материалу. В конце книги приведен глоссарий ключевых понятий и терминов.

В результате изучения курса студенты получают знания и навыки, позволяющие идентифицировать, анализировать и ранжировать ожидания заинтересованных сторон организации с позиций концепции КСО; строить взаимоотношения между бизнес-средой и обществом; диагностировать этические проблемы в организации и применять основные модели принятия этических управленческих решений; оценивать эффективность проведения программ социальной ответственности.

Авторы учебника:

С. Г. Божук, доктор экономических наук, профессор (гл. 4),

В. В. Кулибанова, доктор экономических наук, профессор (введение, гл. 3),

Т. Р. Тэор, кандидат экономических наук, доцент (предисловие, гл. 1, 2).

ВВЕДЕНИЕ

В последнее время наблюдается устойчивый рост интереса как академического, так и бизнес-сообщества к теме корпоративной социальной ответственности (КСО). На Западе такие известные ученые, как Ф. Котлер, К. Прахалад, М. Портер, в своих исследованиях уделяют значительное внимание рассмотрению этого вопроса. Курсы, посвященные изучению корпоративной социальной ответственности, стали неотъемлемой частью подготовки экономистов, менеджеров, специалистов по связям с общественностью в престижных бизнес-школах и университетах.

В условиях постоянно увеличивающегося спроса со стороны бизнеса преподавание и исследования в области КСО являются важными условиями получения образовательными учреждениями международных аккредитаций, предоставляемых ассоциациями AACSB International, EFMD (EQUIS) и AMBA.

Кроме того, все большую популярность в мире приобретает рейтинг Beyond Grey Pinstripes (BGP), оценивающий программы уровня MBA по степени интегрированности вопросов социальной и экологической ответственности в учебные планы и связанные с их наполнением исследовательские проекты [13, с. 233]. Характерно, что в рейтинге Beyond Grey Pinstripes представлены не маргинальные школы, в силу тех или иных причин специализирующихся на проблематике КСО. Практически все участники этого рейтинга являются национальными или глобальными лидерами управленческого образования, занимающими ведущие позиции в основных международных рейтингах. Так, все школы, занявшие 10 верхних позиций в рейтинге BGP за 2009–2010 гг., вошли в глобальный рейтинг программ MBA Financial Times за 2010 г. Среди них Высшая школа бизнеса Стенфордского университета и Школа бизнеса Колумбийского университета (США), Школа бизнеса IE (Испания) и Школа менеджмента университета Эразмус (Нидерланды) [154]. При этом, как правило, изучение проблем КСО в ведущих университетах и бизнес-школах не ограничивается форматом MBA, а охватывает весь портфель реализуемых дипломных и постдипломных программ, включая программы бакалаврской и магистерской подготовки. К сожалению, по состоянию на 2010 г. ни одна из российских бизнес-школ в рейтинге BGP не представлена [13, с. 234].

Российское высшее образование следует мировым тенденциям и вводит в программу обучения бакалавров соответствующую обязательную дисциплину. Согласно принятым федеральным государственным образовательным стандартам высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) третьего поколения, курс «Корпоративная социальная ответственность» является обязательным для подготовки бакалавров по направлению «Менеджмент».

Глава 1. ПОНЯТИЙНЫЙ АППАРАТ И ТЕОРИЯ КСО

Изучив данную главу, вы узнаете:

- 1) как с течением времени менялись взгляды на социальную ответственность бизнесмена;
- 2) почему на современном этапе развития общества усиливается внимание к социальной роли бизнеса;
- 3) какие взгляды на КСО популярны в настоящее время;
- 4) какие уровни КСО выделяют современные ученые;
- 5) кто является целевыми аудиториями для мероприятий КСО;
- 6) почему влияние репутации на успех бизнеса столь велико;
- 7) по каким критериям можно оценить корпоративную репутацию;
- 8) что такое корпоративный кодекс чести и для чего он пишется;
- 9) как связаны между собой миссия, видение и ценности организации.

1.1. Эволюция понятия «социальная ответственность бизнеса»

Взгляды на границы ответственности бизнеса перед обществом на протяжении всей современной истории постоянно трансформировались. Эти изменения определялись и продолжают определяться состоянием экономики, социальными процессами, идущими в обществе, уровнем развития технологий. Поэтому то, что казалось этичным еще 100–150 лет назад, сейчас представляется совершенно неприемлемым и достойным осуждения. Достаточно вспомнить тяжелые условия труда на заводах и фабриках викторианской Англии, где в порядке вещей были антисанитария в жилищах рабочих, рабский детский и женский труд, низкие зарплаты и изнуряюще долгий рабочий день.

Сейчас трудно поверить, что только в 1850 г. фабричное законодательство Англии ограничило рабочий день 12 (!) часами, а 1891 г. было запрещено брать на работу детей до 11 лет и работать женщинам в течение 4 недель после родов. В 1908 г. на фабриках Московской губернии средний рабочий день составлял 9,5 часов для взрослых рабочих и 7,5 часов для малолетних. А восьмичасовой рабочий день для всех работающих в промышленном производстве и служащих был установлен в Германии лишь в 1918 г., а во Франции – в 1919 г.

Весьма условно эволюцию взглядов общества на то, что значит быть «этичным бизнесменом», можно разделить на три этапа.

1-й этап. До второй четверти XX в. этичность воспринимается второстепенной по отношению к прибыльности, поэтому этичным считается любой предприниматель, который выпускает продукцию соответствующего качества, не нарушает договорных обязательств перед партнерами и не вводит в заблуждение потребителей. Однако уже в начале XX в. некоторые руководители бизнеса выражали уверенность в том, что корпорации обязаны использовать свои ресурсы таким образом, чтобы общество оказывалось в выигрыше. Занимавшийся производством стали Эндрю Карнеги, к примеру, вложил 350 млн долл. в социальные программы и построил более 2000 публичных библиотек. Джон Д. Рокфеллер пожертвовал 550 млн долл. и основал Фонд Рокфеллера. Доктрина *капиталистической благотворительности*, согласно которой прибыльные организации должны жертвовать часть своих средств во благо общества, была рассмотрена Д. Карнеги в работе «Евангелие процветания», опубликованной в 1900 г.

Первые акции такого рода заложили основы подхода, который до сих пор является объектом споров. Еще одним сторонником рассматриваемой концепции стал Роберт Э. Вуд, глава фирмы *Sears*. В годовом отчете за 1936 г. Вуд упомянул «те широкие социальные обязательства, которые невозможно выразить математически, но можно считать тем не менее имеющими первостепенное значение». Вуд имел в виду сильное косвенное влияние общества на организацию, функционирующую в данном обществе. Он утверждал далее, что нелегко измерить количественно или интерпретировать экономически затраты – выгоды для общества, вызываемые социальной ответственностью бизнеса. Среди руководителей деловых предприятий Вуд одним из первых признал «многослойность широкой публики» (выделив, например, потребителей, местные общины, держателей акций и работников), обслуживаемой фирмой. Он был также защитником подхода к решению социальных проблем не столько с государственных, сколько с менеджерских позиций [62, гл. 5].

2-й этап. После Первой мировой войны происходит усиление борьбы рабочих за свои права, в ряде стран имеют место серьезные волнения, которые заставляют бизнесменов пересмотреть отношение к своим работникам. Поэтому начиная с 1920-х гг. организация заботиться о своих сотрудниках и их семьях постольку, поскольку это в конечном итоге ведет к более высокой производительности и доходности. Великая Депрессия 30-х гг. замедлила этот процесс, что несудивительно: ведь

главной заботой предприятий в то время было элементарное выживание. В это время почти все американцы и не ждали от бизнеса ничего иного, кроме прибыли и рабочих мест [62, гл. 5]. 50-е гг. XX в. ознаменовались еще более пристальным вниманием бизнеса к этическим вопросам. Отчасти это было обусловлено развитием сотрудничества между бизнесом и правительством во время Второй мировой и последовавшей за нею в 50-е гг. «холодной войны». В этот период был создан Комитет по экономическому развитию, в который вошли наиболее видные представители делового мира. Хотя цель комитета заключалась в консультировании правительства по экономическим и коммерческим вопросам, значение комитета оказалось существеннее, поскольку таким путем расширялось участие делового мира в решении проблем социальной и государственной политики.

Именно в 50-х гг. появился первый основательный труд на темы социальной ответственности. В книге «Социальная ответственность бизнесмена» Хоуард Р. Боуэн рассмотрел, как концепция социальной ответственности может быть распространена на бизнес, а осознание более широких социальных целей при принятии деловых решений может приносить социальные и экономические выгоды обществу [62, гл. 5].

3-й этап. В 60-е гг. XX в. происходит новый всплеск социальной активности. Появляются и набирают силу общественные движения за права молодежи, женщин, национальных меньшинств, охрану окружающей среды. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури пишут: «Споры о роли бизнеса в обществе подстегнули события 60-х и 70-х гг. В разных сферах общества проявился активный интерес к таким вопросам, как гражданские права, война во Вьетнаме, равноправие женщин, загрязнение среды отходами промышленности и состояние среды обитания в целом, а также консьюмеризм – движение потребителей. В 70-е и 80-е гг. на первый план вышли разоружение, атомная энергетика, избавление от голода стран третьего мира, защита флоры и фауны и торгово-экономические отношения с ЮАР» [62, гл. 5]. Поэтому начиная с 70-х гг. этичной считается та организация, которая помимо обязательств перед клиентами, партнерами, сотрудниками несет ответственность перед обществом в целом.

Приведенная выше периодизация, разумеется, относится к развитым капиталистическим странам. В нашей стране развитие капитализма было прервано Октябрьской революцией, соответственно и временные рамки вышеперечисленных этапов сместились. Можно сказать, что

в 90-е гг. прошлого века в обществе господствовал взгляд на социальную ответственность бизнеса, соответствующий первому этапу периодизации, в конце 90-х – начале 2000-х гг. мы видим частичный переход ко второму этапу, а в настоящее время многие предприятия, особенно крупные, считают своим долгом заботу о местных сообществах, финансируя локальные социальные программы.

Совершенно очевидно, что на данном этапе развития общества, в том числе и российского, внимание к социальной роли бизнеса усиливается. Это объясняется следующими причинами.

1. *Глобализация.* Национальные границы становятся все более размытыми, а компании осваивают все новые рынки с целью экономии на затратах, связанных с оплатой труда и материально-техническим обеспечением. Когда фирмы выходят на новые рынки, они располагают всеми сильными и слабыми сторонами той репутации, которую они уже заработали, поэтому компании с хорошей репутацией получают значительное конкурентное преимущество относительно тех компаний, которые такой репутацией не обладают. Кроме того, глобализация приводит к унификации этических стандартов предпринимательской деятельности. Вместе с приходом иностранного капитала приходят и международные правила ведения бизнеса, которые постепенно становятся общепринятыми.

2. *Доступность информации.* Рост числа всевозможных источников информации и ее незамедлительное распространение через печатные СМИ, телевидение и Интернет создали условия, в которых потребитель испытывает сложности с определением качества предлагаемых ему товаров и услуг. Как следствие, покупатели, инвесторы и потенциальные наемные рабочие обращаются в наиболее высоко оцениваемые компании.

3. *Появление все новых товаров потребления.* Глобализация послужила стимулом к усилению степени гомогенности предлагаемых на рынках товаров. Приобретая фаст-фуд, напитки и прочие потребительские товары, покупатель неизбежно сталкивается с таким видом лицензирования, как франчайзинг, получившим поистине глобальное распространение. В большинстве стран мира местные производители пытаются перенять практику ведения бизнеса успешных зарубежных компаний, пользующихся непрекращаемым авторитетом. В случаях, когда различия между товарами и услугами, предлагаемыми потребителю разными фирмами, являются незначительными, репутация становится мощным источником дифференциации.

4. *Информатизация общества* делает практически невозможным сохранить в тайне неблагоприятные поступки по отношению к другим субъектам рынка. В последние годы средствам массовой информации удалось существенно расширить сферу своего влияния в деловом мире. Компании и их руководители теперь находятся под постоянным наблюдением прессы, за счет этого им удается сделать корпоративную репутацию основным источником собственного отличительного преимущества (или хлопот). Кроме того, облегчается доступ к новым технологиям, которые становятся всеобщим достоянием в максимально сжатые сроки, что также усложняет поддержание устойчивого конкурентного преимущества в течение длительного периода. Скопировать то или иное свойство товара становится все проще, а вот положительная репутация компании далеко не такой легкой объект для копирования.

Проанализируйте пример из практики 1.1.

Пример из практики 1.1.

По результатам исследований, проведенных компаниями *Worthington Di Marzio* (исследование «Потребители, общество и бизнес») и *Cone Communications* (исследование, посвященное причинам, по которым потребители переключаются с одной торговой марки на другую) в Австралии в 1999 г., было выявлено, что: более 76% потребителей готовы переключиться на товары и услуги другой компании, если она ассоциируется с социально полезным делом, при условии, что цены на товары и услуги, как и их качество, идентичны; у 86% потребителей формируется более позитивный имидж компании, в случае если они видят реальные усилия компании по решению социальных проблем; 64% потребителей полагают, что социальная ответственность должна стать неотъемлемой составляющей философии компании; 61% потребителей выражают готовность поменять розничную торговую компанию, если она ассоциируется с социально полезным делом. Еще более ценным с маркетинговой точки зрения является то, что потребители готовы даже заплатить немного больше за товары и услуги, если компания ассоциируется с социально полезным делом. Приведенные ниже данные некоторых исследований подтверждают это: 64% потребителей полагают, что могут заплатить в среднем на 5% больше, если товар ассоциируется с социально полезным делом; 20% потребителей согласны платить на 10% больше, если товар ассоциируется с социально полезным делом [5, с. 18].

5. *Насыщенность рекламными объявлениями.* Проезжая мимо рекламных щитов и плакатов, прослушивая и просматривая рекламные объявления по радио и телевидению, люди подвергаются ментальным

атакам корпоративных сообщений. Перегруженная рекламой общественность обращает на подобные сообщения все меньшее внимание, в связи с чем приобретенные ранее рекламные площади утрачивают свою эффективность. Усилилась и роль более обширных стратегий построения репутации, связанных с организацией связей с общественностью, осознанием социальной ответственности, управлением событиями, спонсорской деятельностью. Их использование позволяет оказывать влияние на восприятие покупателей и в значительной степени облегчает задачу ведения деятельности на медиарынке.

6. *Рост значимости общественных организаций.* Сейчас можно наблюдать активизацию деятельности неправительственных организаций, использующих все более изощренную тактику маркетинга и связей с общественностью для популяризации своих идей. В большинстве случаев им удается достичь поставленных целей. Однако для этого они организуют своего рода «атаки» на фундаментальные основы репутации крупнейших мировых компаний.

7. *Усиление конкуренции,* связанное как с приходом на рынок международных компаний, так и с увеличением числа отечественных производителей, постепенно превращает рынок продавца в рынок покупателя. А для такого типа рынка характерно усиление влияния имиджа компании на принятие решения о покупке. И очень часто вопросы социальной репутации оказывают большее влияние на формирования имиджа компании, чем реклама ее бренда и финансовая политика.

1.2. Современное понимание корпоративной социальной ответственности

Под юридической ответственностью понимается следование конкретным законам и нормам госрегулирования, определяющим, что может, а чего не должна делать организация. По каждому вопросу существуют сотни и тысячи законов и нормативов, – к примеру, сколько токсичных веществ может содержаться в промышленных стоках; как исключить дискриминацию при найме на работу; каковы минимальные требования по безопасности продукции; какого типа товары можно продавать другим странам. Организация, подчиняющаяся всем этим законам и нормативам, ведет себя юридически ответственным образом, однако, она не обязательно будет также считаться и социально ответственной [62, гл. 5].

Предприятие обязано платить налоги (нести юридическую ответственность), однако оказывать или не оказывать спонсорскую помощь детскому дому – такое решение фирма принимает исключительно на добровольной основе.

Социальная ответственность, в отличие от юридической, подразумевает добровольный характер. Фирма решает сама, брать или не брать на себя те или иные обязательства по отношению к различным рыночным субъектам, так как эти обязательства лежат вне определяемых законом или регулируемыми органами требований или же сверх этих требований. Такая ответственность подразумевает определенный уровень добровольного отклика на социальные проблемы со стороны организации. Этот отклик имеет место по отношению к тому, что лежит вне определяемых законом или регулируемыми органами требований или же сверх этих требований. Например, организация, которая, согласно регулированию, должна иметь в штате 15% представителей национальных меньшинств, но фактически не обеспечивает достижения этого 15%-го уровня, по закону отвечает за данное нарушение. Но ее вовсе не обязательно рассматривать как социально ответственную за положение дел в данном регионе с практикой найма национальных меньшинств. В то же время, следование закону не означает, что организация больше не несет никакой социальной ответственности. Другую организацию, которая держит в штате более 15% представителей национальных меньшинств, следовало бы считать социально ответственной с точки зрения решения данной проблемы. Однако та же самая организация может нарушать закон, занимаясь лживой рекламой, и в этой сфере деятельности поведение организации нельзя считать даже юридически ответственным [62, гл. 5].

Социально ответственная деятельность подразумевает определенные, а иногда и весьма значительные расходы. Поэтому некоторые ученые приводят весомые аргументы против такой деятельности. Т. Левитт и М. Фридман [13, с. 24–26] в своих трудах неоднократно подчеркивали, что основная задача бизнеса – максимизация прибыли, а расходы на программы социальной ответственности нарушают этот принцип, так как расходы на социально ответственные мероприятия:

- переносятся на потребителей в виде повышения цен;
- приводят к снижению заработной платы, уменьшению дивидендов, сокращению инвестиций в обновление и совершенствование производственных мощностей и т. п.

Таким образом компания, которая несет большую долю социальной ответственности, может проиграть в конкурентной борьбе.

Следовательно, обязанность бизнеса состоит лишь в том, чтобы не нарушать закон, не вводить в заблуждение потребителей и акционеров, не подрывать общественные устои и т. п.

Эта точка зрения получила название *теория корпоративного эгоизма*. Ее сторонники считают, что решение проблем общества должно находиться в компетенции государственных и муниципальных органов, а не предприятий, так как их руководители не обучены решать социальные проблемы; кроме того, эффект социальных программ не может быть точно определен – о результатах подобных действий трудно отчитываться перед заинтересованными лицами и широкой общественностью. Ответственность бизнеса же заключается только в том, что он должен хорошо выполнять свою главную функцию – создавать материальные блага. Получение прибыли фирмой (при условии соблюдения законов) демонстрирует наивысшую ответственность бизнеса перед обществом.

В современной России достаточно много как владеющих, так и не владеющих каким-либо бизнесом людей придерживаются этой точки зрения, и это неудивительно, особенно на этапе становления цивилизованных рыночных отношений. Их логика такова: поскольку бизнесмен владеет тем или иным предприятием, то он вправе сам решать, куда тратить заработанные им и никем другим средства. И никто: ни государство, ни работники, ни общество – не могут ему в этом вопросе указывать. Однако есть смысл прислушаться к Ч. Хэнди, который в своей книге «По ту сторону уверенности» высказал следующую мысль: «Я считаю, что ошибочна сама концепция владения компанией. Можно владеть зданиями, или землей, или материалами, но современные компании – нечто большее, чем эти физические объекты; по существу, они являются собраниями людей. Говорить о «владении» собраниями людей бессмысленно... Это неправильно, это неуместно, это, быть может, даже аморально. Компании не являются и не должны быть объектами собственности, которыми можно торговать как товарами. Они сообщества. Ими нужно править, а не владеть. Как править – вопрос обсуждаемый, но и тут мы должны обратиться за прецедентами к процветающим государствам и обществам, а не к крепостничеству» [133, с. 119].

Сторонники диаметрально противоположной точки зрения – *теории корпоративного альтруизма* – утверждают, что любая фирма

является частью общественной структуры, так как бизнес – порождение общества, следовательно, он должен служить интересам этого общества. Поэтому сам факт существования предприятия влечет за собой моральные обязательства вести себя социально ответственно. Поэтому говорить о прямых выгодах от осуществления социальных программ неправильно, так как участие в таких программах – прямая обязанность предприятия.

Перечисленные выше теории представляются достаточно радикальными. «Невидимая рука рынка», к которой апеллируют неоклассики – сторонники первой теории, выглядит весьма абстрактной, теоретической категорией. Вторая же точка зрения, по которой фирма будет «творить добро» исходя лишь из альтруистических соображений, представляется довольно идеалистичной. Поэтому в настоящее время все большую популярность получает третья, «центристская» позиция – теория «разумного» эгоизма, которая рассматривает КСО как прибыльный (пусть и в долгосрочной перспективе) бизнес. Сторонники этой прагматичной точки зрения утверждают, что социальная ответственность фирмы:

- способствует гуманизации общества и тем самым создает лучшую среду для бизнеса организации;
- помогает формировать и поддерживать положительный имидж организации, а имидж в настоящее время является весьма значительным нематериальным активом;
- помогает налаживать отношения с такими влиятельными игроками рынка, как государственные и муниципальные органы власти;
- формирует сплоченный, работоспособный коллектив, минимизирует текучесть кадров, позволяет привлекать талантливых сотрудников;
- в конечном итоге способствует развитию фирмы в долгосрочной перспективе.

В настоящее время принято выделять следующие уровни социальной ответственности бизнеса.

1. *Базовый*. Предполагает выполнение следующих обязательств: своевременная оплата налогов, выплата заработной платы, по возможности – предоставление новых рабочих мест (расширение рабочего штата).

2. Уровень *«корпоративной ответственности»*. Предполагает обеспечение работников адекватными условиями не только работы, но и жизни: повышение уровня квалификации работников, профилактическое лечение, строительство жилья, развитие социальной сферы.

3. *Высший уровень* предполагает благотворительную деятельность.

Более подробно уровни социальной ответственности бизнеса были рассмотрены в работах А. Керолла. Этот ученый предложил так называемую «пирамиду корпоративной социальной ответственности» и рекомендовал ее использовать для анализа КСО в любой компании, в том числе действующей на международной арене (рис. 1.1).

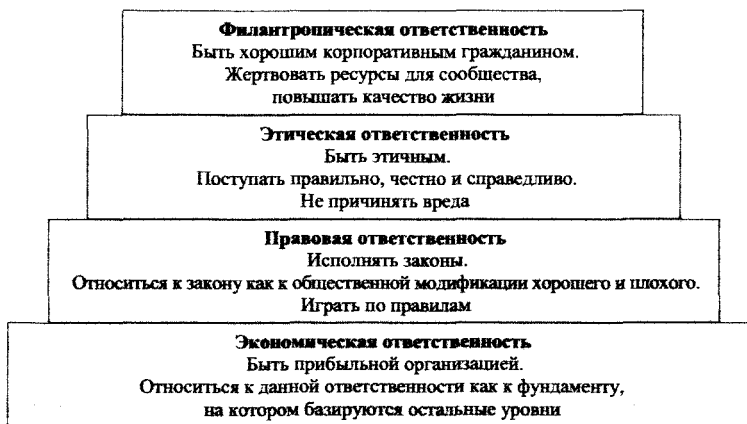


Рис. 1.1. Пирамида КСО А. Керолла [13, с. 34]

Сложные взаимоотношения между каждым уровнем КСО А. Керолл попытался объяснить совместно с М. Шварцем (M. Schwartz) в «трехсферной» модели КСО (рис. 1.2).

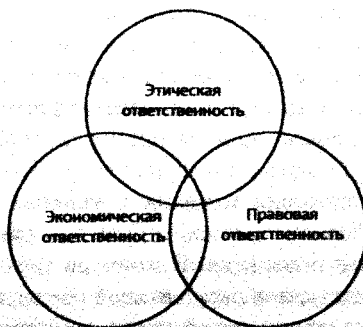


Рис. 1.2. «Трехсферная» модель КСО А. Керолла и М. Шварца

1. Экономическая ответственность определяет базовую функцию компании как производителя товаров и услуг, позволяющую максимизировать прибыль настолько, насколько возможно, поддерживая сильное конкурентное положение и высокий уровень производительности. Данная категория имеет чисто экономический характер, и основанная на ней деятельность может стать незаконной или неэтичной. Примером может служить *Ford Motor Company*, которая продолжала производить автомобили модели «Pinto» в 1970-х гг., несмотря на наличие опасных дефектов (производители снизили стоимость страхования данной модели вместо того, чтобы прекратить ее производство).

2. Юридическая ответственность подразумевает повиновение или исполнение закона как основных понятий справедливости, установленных законодательством. А. Керолл выделяет три типа юридических мотивов: согласие (пассивное, ограничительное, оппортунистическое), уклонение от гражданской тяжбы, ожидание закона. Пассивное согласие подразумевает исполнение определенных требований безопасности для определенного продукта, если даже это не прописано законом.

Ограничительное согласие возникает в случае, когда компании вынуждены выполнять закон. Например, закон может мешать возможности большего загрязнения, чем установлено нормативами таким образом, правовая система ограничивает определенного рода деятельность.

Оппортунистическое согласие проявляется в действиях компании при соблюдении «буквы» закона, а не его «духа». Компании могут использовать и искать определенные лазейки в законодательстве в целях участия в определенных действиях. Также возможны попытки действовать в специфической юрисдикции (например, организация производства в развивающихся странах с менее строгими экологическими стандартами, более слабым законом защиты потребителей и благосостоянием служащих).

Второй тип юридических мотивов – уклонение от гражданской тяжбы – желание избежать текущей и будущей гражданской тяжбы в результате небрежного поведения. В ответ на такие страхи компании могут прекратить вредные для окружающей среды действия. Часто эти компании участвуют в юридической защитной стратегии, пытаясь уладить все судебные процессы.

Ожидая изменений в законодательстве, компании могут участвовать в лоббировании своих интересов при разработке и принятии новых законов.

3. Этическая ответственность требует от бизнеса соответствия ожиданиям общества, основанным на приверженности ряду этических стандартов или моральных принципов. Однако трудно выделить чисто этические мотивы, потому как невозможно в полной мере знать мотивы принятия решения и их последствия.

В идеале социально ответственной компанией может считаться только та, в действиях которой соблюдены нормы и правила всех аспектов ответственного поведения. Однако в реальной жизни возможны различные варианты неполного соответствия. Рассмотрим наиболее распространенные варианты.

Этико-экономическая ответственность – сочетание экономической и этической ответственности, например производство «зеленых» товаров народного потребления, менее вредных, чем «обычные» (таких как автомобили со сниженным расходом топлива, электромобили, использование бумажной упаковки вместо пластиковой и т. п.). Или призыв к покупателям приобретать товары в рамках программ социально значимого маркетинга, который автоматически делает их участниками благотворительных акций. При этом продавцы не только выступают в качестве ответственных бизнесменов, но и получают прибыль от продажи подобных товаров. Следовательно, действия компании экономически и этически обоснованы.

Экономико-правовая ответственность характеризует компании экономически и юридически ответственные, допускающие незачинное поведение, использующие законодательные и административные лазейки для получения экономической выгоды. Например, осуществление деятельности в странах третьего мира – в худших социальных условиях («социального демпинга») или пренебрежения экологией («эко-демпинга»).

Этико-правовая ответственность характеризует деятельность, осуществляемую не из-за прямых экономических выгод, а на основании соблюдения законодательства и этических принципов. К примеру, мероприятия по установке очистных сооружений требуются по закону и предотвращают негативное воздействие на окружающую среду, здоровье людей на территории присутствия компании; следовательно, такую деятельность можно считать этичной [7].

1.3. Целевые аудитории КСО

Маркетологи оперируют понятием «целевая аудитория», подразумевающая группу лиц, объединенных общими психо-социо-демографическими признаками и отобранных для определенных коммуникационных задач. В разрезе КСО понятие «целевая аудитория» совпадает с понятием «стейкхолдер». Термин «стейкхолдер» в его нынешнем понимании был предложен экономистом Робертом Эдвардом Фриманом – создателем одноименной теории. Он определяет стейкхолдера как «любого индивидуума, группу или организацию, оказывающую существенное влияние на принимаемые фирмой решения или оказывающиеся под воздействием этих решений» [13, с. 79].

На рис. 1.3 отображены важнейшие группы заинтересованных сторон (стейкхолдеров) для мероприятий КСО. При этом следует отметить, что работа с целевыми аудиториями может происходить как напрямую, так и опосредованно через СМИ, которые можно рассматривать и как средство, и как цель коммуникационного процесса.

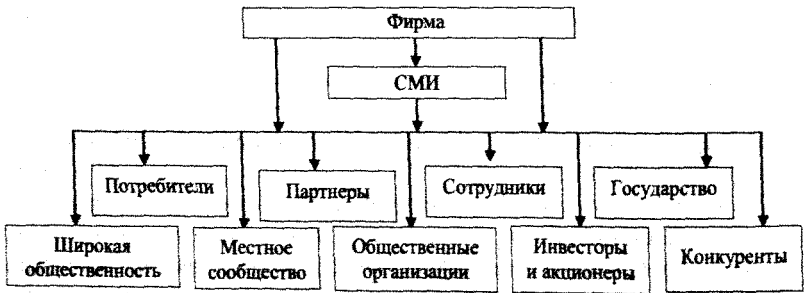


Рис. 1.3. Целевые аудитории КСО

При этом для каждой из заинтересованных сторон во взаимоотношениях с предприятием будут важны совершенно разные вопросы. Кроме того, очень часто интересы одних групп противоречат интересам других. И в такой ситуации задача менеджеров осложняется тем, что помимо увязки интересов фирмы с интересами заинтересованных сторон необходимо искать компромисс при учете интересов различных заинтересованных сторон.

Отметим наиболее важные из таких проблем:

1. Проблемы в отношениях между *организацией и сотрудниками и сотрудниками внутри организации*. Предметом рассмотрения здесь могут стать отношения руководителей и подчиненных, проблемы в отношениях между подразделениями организации и сотрудниками внутри подразделения, достойная оплата и условия труда, гарантии и стабильность рабочих мест, охрана здоровья и трудоспособности, социально-психологический климат в коллективе, равные права и возможности трудоустройства независимо от пола, возраста, расовой принадлежности, религиозных убеждений и т. п.

2. Проблемы, связанные с отношением фирмы к *потребителям*, а именно – качество товаров и услуг, разнообразие выбора, предоставление гарантий, безопасность товаров, влияние товаров на здоровье потребителей, цены, достоверность и полнота информации о товарах и фирме, уважение человеческого достоинства.

3. Проблемы, связанные с отношениями фирмы и *общества*: поддержание мира и безопасности, соблюдение прав человека, уважение культурных и национальных традиций, участие компаний в гражданской жизни, спонсорская поддержка учреждения культуры, образования, здравоохранения, охрана окружающей среды. Деление всего общества на общество в целом и на местное сообщество обусловлено тем, что подчас интересы первого могут не совпадать с интересами второго, а иногда и быть диаметрально противоположными (например, строительство автомагистрали может случить интересам общества в целом, однако противоречить интересам жителей микрорайона, по которому эту магистраль планируют провести).

4. Проблемы, связанные с отношениями фирмы и *партнеров* (поставщиков, посредников): справедливое и честные ведение переговоров, развитие долговременных и устойчивых отношений, обмен информацией, своевременная оплата поставок согласно условиям договоров.

5. Проблемы, связанные с отношениями фирмы и *конкурентов*: взаимное уважение, развитие открытых рынков товаров и капиталов, отказ от использования сомнительных приемов конкурентной борьбы (демпинг, монополизация рынка путем слияния компаний, повышение барьеров входа на рынок, шпионаж и т. д.), уважение физических и интеллектуальных прав собственности.

6. Проблемы, связанные с отношением фирмы к *владельцам и акционерам* – рост доходов, отношения доверия, использование прибылей или активов, свободный доступ к информации, ограниченный лишь рамками закона и условиями конкуренции.

7. Проблемы, связанные с отношением фирмы и государственных и муниципальных органов власти: значимость продукции предприятия для региона, участие в социальных программах, соблюдение законности, обеспечение занятости.

8. Проблемы, связанные с отношением фирмы и СМИ: информационная открытость, возможность диалога с представителями компании.

9. Проблемы, связанные с отношениями фирмы и общественных организаций: добросовестность в осуществлении предпринимательской деятельности, участие в социальных программах, спонсорство и благотворительность.

Отношения с заинтересованными сторонами помимо выгод могут повлечь за собой рискованные ситуации. Рискованная ситуация – ситуация, в которой стейкхолдер выбирает модель поведения, влекущую за собой рискованные события. Вероятность риска увеличивается по мере того, как группы стейкхолдеров объединяются (например, НКО подключают органы государственной власти и СМИ). Рассмотрим, какие риски для корпорации таят в себе отдельные группы стейкхолдеров (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Риски, вызванные отдельными группами стейкхолдеров [50]

Стейкхолдеры	Риски, вызванные поведением стейкхолдеров
Акционеры	Продажа значительного пакета акций
Институциональные инвесторы	1. Отзыв инвестиций. 2. Злоупотребление правами акционеров
Работники	1. Забастовки, ненадлежащее исполнение своих должностных обязанностей. 2. Распространение негативной информации о предприятии (в частности, в интернете)
Потребители	1. Снижение потребления продукта. 2. Бойкотирование продуктов. 3. Претензии (в том числе и в судебном порядке)
Дилеры-распространители и поставщики	1. Отказ от сотрудничества. 2. Сотрудничество с конкурентами
Представители государственной власти: законодательная власть	1. Принятие закона, ограничивающего предпринимательскую деятельность (реализацию, рекламу и производство продукции). 2. Блокирование интересующих корпорацию законопроектов
Представители государственной власти: исполнительная власть	1. Коррупция. 2. Установление барьеров, мешающих предпринимательской деятельности

Стейкхолдеры	Риски, вызванные поведением стейкхолдеров
Представители региональной власти	<ol style="list-style-type: none"> 1. Коррупция. 2. Установление барьеров, мешающих предпринимательской деятельности. 3. Организация протестов на уровне местного сообщества. 4. Консолидация усилий с органами государственной власти и СМИ
СМИ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Бойкотирование. 2. Негативное освещение. 3. Консолидация усилий с органами государственной власти и НКО

Таким образом, можно утверждать, что в руках стейкхолдеров сосредоточена значительная власть, и это необходимо учитывать менеджерам при принятии решений. В табл. 1.2 отражены основные принципы, сформулированные К. Кларксоном, которые следует принимать во внимание при работе с заинтересованными сторонами.

Таблица 1.2

Принципы управления заинтересованными сторонами [13, с. 135]

Номер	Содержание принципа
Принцип 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
Принцип 2	Менеджеры должны прислушиваться к мнению заинтересованных сторон и открыто обсуждать с ними возникшие проблемы и возможности сотрудничества, а также риски, которые они несут, вступая во взаимодействие с корпорацией
Принцип 3	Менеджеры должны адаптировать процессы и модели поведения к интересам и возможностям заинтересованных сторон
Принцип 4	Менеджеры должны осознавать взаимозависимость своих действий и их результатов, действующих на заинтересованные стороны: должны стремиться к достижению справедливого распределения между сторонами выгод и обременений, связанных с деятельностью корпорации, принимая во внимание соответствующие риски и степень уязвимости заинтересованных сторон

Номер	Содержание принципа
Принцип 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 избегания, их достойной компенсации
Принцип 6	Менеджеры должны полностью исключать деятельность, способную подвергнуть опасности неотъемлемые права человека (такие как право на жизнь) либо вызывать риски, которые по результатам анализа были бы очевидно неприемлемы для релевантных заинтересованных сторон
Принцип 7	Менеджеры должны сознать потенциальные конфликты между (а) их собственной ролью как корпоративной заинтересованной стороны и (б) их правовой и моральной ответственностью перед интересами других заинтересованных сторон и разрешать такие конфликты путем открытых коммуникаций, соответствующей отчетности, систем поощрения, и, если необходимо, аудита третьей стороны

Проводя в жизнь те или иные решения, компании необходимо обратить внимание на ожидания всех заинтересованных групп. Однако это дорогостоящий план. У многих компаний число заинтересованных лиц очень велико, а крупные транснациональные компании могут утверждать, что заинтересованной стороной является весь мир. Некоторые легко узнаваемы и доступны; другие действуют за пределами сферы внимания, и, как правило, незаметны. Возникает соблазн назначить приоритеты среди заинтересованных лиц и сконцентрироваться на их ограниченном круге.

Но создание приоритетов из числа заинтересованных лиц приводит к искусственному ощущению порядка. Подразумевается, что одни группы заинтересованных сторон важнее, чем другие. Несмотря на то что некоторые заинтересованные лица обладают более заметным влиянием, потому что контролируют ключевые ресурсы, такие как финансовый капитал (инвесторы) или доходы (покупатели), в действительности все заинтересованные лица сейчас обладают одинаковой способностью влиять на то, как воспринимается компания.

Дело в том, что на корпоративную репутацию может повлиять любая группа заинтересованных лиц – будь то отдельные люди или компании, отдаленные группы или мощные институты. Суть управления репутацией заключается не в том, чтобы найти влиятельных заинтересованных лиц. Управление репутацией состоит в связи с как можно бо-

лее широким кругом заинтересованных лиц, особенно с теми, которые кажутся бездеятельными или «незаметными», в налаживании с ними коллективного диалога, и последующем выборе платформы репутации, корпоративной истории, инициатив и стратегий передачи данных, которые могут способствовать пристальному вниманию ко всем их ожиданиям. Именно в такой последовательности.

Дж. Лажняк и П. Мерфи для оценки этичности поступка предложили восемь вопросов-тестов.

1. Не вступит ли планируемое действие в конфликт с существующим законодательством?

2. Не вступит ли планируемое действие в конфликт с общепринятыми моральными нормами (верности обещаниям, благодарности, справедливости, отсутствия злого умысла, доброжелательности)?

3. Не нарушит ли планируемое действие какие-то обязательства?

4. Не носит ли планируемое действие разрушительный характер?

5. Не связано ли планируемое действие с риском нанесения ущерба лицам или организациям?

6. Не существует ли альтернативного действия, которое принесет заинтересованным сторонам равные или большие преимущества?

7. Принимает ли планируемое действие во внимание права собственности, защиту личной жизни, а также неотъемлемые права потребителей (на информацию, на выслушивание, на выбор и на компенсацию)?

8. Не приведет ли планируемое действие к снижению материального благосостояния другого лица или группы лиц? [55, с. 48–51]

1.4. Репутация компании – важнейший нематериальный актив

Репутация организации есть то, что люди думают о ней, основываясь на своем собственном опыте (или мнении экспертов). Причем опыт этот может быть получен в различных точках контакта с брендом. Организация может иметь репутацию компании, которая своевременно предоставляет услуги, производит качественные товары, заботится о потребителях, честно ведет дела со своими поставщиками и приносит солидный доход своим акционерам.

Корпоративная репутация любой организации определяется характером ее взаимодействия со всеми, с кем она вступает в контакт, и показателями корпоративной репутации являются общественное поведение

организации, опыт ее работы в своей области, качество производимых ею товаров или услуг.

Факторы, влияющие на формирование положительной репутации:

- качество менеджмента;
- финансовая устойчивость;
- качество товаров и услуг;
- ценности организации как долгосрочные инвестиции;
- способность к нововведениям;
- разумное использование активов корпорации;
- эффективное ведение бизнеса в мировом масштабе;
- ответственность перед обществом и внимание к проблемам охраны окружающей среды;
- возможность привлекать в свой штат талантливых работников, развивать и поддерживать их способности¹.

Рассмотрим, что произошло за одну неделю с реальной рыночной стоимостью приведенных ниже фирм, после того как они попали в тяжелые кризисные ситуации, которые стали главными новостями для всего мира.

- Компания *Johnson & Johnson* потеряла 1 млрд долл. (или 14%) от своей рыночной стоимости после того, как в 1982 г. в одной из ее упаковок «Tylenol» был найден цианид. *J & J* получили еще одно потрясение размером в 1 млрд долл., когда в 1985 г. инцидент повторился.

- Новость о том, что новый чип «Pentium» компании *Intel Corporation* не мог провести некоторые простые математические вычисления, снизила в 1985 г. рыночную стоимость *Intel* на 3 млрд долл. (или 12%).

- Ценные бумаги *Exxon Corporation* потеряли в цене 3 млрд долл. (или 5%) в первую неделю после того, как в 1989 г. разлив нефти загрязнил пролив Принца Вильяма на Аляске (Alaska's Prince William Sound).

- Компания *Motorola* понесла убытки в размере 6 млрд долл. (или 16%) после того, как ученые в 1995 г. указали на связь между сотовыми телефонами и раком мозга.

В этих рыночных убытках можно проследить влияние изменения ожиданий у держателей ресурсов относительно будущей прибыльности компании. Вызовет ли кризис материальные убытки или только имиджевые – степень колебаний будет в обоих случаях одинаковой. После-

¹ Приведенные показатели используются деловым изданием «Fortune» при составлении ежегодного списка самых уважаемых компаний.

дующие судебные издержки и издержки на восстановление составили примерно 2,5 млрд долл. А вот убытки компании *Motorola* в 1995 г., составившие 6 млрд долл., из-за опасности опухоли мозга у пользователей были исключительно нематериальными, как и большая часть убытков компании *Intel* от чипа «Pentium».

Со временем некоторые компании быстро возвращают себе утраченную ценность, и кризис заканчивается. Другие терпят более продолжительные убытки. Исследователи утверждают, что ситуация зависит от того, как решается кризисная ситуация, и от того, какой до этого была репутация компании.

Ученые Оксфордского университета провели исследования для оценки влияния антропогенных катастроф на рыночную стоимость 15 компаний. Они составили список, начиная с проблем с «Tylenol» в 1982 г., до отзыва *Source Perrier* своих зеленых бутылочек с газированной водой из-за попадания в них бензина в 1990 г. и отзыва компанией *Heineken* своей продукции из-за слухов о наличии битого стекла в бутылках с их пивом в 1993 г. Как пишут авторы, катастрофы «предоставляют уникальную возможность оценить реакцию финансовых рынков в период, когда крупные угрозы становятся реальностью». В среднем все 15 компаний, которые они изучили, приняли на себя первый удар в размере 8% своей рыночной стоимости. Однако компании быстро были рассортированы на две отдельные группы, которые оксфордские профессора назвали «восстанавливающимися» и «невосстанавливающимися» [160, р. 363–381].

Акционерный капитал восстанавливающихся компаний упал за первые недели только на 5%, тогда как акционерный капитал невосстанавливающихся компаний снизился на 11%. Спустя 10 недель акционерный капитал восстанавливающихся компаний поднялся на 5% и остановился в положительной для годового баланса области. В отличие от этого акционерный капитал невосстанавливающихся компаний снизился и к концу года составил всего 15%. Вывод: все катастрофы изначально негативно влияют на цену, но, как ни парадоксально, они дают руководству возможность продемонстрировать свой талант в разрешении трудных ситуаций.

Подобные выводы поддерживают тезис о том, что репутация обладает значительной скрытой ценностью, принимающей форму страховки, – она выступает в роли «хранилища» престижа. Страховая стоимость связана со способностью ограждать фирмы с хорошей репутацией от тех спадов, которые испытывают компании с худшей репутацией.

Примером могут служить *Bridgestone/Firestone* и *Ford*. В 2000 г. в средствах массовой информации появилась сенсационная информация о том, что шины «Firestone» послужили причиной многочисленных катастроф спортивных автомобилей «Ford Explorer». Компания *Ford* объявила, что затраты на замену шин «Firestone» шинами «Goodyear» составят для нее 2,1 млрд долл. Однако финансовое влияние этого кризиса на обе компании было значительно выше, чем финансовая стоимость кризиса: каждая компания потеряла в начале 2000 г. более 50% от своей рыночной стоимости – рыночная стоимость *Bridgestone* снизилась с 22 млрд долл. до 11 млрд долл., а рыночная стоимость *Ford* с 29 млрд долл. до 16 млрд долл. На начальной стадии кризиса компания *Ford* выиграла благодаря тому, что Джек Нэссер, на тот момент президент компании *Ford*, запустил в средствах массовой информации агрессивную кампанию, которая была направлена на серьезную критику шин «Firestone». В отличие от *Ford* японская компания *Bridgestone* предпочитала отмалчиваться, потеряв значительную часть своей стоимости. Однако в результате пострадали обе компании.

Ученые Университета Вандербильта провели исследование, цель которого заключалась в оценке ущерба, нанесенного клиентам аудиторской фирмы *Arthur Andersen* тем фактом, что данная компания была вовлечена в скандал с *Enron*. Как показывают авторы, спустя три дня после признания компании *Arthur Andersen* в том, что значительная часть внутренней документации *Enron* была уничтожена, другие клиенты компании *Arthur Andersen* столкнулись со значительными рыночными убытками, заявляя, что инвесторы переоценили качество всех аудитов, проведенных компаниями *Arthur Andersen*. Соответственно, для тех компаний, чей аудит проводил отдел в Хьюстоне, эффект был еще более выраженным, так как там располагалась компания *Enron* [144].

Таким образом, можно утверждать, что кризис для одного может обернуться кризисом для многих. Например, из-за катастрофы супертанкера «*Exxon Valdez*» в 1989 г. произошел самый крупный в истории США разлив нефти. Этот разлив больше всего повлиял на акции *Exxon*. Однако по аналогии спад коснулся и акций компаний *Shell*, *Mobil* и *Texaco*, которые потом долго восстанавливали свой докризисный уровень. В общем и целом утрата репутации, связанная с кризисом, существенна и в среднем составляет 8–15% рыночной стоимости затронутых компаний.

Теперь более детально рассмотрим, каким образом репутация влияет на представителей заинтересованных сторон.

1. *Покупатели.* Прежде всего, когда мы говорим о клиентах, то подразумеваем, что репутация влияет на принятие решения о покупке. Маркетологи пытаются продемонстрировать, что при помощи тщательного брендинга компания может заставить покупателя приобрести большее количество ее товаров, нежели товаров конкурентов. Покупатели покупают товар, а затем приобретают его вновь, потому что у них возникают устойчивые ассоциации выгодных, уникальных характеристик с товарным брендом. Эффект брендинга проявляется особенно сильно в тех случаях, когда покупатели не имеют возможности адекватно оценить все атрибуты товара до совершения покупки. Поэтому они переносят имеющееся у них мнение о компании на производимый ею товар.

При корпоративном брендинге стандартный процесс брендинга товаров рассматривается в масштабах всей организации. Согласно ему, построение прочных эмоциональных связей с клиентами укрепляет чувство общности, испытываемое потребителями, и, следовательно, повышает вероятность совершения ими покупки. Гигант индустрии развлечений, компания *Disney*, и производитель игрушек *Lego*, выпуская свои товары на рынок, все надежды возлагают на единый корпоративный бренд. Как только у покупателей появляются позитивные ассоциации с корпоративным именем, они начинают переносить положительные или отрицательные их атрибуты на товары компании.

Существуют неопровержимые доказательства того, что, с точки зрения брендинга, репутация компании влияет на привлекательность ее товаров для потенциальных покупателей. Таким образом, репутация фирмы оказывает воздействие на ее способность получать прибыль. Вероятность того, что компании с безупречной репутацией заслужат доверие покупателей во время проведения очередной кампании по стимулированию сбыта, является весьма высокой. Хорошая репутация повышает доверие покупателей к фирме и переносит положительный эффект на ее продукцию, в то время как плохая репутация, наоборот, снижает продажи.

Рассмотрите более подробно *пример из практики 1.2* и попытайтесь ответить на поставленный вопрос.

Пример из практики 1.2.

Компании-автопроизводители зачастую выпускают на рынок одинаковые автомобили, произведенные на одном и том же заводе и отличающиеся друг от друга лишь шильдиком с названием. Результаты исследования,

проведенного *McKinsey & Company*, показали, что судьбы таких автомобилей складываются по-разному. Компании *General Motors* и *Toyota* производили одинаковые автомобили на своем совместном предприятии NUMMI в Калифорнии. «Toyota Corolla» и «Chevrolet Prizm», собранные из одинаковых деталей и лишь слегка отличавшиеся друг от друга в отделке, удостоились абсолютно противоположных оценок. Из общего количества произведенных автомобилей «Prizm» продана была лишь четверть, а зачетная стоимость остальных машин стремительно падала. Для поддержания уровня продаж необходимо было снизить стоимость каждого автомобиля на 750 долл. «Corolla» же не испытывала проблем со спросом. Почему?

2. *Сотрудники*. Репутация влияет на решения о выборе места работы, на вовлеченность в трудовой процесс и на решение о продолжении работы. *Брендинг работодателя* – это общее название тактик построения репутации, применяемых все большим количеством компаний для того, чтобы стать более привлекательными для своих сотрудников, – как будущих, так и уже находящихся в штате. В итоговом отчете о проведенной в феврале 2001 г. Конференции, спонсором которой выступила компания *Charles Schwab*, являющаяся лидером в сфере финансовых операций, были опубликованы результаты опроса 138 менеджеров ведущих компаний относительно имеющих у них опыта и практики в организации брендинга. Согласно полученным ответам, задача работодателей заключается не только в том, чтобы сделать компанию привлекательной для потенциальных работников и успешно провести кандидатов на должности через процедуру найма, но и в том, чтобы *удержать* их и удостовериться в осознании ими имеющих у организации целей и обязательств [148].

В отношении бренда работодателя специалисты сфер коммуникаций и маркетинга обозначили следующие основные задачи:

- оказание помощи работникам в осознании ценностей компании;
- приобретение репутации предпочтительного работодателя;
- наем на работу и удержание сотрудников;
- внедрение ценностей бренда в ключевые процессы.

Специалисты по управлению персоналом выделили схожий набор задач:

- оказание помощи работникам в осознании ценностей компании;
- призыв на работу новых сотрудников;
- удержание сотрудников;
- приобретение репутации предпочтительного работодателя.

Несмотря на то что приобретение репутации «предпочтительного работодателя» подразумевает усовершенствование процессов найма на работу и удержания сотрудников, истинный брендинг работодателя включает в себя мотивирование работников и сочетание их личных целей с видением и ценностями компании. В конечном счете брендинг работодателя включает в себя все связанные с людьми процессы, которые создают организационное преимущество.

Некоторые исследования подтверждают наличие связи между репутацией компании и ее успехами в области приема на работу и удержания новых сотрудников. Исследование, в котором приняли участие 200 студентов экономических специальностей, показало, что молодых людей более привлекают рабочие места в компаниях, входящих в число «100 лучших компаний для создания карьеры» [152, с. 5–13].

Несомненно, хорошая репутация организации вызывает интерес у потенциальных работников. Это происходит даже в тех случаях, когда компания не планирует принимать на работу большое количество новых сотрудников. Она также усиливает преданность действующих сотрудников корпоративным ценностям, мнениям, миссии и целям. Благодаря тому, что репутация порождает чувство единства с компанией, она повышает лояльность, мотивацию, обязательства и преданность работников.

3. *Инвесторы.* Очевиден тот факт, что репутация влияет на решения об инвестициях. Существует два основных типа инвесторов: индивидуальные и институциональные. *Индивидуальные инвесторы* – это обычные люди, решившие рискнуть своими сбережениями и приобрести акции тех или иных компаний. Некоторые индивидуальные инвесторы действуют осторожно, проводя обширные исследования и внимательно изучая отчеты тех фирм, в которые они собираются вкладывать свои средства. Остальные (возможно, менее искушенные) выбирают компании и акции «второпях», руководствуясь случайными исследованиями и слухами. Для выбора подходящих объектов капиталовложений некоторые индивидуальные инвесторы сначала изучают акции, принадлежащие институциональным инвесторам, а затем повторяют их выбор. В общем, наличие инвестиций со стороны институциональных вкладчиков являются показателем законности и ликвидности акций компании. В таком случае предполагается, что данная организация получила эксклюзивный доступ к большим объемам капитала.

В свою очередь, *институциональными инвесторами* выступают фирмы или индивидуумы, инвестиционный капитал которых превы-

шает 100 млн долл. Институциональные инвесторы не торопятся покупать акции и не обращают внимания на советы большинства брокерских компаний. Наоборот, они самостоятельно проводят анализ, организуют всесторонние исследования и доверяют изучение количественных показателей специалистам.

Например, в США институциональные инвесторы контролируют около 40% всех инвестиционных фондов. Остальные 60% сосредоточены в руках миллионов индивидуальных инвесторов. На долю первых приходится приблизительно 80% всей торговли государственными ценными бумагами, облигациями, взаимными фондами и товарами. Подобная концентрация акций у институциональных инвесторов очень важна, так как их действия могут послужить толчком к существенному подорожанию или удешевлению акций.

Крупные компании осознают, какое большое значение для их корпоративной репутации имеют взаимоотношения с институциональными акционерами. Когда институциональные инвесторы теряют уверенность в компании, когда у них появляется негативное восприятие ее будущего, они начинают настоятельно требовать смены руководства. Иногда крупные институциональные инвесторы высказывают свое мнение в вопросах, имеющих непосредственное отношение к сохранению занимаемых должностей руководителями организаций. Они могут выяснить причины, лежавшие в основе завышенной заработной платы директоров, а также предпринимать активные меры по разделению исполнительных обязанностей. Подобные действия неизменно провоцируют шумиху в средствах массовой информации, которая незамедлительно отражается на репутации компании. Видение и лидерство зачастую находятся в самом сердце кризиса уверенности, от которой всецело зависит репутация компании. Цель подобных действий заключается в том, чтобы сделать деятельность корпоративных лидеров более прозрачной.

4. СМИ. В ходе известного исследования, проводившегося в 1972 г., М. Мак-Комбс и Д. Шо опросили 100 не определившихся избирателей из Северной Каролины и попросили их определить пять фактов, имевших для них наибольшее значение в преддверие приближавшихся президентских выборов. Затем исследователи изучили информацию, передававшуюся средствами массовой информации, и обнаружили практически полное совпадение содержания этих сообщений с ответами респондентов [165, p. 176–187]. Данное исследование стало первым в серии работ, связанных с исследованием «диктаторской» функции

средств массовой информации. Суть данной функции состоит в том, что СМИ оказывают сильное влияние на оценку людьми происходящих событий и *периодичность* повторения одной и той же информации в выпусках новостей, вне зависимости от ее содержания, воздействует на общественное восприятие его значимости.

Но в то же время в средствах массовой информации работают живые люди, также подверженные влиянию окружающей среды. Журналистам приходится выбирать темы для своих статей; редакторам необходимо предугадывать интересы читателей. Руководители и владельцы СМИ полагаются в основном на доходы от рекламы и поэтому волевым решением находятся под влиянием тех компаний, информацию о которых они размещают. Так происходит даже в тех случаях, когда ни рекламодатели, ни руководство СМИ не выражают открытого стремления добиться расположения друг друга с целью извлечения каких-либо выгод.

Здравый смысл подсказывает, что репутация компаний и их руководства играет важную роль в привлечении прессы к освещению деятельности тех или иных организаций, в завоевании лояльности репортеров, а также в распространении созданных новостей.

5. *Финансовые аналитики.* Репутация оказывает непосредственное влияние на результаты отчетов аналитиков о состоянии рынка. Ведущие аналитики всегда задают тон, рекомендуя или, наоборот, выступая с критикой в адрес акций компаний. Они незамедлительно получают поддержку в лице следующих за их мнением аналитиков, поведение которых во многом схоже с поведением леммингов и демонстрирует «стадный» менталитет, преобладающий в большинстве социальных групп.

6. *Государство.* Хорошая репутация помогает налаживать взаимоотношения с такими серьезными игроками рынка, как государственные и муниципальные органы власти. Ведь именно эти субъекты во многом задают те «правила игры», по которым должна будет вести бизнес компания. Безусловно, если речь идет о небольшом предприятии районного или городского масштаба, то для него прежде всего важны местные органы власти. Ведь от них зависит решение многих вопросов, связанных с деятельностью фирмы. Поэтому налаживание хороших отношений с местными органами власти играет не последнюю роль в обеспечении успешной коммерческой деятельности предприятия. Подобрать подходящее помещение, превратить в торговую зону улицу, на которой расположено предприятие, дать необходимые для ведения

бизнеса разрешения, оказать содействие в получении льготного кредита и т. д. – во всем этом могут помочь муниципальные органы. Для предприятий регионального или национального масштаба к местным органам добавляются и государственные органы (как региональные, так и федеральные), и хорошие отношения с ними подчас становятся одним из главных условий успешной работы.

7. *Общественность.* Следование концепции социальной ответственности создает «демонстрационный эффект», который влечет за собой повышение этических стандартов в данной отрасли или в бизнесе вообще, а работать в более гуманном обществе для большинства предприятий куда удобнее, чем в условиях «дикого» капитализма. Кроме того, подчас именно от мнения общества в целом (а не только конкретных потребителей данной фирмы) будут зависеть условия, а подчас и сам факт существования организации. И примеров этого очень много. Достаточно вспомнить недавний скандал, произошедший в Великобритании, когда усилием общественных организаций этой страны была запрещена рекламная кампания косметической фирмы *L'Oreal* с Джулией Робертс и супермоделью Кристи Терлингтон. Организация «Кампания за уверенность в своем теле» обвинила *L'Oreal* в слишком активном использовании фотошопа, что представляет нереалистичную картину и сбивает многих женщин с толку.

Г. Даулинг считает, что репутаций у организации столько, сколько и целевых аудиторий. Следовательно, и оценивать репутацию нужно отдельно для каждой группы. Основная задача компании состоит в том, чтобы поддерживать с каждой из заинтересованных сторон отношения, соответствующие одновременно и планам компании, и ожиданиям целевых групп.

Возникает вполне закономерный вопрос – как же компании справиться с таким количеством репутаций? Как «измерять» репутацию для каждой группы? Все дело в определенном подразделении множества целевых групп компании на основные четыре.

Нормативные – правительство, регулирующие органы, отраслевые ассоциации, профессиональные объединения, акционеры, совет директоров. Эти группы, очевидно, уполномочивают компанию на осуществление той деятельности, для которой они устанавливают общие законы и правила. Они также оценивают эту деятельность и могут устанавливать ограничения на некоторые виды деятельности. Негативная репутация компании в глазах этих групп может привести к возникно-

вению преград для деятельности компании со стороны недовольных ее деятельностью. И наоборот – поддержка действий и решений компании нормативными группами значительно облегчает и жизнь руководства, и – как следствие – работу компании.

Функциональные – сотрудники, профсоюзы, поставщики, дистрибьюторы, сервисные организации. Эти группы имеют наиболее сильное из всех влияние на ежедневную деятельность компании, поскольку силами этих групп и выполняется тот или иной аспект этой деятельности. Работа с этими группами по формированию репутации компании особенно важна, поскольку если «рабочие» руки и умы компании не разделяют ее ценностей и не практикуют их, компания оказывается лишена основного источника «корпоративного духа» и возможности «обмена репутацией», когда лояльные компании функциональные группы со временем, обретая положительную репутацию, распространяют ее на компанию. Особенно это актуально для поставщиков и дистрибьюторов.

Диффузные – журналисты, местное сообщество, группы особых интересов. Особенность этих групп в том, что они активизируются, как правило, только когда дело касается защиты прав других людей. Когда с имиджем и репутацией у компании все в порядке, активность диффузных групп в адрес компании сведена практически к нулю. Однако, выстраивая продуктивные отношения с этими группами, компания обеспечивает себе относительно надежный репутационный «буфер» на случай непредвиденных ситуаций и не относящийся к компании канал для транслирования необходимой информации во внешний мир. Превращая членов диффузных групп в союзников, компания создает для себя определенный «задел» безопасности на случай кризиса, если, конечно, фактор вины компании в этом кризисе не превысит созданного «задела».

Потребительские – группы потребителей, сегментированные по потребностям. Поскольку разные группы потребителей пытаются получить от компании различные наборы преимуществ и решений своих проблем, Г. Даулинг разделяет массу потребителей на множество групп. Другими словами, каждая группа потребителей является объектом усилий стратегии «целевого маркетинга» компании. При этом репутация компании у каждой из этих групп будет различной. Комментарий важность репутации компании в глазах источника ее доходов навскидку излишне [32, с. 265–289].

К. Букша предлагает оценивать следующие частные показатели для каждой из групп.

1. Нормативные группы. Здесь мы измеряем эффективность нашего лоббирования в органах власти и общественных организациях. Мы сравниваем затраты на совместные проекты, недополученные доходы из-за того, что, к примеру, муниципальный заказ был размещен по льготным ценам и другие издержки лоббирования – с дополнительными доходами (и возможностями, выраженными в деньгах), которые мы от этого лоббирования получили. Главная трудность состоит в том, что лоббирование – это стратегическое партнерство, а значит расходы и доходы могут быть разнесены по времени и относиться к разным периодам. Следовательно, для измерения эффективности придется брать большой период времени (3–5 лет). Другой вариант: мы можем оценивать эффект своих коммуникаций с властями по сравнению с коммуникациями конкурентов (кто успешнее договаривается, добивается большего меньшими средствами).

2. Функциональные группы. Здесь целесообразнее всего измерять эффект от конкретных мероприятий с конкретными группами. Например, как повлиял на дистрибьютеров тот факт, что мы с марта по октябрь предоставляли им продукцию со скидкой. Или – как сработала новая система мотивации работников. Результат тоже будет выражен в конкретных цифрах: например, «доля партнера X в общем объеме сбыта выросла с 12 до 17,5%» или, соответственно, «после введения новой системы мотивации производительность упала на 5%, а текучесть увеличилась на 40%». С функциональными группами особенно важно замерять не только сами выбранные показатели, но и их динамику. Мы выбираем количественные показатели, которые нам интересны по каждой из групп, и добавляем к ним качественные «индикаторы», актуальные для нашей компании. Например, «сотрудники перестали ходить по офису в грязной обуви и повесили в курилке картинку».

3. Диффузные группы. В случае с диффузными группами довольно трудно придумать подходящие количественные показатели для измерения эффективности коммуникаций. Работа PR-отдела непрерывна, а его «прорывы» и «ляпы» сложно точно измерить в деньгах. Поэтому есть два способа: можно оценивать то, как PR-отдел поработал над коммуникацией отдельных событий (информационных поводов), а можно все-таки придумать специальную систему показателей эффективности работы PR-отдела. Но эта система в любом случае будет качественной.

а не количественной, а показатели будут сравниваться в динамике. Например: в январе было напечатано четыре наших пресс-релиза, в мае – три, а в сентябре – восемь.

4. Потребительские группы. Здесь мы измеряем, например, эффект рекламной кампании; соответственно, мерой эффекта будет фраза «спонтанная узнаваемость бренда увеличилась на 30% за полгода». Это сфера измерений эффективности маркетинга и рекламных кампаний, в которой существует великое множество методик, применение каждой из которых зависит от конкретной ситуации [20, гл. 3].

1.5. Корпоративная культура и ценности

Корпоративная культура – это система факторов, определяющих внутреннюю среду организации и стиль ее поведения во внешней среде. Корпоративная культура занимает важное место в формировании социально ответственного поведения как организации в целом, так и отдельных ее сотрудников. Ведь именно она может либо повышать, либо понижать этичность принимаемых бизнес-решений. В. А. Спивак отмечает, что культура корпорации – очень сложное, многослойное явление, включающее и материальное, и духовное в жизни, деятельности, поведении корпорации по отношению к субъектам внешней среды и к собственным сотрудникам [118, с. 27].

Важное место при формировании корпоративной культуры занимает система ценностей, регулирующая этические отношения в данной организации, которую называют корпоративной этикой. Корпоративная этика в отличие от универсальной обусловлена особенностями деятельности и целями данной организации, а также исторически сложившимися стереотипами поведения в данной организации.

Корпоративная культура включает не только этические, но и другие ценности, а также убеждения, ритуалы, символы. Какие мифы живут на предприятии, какие истории и легенды рассказываются, какие события особенно выделяются церемониями, какие ритуалы существуют, что они означают, что скрывается за постоянно возвращающимися символами, кто оказывает решающее влияние, кто передает традиции, что выражает язык, какие выражения типичны, для чего существуют безмолвные символы – вот только некоторые вопросы, относящиеся к корпоративной культуре.

В любой организации существуют неписанные, часто явно невыраженные нормы и взаимные ожидания, которые оказывают сильное

влияние на поведение коллектива. Предприятия, подобно отдельным людям, управляются различными движущими силами, в том числе страхами, табу и частично иррациональными механизмами действий, о которых не говорят, которые едва ли осознаются работниками, особенно при длительной работе на предприятии, но которые при более внимательном рассмотрении имеют огромное воздействие. Никому не приходит в голову, что он мог бы что-то делать не так, как он это делает [93, с. 94–95].

Корпоративная культура, с одной стороны, отражает отличие от других организаций, а с другой стороны, определяет общность организации с другими, которые имеют такой же тип поведения.

Корпоративная культура находит свое отражение:

- в культуре труда и производства (условия труда и производства, охрана труда);
- культуре управления (управление развитием фирмы, управление персоналом, управление производственно-сбытовыми процессами);
- культуре поведения организации во внешней среде (реализуемые фирмой стратегии, взаимодействие фирмы со своими контрагентами и т. д.);
- культуре общения (внутри организации – в процессе межличностного общения, при проведении совещаний, приеме посетителей, общении по телефону, культура общения организации с потребителями, с партнерами и т. д.);
- вербальной культуре (культура речи, культура деловой переписки).

Факторы, влияющие на корпоративную культуру (детерминанты корпоративной культуры), перечислены ниже.

Внешние дальнего окружения:

- наднациональная культура, цивилизация;
- национальная культура;
- религия;
- политическая система, установленная в данном обществе, официальная идеология;
- научно-технический прогресс;
- уровень социально-экономического развития общества;
- уровень правовой культуры в обществе;
- уровень развития этической культуры общества.

Внешние ближнего окружения:

- отраслевая специфика;

- установки, стремления, цели акционеров;
- корпоративная культура партнеров и конкурентов;
- уровень потребительской культуры (в том числе правовое самосознание потребителей).

Внутренние:

- материальные условия существования организации (финансовые, производственные, технологические и т. д.);
- установки, стремления, цели руководства;
- существование и сила воздействия субкультур организации;
- личностная культура руководства и персонала;
- уровень образования и интеллектуального развития людей, работающих в организации;
- менталитет работников – совокупность взглядов, мнений, стереотипов, представлений и т. д.;
- характер, темперамент, психологические особенности работников.

В. А. Спивак разделяет функции, выполняемые корпоративной культурой, на внутренние и внешние. При этом к функциям, которые выполняет организационная культура внутри организации, он относит следующие:

- воспроизводство лучших элементов культуры, продуцирование новых ценностей и их накопление;
- оценочно-нормативная функция (сравнивая реальное поведение человека, группы, организации с нашими личными нормами культурного поведения, с нашими идеалами, мы можем говорить о действиях позитивных и негативных, гуманных и бесчеловечных, изящных и грубых, прогрессивных и консервативных);
- регламентирующая и регулирующая функция культуры, т. е. применение культуры как индикатора и регулятора поведения;
- познавательная функция (например, познание и усвоение организационной культуры, осуществляемое на стадии адаптации работника, способствует его включению в жизнь коллектива, в коллективную деятельность, определяет его успешность);
- смыслообразующая функция (корпоративная культура влияет на мировоззрение человека, зачастую организационные ценности превращаются в ценности личности и коллектива либо вступают с ними в конфликт);
- коммуникационная функция осуществляется через ценности, принятые в корпорации, нормы поведения и другие элементы культуры;

таким образом обеспечивается взаимопонимание и взаимодействие работников;

- функция общественной памяти, сохранения и накопления опыта организации;
- рекреативная функция – восстановление духовных сил в процессе восприятия элементов культурной деятельности организации возможно лишь в случае высокого нравственного потенциала организационной культуры и причастности к ней работника, разделяющего ее ценности.

К функциям организационной культуры вне корпорации относятся:

- имидж, обеспечение предсказуемости своего поведения для деловых партнеров и общества, влияние на внешние субъекты, в том числе на культуру более высокого уровня (культура организации имеет право считаться субкультурой по отношению к региональной, национальной культурам);
- демонстрация уникальности как фактор обеспечения конкурентных преимуществ;
- имидж в глазах клиентов (влияние на уровень продаж, привлечение постоянных клиентов) и акционеров (влияние на уровень инвестиций) [119, с. 45–47].

Корпоративные ценности определяют характер целей, которые ставит перед организацией ее руководство. Корпоративные ценности (т. е. то, что задает стандарты деятельности организации) формируют корпоративную культуру организации. Корпоративная культура определяет поведение тех людей, которые работают на данную организацию. В свою очередь и эти люди оказывают влияние на состояние корпоративной культуры своей организации. В последнее время отмечается тенденция к тому, что все чаще компании анализируют данную проблему и публикуют заявления, в которых декларируют те ценности, на которые ориентируется организация (иногда это делается в форме официальных заявлений). Рассмотрение и формальное утверждение тех ценностей, которые организация заявляет в качестве своих приоритетов, упрощает для сотрудников компании, ее потребителей, поставщиков и т. д., задачу определения того, что можно ожидать от этой компании в будущем.

Корпоративные ценности и нормы могут включать в себя, например, следующее:

- предназначение организации и ее «лицо» (высокий уровень технологий; высшее качество; лидерство в своей отрасли; преданность духу профессии; новаторство и др.);

- старшинство и власть (полномочия, присущие должности или лицу; уважение старшинства и власти; старшинство как критерий власти и т. д.);
- значение различных руководящих должностей и функций (важность руководящих постов, роли и полномочия отделов и служб);
- обращение с людьми (забота о людях и их нуждах; беспристрастное отношение и фаворитизм; привилегии; уважение к индивидуальным правам; обучение и возможности повышения квалификации; карьера; справедливость при оплате; мотивация людей);
- критерии выбора на руководящие и контролирующие должности (старшинство или эффективность работы; приоритеты при внутреннем выборе; влияние неформальных отношений и групп и т. д.);
- организация работы и дисциплина (добровольная или принудительная дисциплина; гибкость в изменении ролей; использование новых форм организации работы и др.);
- стиль руководства и управления (стили авторитарный, консультативный или сотрудничества; использование целевых групп; личный пример; гибкость и способность приспосабливаться);
- процессы принятия решений (кто принимает решение, с кем проводятся консультации; индивидуальное или коллективное принятие решений; необходимость согласия, возможность компромиссов и т. д.);
- распространение и обмен информацией (информированность сотрудников; легкость обмена информацией);
- характер контактов (предпочтение личным или письменным контактам; жесткость или гибкость в использовании установившихся каналов служебного общения; значение, придаваемое формальным аспектам; возможность контактов с высшим руководством; применение собраний; кто приглашается и на какие собрания; нормы поведения при проведении собраний);
- характер социализации (кто с кем общается во время и после работы; существующие барьеры; особые условия общения);
- пути разрешения конфликтов (желание избежать конфликта и идти на компромисс; предпочтение применения официальных или неофициальных путей; участие высшего руководства в разрешении конфликтных ситуаций и т. д.);
- оценка эффективности работы (реальная или формальная; скрытая или открытая; кем осуществляется; как используются результаты).

Иногда для формализации своих ценностей организации прибегают к созданию кодексов профессионального поведения (или этического кодекса) компании. В них в повелительной форме излагаются нормы поведения для сотрудников организации с той целью, чтобы те не нанесли ущерб репутации компании.

Корпоративный кодекс чести – документ, формулирующий этическую позицию организации и освещающий способы поддержания нравственного порядка. (Более подробно о корпоративном кодексе чести будет рассказано в главе 4).

Принципы разработки кодекса чести следующие.

1. Инициатива по разработке должна исходить со стороны высшего руководства.
2. Признание ответственности не только за служащими, но и за всей организацией.
3. Рассмотрение вопросов, которые являются ключевыми для данной организации; отражение специфики именно данной компании.
4. Определение каналов коммуникации между сотрудниками и руководством для решения сложных этических вопросов.
5. Определение ответственности за несоблюдение кодекса.

Следует обратить особое внимание на то, что кодекс чести содержит *добровольные* обязательства фирмы в части соблюдения прав потребителей, общества и контактных аудиторий, реализации социальной ответственности и следования этическим нормам, которые компания принимает на себя сверх тех, что предписаны законодательством. Никто не может заставить организацию принимать этот кодекс. И все же все больше и больше фирм тратят время, силы и средства на написание таких кодексов. Ниже перечислены основные преимущества, которые дает принятие кодекса чести.

1. Положительное влияние на уровень этичности поведения: служащие проявляют большую чуткость к этическим проблемам и более склонны поступать этично.
2. Прозрачность этических норм для сотрудников и руководства (кодекс формирует представления о допустимом и недопустимом поведении).
3. Кодекс облегчает принятие решений в сложных нравственных ситуациях.
4. Кодекс поддерживает способность личности сопротивляться неэтичным требованиям непосредственного начальства.

5. Кодекс делает легитимным обсуждение этических проблем организации.

Как, правило, внутрикорпоративные кодексы содержат в себе следующие части.

1. История компании:

- создание бизнеса, развитие, преодоление трудностей, достижения;
- лидеры компании, ключевые сотрудники, их достижения;
- легенды, мифы, героическое прошлое компании (успешные примеры общего коллективного энтузиазма).

2. Миссия:

- социальная ответственность бизнеса;
- краткое описание общественной пользы компании для клиентов;
- краткие ответы на вопросы: зачем существует компания, чем она занимается?

3. Видение (целостная картина будущего):

- краткое описание стратегического направления деятельности компании за обозримый временной период;
- ответ на вопрос: к чему стремится компания?

4. Ценности:

- корпоративная идеология – система идей, установок и убеждений, на которые опираются все сотрудники компании;
- принципы, на которых строится корпоративная репутация бизнеса;
- ответы на вопросы: кто сотрудники компании и на какие ценности они опираются?

5. Слоганы – краткие формулировки миссии, видения и ценностей.

6. Корпоративные преимущества:

- культура качества;
- профессионализм персонала;
- стабильная, консолидированная команда единомышленников;
- амбициозная, динамично развивающаяся команда профессионалов;
- клиент-ориентированность.

7. Политика удержания ключевых сотрудников и раскрытия их профессионального потенциала:

- создание условий для самореализации;
- перспектива роста;
- обучение (корпоративный университет, обучение на рабочем месте, наставничество).

8. Корпоративная этика, принципы деловых взаимодействий:

- внутренние взаимодействия;
- информационные потоки в компании:
 - вертикальные, исходящие (приказы, распоряжения, регламентирующие документы, оценка);
 - вертикальные, восходящие (служебные записки, отчеты, запросы об оказании помощи);
 - горизонтальные (сообщения, информация, документы, письма);
- внешние отношения с обществом, с клиентами, поставщиками, партнерами;
 - телефонные разговоры, электронные сообщения, СМИ, публичные выступления.

9. Дресс-код – система требований к деловой одежде сотрудников.

10. Традиции, корпоративные ритуалы, церемонии:

- корпоративные праздники (день рождения компании, Новый год, 23 Февраля, 8 Марта);

- поздравления ключевых сотрудников с юбилейными датами;

- спонсорство, благотворительность, меценатство.

11. Корпоративный стиль, символика:

- комплекс текстовых и языковых, а также визуальных компонентов, служащих для создания и идентификации устойчивого корпоративного имиджа компании и бренда продукта;

- корпоративная газета, журнал, листок, бюллетень;

- радио в компании;

- ТВ в компании, видеоролики;

- доски объявлений (текущие новости);

- графические знаки, логотипы;

- праздничные украшения;

- сувениры и подарки;

- элементы изобразительного искусства;

- корпоративные флаги, музыка, гимн.

12. Мероприятия по поддержанию корпоративной культуры:

- визуализация на корпоративном сайте, в офисе компании, на корпоративной продукции;

- озвучивание на совещаниях, встречах, в деловых взаимодействиях;

- каналы коммуникаций (лидеры мнения, эксперты по корпоративной культуре, группы по интересам и пр.) [104, гл. 1].

Следует отметить, что выше приведен наиболее полный перечень всех возможных пунктов, которые могут содержаться в корпоративном кодексе чести. То есть, далеко не каждая организация может (да и должна) включать в свой кодекс чести все вышеперечисленное. Фирма, составляя кодекс, должна опираться именно на свою специфику, отражать как собственный подход к бизнесу, так и взгляды на окружающий мир в целом. Но есть такие пункты (например, миссия и видение), которые должна прописать любая организация. Рассмотрим эти понятия более подробно.

Миссия фирмы – краткое, афористичное выражение глобальной цели фирмы с акцентом на базовой потребности целевого потребителя. Определение миссии – важная маркетинговая задача – предполагает ответ на вопрос: «Какую пользу фирма несет потребителям?». Филип Котлер, Херманн Картаджайя, Айвен Сетиаван определяют миссию как «смысл существования компании, которой следует охарактеризовать свою миссию как можно более основательно, поскольку от этого зависит жизнеспособность обещаний клиентам [49, с. 56]».

Декларация миссии:

- во-первых, дает субъектам внешней среды общее представление о том, что собой представляет организация, к чему она стремится, какие средства готова использовать в своей деятельности, какова ее философия и т. п. Кроме того, она способствует формированию или закреплению определенного имиджа организации в представлении субъектов внешней среды;
- во-вторых, миссия способствует единению внутри организации и созданию корпоративного духа. Это проявляется в следующем:
 - миссия делает ясными для сотрудников общую цель и предназначение организации. В результате сотрудники ориентируют свои действия в едином направлении;
 - миссия способствует тому, что сотрудники могут легче идентифицировать себя с организацией. Для тех же сотрудников, которые идентифицируют себя с организацией, миссия выступает отправной точкой в их деятельности;
 - миссия способствует установлению определенного климата в организации, так как, в частности, через нее до людей доводится философия организации, ценности и принципы, которые лежат в основе построения и осуществления деятельности организации;

• в-третьих, миссия создает возможность для более действенного управления организацией в силу того, что она:

– является базой для установления целей организации, обеспечивает непротиворечивость набора целей, а также помогает выработать стратегии организации, устанавливая направленность и допустимые границы функционирования организации;

– дает общий подход к распределению ресурсов организации и создает базу для оценки их использования;

– расширяет для работника смысл и содержание его деятельности и тем самым позволяет применять более широкий набор приемов мотивирования [25, с. 73].

Вот лишь несколько рекомендаций к формулировке миссии, которые дают Ф. Котлер, Х. Картаджайя, А. Сетиаван в своей новой книге «Маркетинг 3.0. От продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе»:

• для популяризации миссии компании или продукта среди потребителей компании должны предложить миссию преобразования, сочинить об этом убедительные истории и привлечь клиентов к выполнению миссии;

• определение правильной миссии начинается с поиска малых идей, способных привести к большим переменам. Помните: сначала – миссия, а финансовая отдача придет потом как результат выполнения высокой цели;

• сообщать потребителям о миссии лучше всего с помощью рассказов. В них обязательно наличие персонажа и сюжета, основанного на метафорах. Чтобы убедить потребителей в аутентичности (правдивости, подлинности) этих историй, привлекайте людей к разговорам о вашем бренде;

• расширение полномочий потребителей – ключевое условие для того, чтобы ваш бренд привлек людей своим отличием от других торговых марок [49, гл. 3].

Помимо этих рекомендаций стоит обратить внимание на чисто практические моменты, которые следует учитывать при формулировке миссии.

1. В миссии должны быть отражены в явной форме базовая потребность и целевой потребитель (или хотя бы что-то одно из двух).

2. Формулировка миссии должна быть активно-деятельностной, а не пассивно-наблюдательной, т. е., желательно, чтобы в миссии присутствовали глаголы в настоящем времени.

3. В миссии желательно подчеркивать личностный характер отношений между фирмой и потребителем, поэтому уместны местоимения «мы», «вы».

4. Предпочтительно подчеркивать в миссии альтруистичный, а не коммерческий характер отношений между фирмой и потребителем. Хорошо, если в формулировке миссии есть такие словосочетания:

- мы заботимся о том-то...;
- мы стремимся к тому, чтобы...;
- мы хотим помочь вам в том-то...;
- мы решаем ваши проблемы...;
- мы печемся о том-то...

5. Миссия должна быть сформулирована кратко, оригинально; она должна хорошо запоминаться и легко произноситься, тогда ее можно использовать в качестве рекламного слогана, отражающего кредо фирмы.

6. Формулировка миссии не должна вызывать посторонних неприятных ассоциаций.

7. Формулировка миссии не должна быть слишком завышенной, нереалистичной, типа: «Мы сделаем мир лучше!», чтобы не породить сомнений в ее искренности.

В табл. 1.3 приведены, на наш взгляд, наиболее удачно сформулированные миссии.

Основной вопрос относительно стратегии компании, который должен задавать себе руководитель, звучит так: «Как мы видим свою компанию, что мы собираемся делать и чего хотим достичь?» Ответы на этот вопрос составляют стратегическое видение. Видение, представляет собой мысленное путешествие от известного к неизвестному, создание будущего путем монтажа известных фактов, надежд, мечтаний, опасностей и возможностей [159, р. 151].

Таблица 1.3

Примеры миссий компаний

Название компании	Формулировка миссии
Газпром	Максимально эффективное и сбалансированное газоснабжение потребителей России, выполнение с высокой степенью надежности долгосрочных контрактов по экспорту газа
Аэрофлот	Наиболее полное и безопасное обеспечение одной из фундаментальных свобод человека – свободы передвижения

Название компании	Формулировка миссии
Пивоваренная компания «Балтика»	Мы создаем качественный продукт, который дарит людям радость общения, делает их жизнь ярче и интереснее
МегаФон	МегаФон объединит Россию, разрушая барьеры и развивая коммуникации, чтобы стать очевидным выбором каждого
Русская Страховая Компания	Обеспечивать всестороннюю защиту, уверенность и гармонию в жизни для тех, кто стремится к лучшему!
Агентство «Роспечать»	Быть связующим звеном между издателями и читателями
Магазины Castorama	Помочь покупателям сделать свои дома совершеннее и комфортнее, преобразовать трудоемкий и затратный процесс ремонта и обустройства в интересное, доступное каждому увлечение
Mary Kay	Украшать жизнь женщин во всем мире
Красный Крест	Защищать беззащитных
McDonald's	Быстрое, качественное обслуживание клиентов с помощью стандартного набора продуктов
Otis Elevator	Предоставить всем клиентам средства перемещения людей и грузов вверх, вниз и в стороны на ограниченное расстояние с надежностью, какую не может обеспечить ни одна другая компания
Ritz-Carlton	Неустанная забота и обеспечение максимального комфорта каждому гостю
Херох	Мы создаем технологию и услуги обработки документов, которые позволяют фирмам управлять информацией более разумно и эффективно, безотносительно ситуации

Стратегическое видение – взгляды менеджеров компании на то, какими видами деятельности организация собирается заниматься и каков долгосрочный курс.

Стратегическое видение – это внутренний документ, необходимый руководству компании, чтобы снять все сомнения относительно долгосрочных перспектив развития компании. Если миссия ориентируется на потребителя, то видение компании акцентирует внимание на принципах деятельности, которые позволяют реализовать эту миссию.

Ф. Котлер, Х. Каргаджайя, А. Сетнаван отмечают, что если миссия своими корнями уходит в прошлое, в те времена, когда фирма только создавалась, то в видении сформулировано будущее. Видение можно определять как картину желаемого будущего состояния компании. Видение

объясняет, чем данная организация стремится стать и чего достичь. Чтобы сформулировать видение, компания должна, исходя из уже имеющегося определения корпоративной миссии, создать мысленную картину своего будущего. В качестве символа видения мы избрали компас, по которому организация идет к своему будущему состоянию [49, гл. 2].

При разработке видения менеджеры компании должны определить:

- как они видят будущее своей компании;
- в каком направлении она должна развиваться;
- какими станут в будущем используемые технологии, товар, клиенты;
- какое положение в отрасли компания должна занять в долгосрочной перспективе.

Сформулированное стратегическое видение значительно снижает риск случайных решений и обеспечивает согласованность политики подразделений с общей политикой компании.

Резюме

1. Весьма условно эволюцию взглядов общества на то, что значит быть «этичным бизнесменом» можно разделить на три этапа. До второй четверти XX в. этичность воспринимается второстепенной по отношению к прибыльности, поэтому этичным считается любой предприниматель, который выпускает продукцию соответствующего качества, не нарушает договорных обязательств перед партнерами и не вводит в заблуждение потребителей. После Первой мировой войны происходит усиление борьбы рабочих за свои права, в ряде стран имеют место серьезные волнения, которые заставляют бизнесменов пересмотреть отношение к своим работникам. Поэтому начиная с 1930-х гг. организация заботится о своих сотрудниках и их семьях постольку, поскольку это в конечном итоге ведет к более высокой производительности и доходности. В 60-е гг. XX в. происходит новый всплеск социальной активности. Появляются и набирают силу общественные движения за права молодежи, женщин, национальных меньшинств, охрану окружающей среды. И начиная с 70-х гг. этичной считается та организация, которая помимо обязательств перед клиентами, партнерами, сотрудниками несет ответственность перед обществом в целом.

2. На данном этапе развития общества внимание к социальной роли бизнеса усиливается. Это объясняется следующими причинами:

глобализация экономики, доступность информации, появление все новых товаров потребления, информатизация общества, насыщенность рекламными объявлениями, рост значимости общественных организаций, усиление конкуренции.

3. Юридическая ответственность, в отличие от социальной, подразумевает соблюдение конкретных законов и норм государственного регулирования, определяющих, что может, а чего не может делать организация. Социальная ответственность, напротив, связана с определенной степенью добровольности реагирования организации.

4. По поводу социальной ответственности существуют три определенные точки зрения. Согласно одной, организация социально ответственна, если максимизирует прибыль, не выходя за рамки законов и других установлений. Согласно другой – любая фирма является частью общественной структуры и сам факт существования предприятия влечет за собой моральное обязательство вести себя социально ответственно. Последняя, третья теория – теория «разумного эгоизма» – утверждает, что помимо адекватного реагирования на экономические обстоятельства руководство обязано ответственно относиться к гуманитарному и социальному воздействию деловой активности на работников, потребителей и сообщества, в среде которых функционирует компания. Исходя из этой точки зрения, организации должны вносить позитивный вклад в жизнь общества, ведь быть социально ответственным – это просто «хороший бизнес».

5. В настоящее время принято выделять следующие ее уровни социальной ответственности бизнеса. *Базовый* предполагает выполнение следующих обязательств: своевременная оплата налогов, выплата заработной платы, по возможности – предоставление новых рабочих мест (расширение рабочего штата). Уровень *«корпоративной ответственности»* предполагает обеспечение работников адекватными условиями не только работы, но и жизни: повышение уровня квалификации работников, профилактическое лечение, строительство жилья, развитие социальной сферы. *Высший уровень* предполагает благотворительную деятельность.

6. Важнейшими группами заинтересованных сторон (стейкхолдеров) для мероприятий КСО выступают: потребители, партнеры, сотрудники, государство, широкая общественность, местное сообщество, конкуренты, общественные организации, инвесторы и акционеры. При этом работа с этими аудиториями может происходить как напрямую,

так и опосредованно – через СМИ, которые можно рассматривать и как средство, и как цель коммуникационного процесса. Соблюдение баланса интересов фирмы и заинтересованных сторон – важнейшая задача современного менеджера.

7. Репутация компании – один из ее наиболее значимых нематериальных активов. Она воздействует на покупателей при принятии решения о покупке; на персонал в момент выбора места работы, его вовлеченность в трудовой процесс и на решение о продолжении работы; на решения об инвестициях индивидуальными и институциональными инвесторами; освещение деятельности фирмы в СМИ; на результаты отчетов аналитиков о состоянии рынка.

8. На формирование положительной репутации влияют: качество менеджмента, финансовая устойчивость, качество товаров и услуг, ценности организации как долгосрочные инвестиции, способность к нововведениям, разумное использование активов корпорации, ответственность перед обществом и внимание к проблемам охраны окружающей среды, возможность привлекать в свой штат талантливых работников, развивать и поддерживать их способности, эффективное ведение бизнеса в мировом масштабе.

9. Репутаций у организации столько, сколько и целевых аудиторий. Следовательно, и оценивать репутацию нужно отдельно для каждой группы. Основная задача компании состоит в том, чтобы поддерживать с каждой из заинтересованных сторон отношения, соответствующие одновременно и планам компании, и ожиданиям целевых групп. Всех представителей заинтересованных сторон можно поделить на 4 группы: нормативные (правительство, регулирующие органы, отраслевые ассоциации, профессиональные объединения, акционеры, совет директоров), функциональные (сотрудники, профсоюзы, поставщики, дистрибьюторы, сервисные организации), диффузные (журналисты, местное сообщество, группы особых интересов), потребительские (группы потребителей, сегментированные по потребностям).

10. Корпоративная культура занимает важное место в формировании социально ответственного поведения как организации в целом, так и отдельных ее сотрудников. Ведь именно она может либо повышать, либо понижать этичность принимаемых бизнес-решений. Корпоративная культура, с одной стороны, отражает отличие от других организаций, а с другой стороны, определяет общность организации с другими, которые имеют такой же тип поведения.

11. Корпоративные ценности определяют характер целей, которые ставит перед организацией ее руководство. Корпоративные ценности (т. е. то, что задает стандарты деятельности организации) формируют корпоративную культуру организации. Корпоративная культура определяет поведение тех людей, которые работают на данную организацию. В свою очередь, и эти люди оказывают влияние на состояние корпоративной культуры своей организации. Рассмотрение и формальное утверждение тех ценностей, которые организация заявляет в качестве своих приоритетов, упрощает для сотрудников компании, ее потребителей, поставщиков и т. д. задачу определения того, что можно ожидать от этой компании в будущем.

12. Для формализации своих ценностей организации прибегают к созданию корпоративных кодексов чести. В них в повелительной форме излагаются нормы поведения для сотрудников организации с той целью, чтобы те не нанесли ущерб репутации компании. Кодекс чести содержит добровольные обязательства фирмы в части соблюдения прав потребителей, общества и контактных аудиторий, реализации социальной ответственности и следования этическим нормам, которые компания принимает на себя сверх тех, что предписаны законодательством. Никто не может заставить организацию принимать этот кодекс. И все же все больше и больше фирм тратят время, силы и средства на написание таких кодексов.

13. Миссия фирмы – краткое, афористичное выражение глобальной цели фирмы с акцентом на базовой потребности целевого потребителя. Определение миссии – важная маркетинговая задача – предполагает ответ на вопрос: «Какую пользу фирма несет потребителям?». Декларация миссии дает субъектам внешней среды общее представление о том, что собой представляет организация, к чему она стремится, какие средства готова использовать в своей деятельности, какова ее философия и т. п. Кроме того, она способствует формированию или закреплению определенного имиджа организации в представлении субъектов внешней среды. Также миссия способствует единению внутри организации и созданию корпоративного духа и создает возможность для более действенного управления организацией.

14. Видение можно определить как картину желаемого будущего состояния компании. Видение объясняет, чем данная организация стремится стать и чего достичь. Чтобы сформулировать видение, компания должна, исходя из уже имеющегося определения корпоративной

миссии, создать мысленную картину своего будущего, определить, в каком направлении она должна развиваться, понять, какими станут в будущем используемые технологии, товар, клиенты, а также оценить, какое положение в отрасли компания должна занять в долгосрочной перспективе.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятия «социальная ответственность бизнеса».
2. Охарактеризуйте целевые аудитории КСО.
3. Назовите основные аргументы в пользу социальной ответственности бизнеса.
4. Назовите аргументы против социальной ответственности бизнеса.
5. Сформулируйте три основные современные точки зрения на социальную ответственность предприятия.
6. Какие уровни КСО вы знаете?
7. Какие факторы влияют на формирование положительной репутации?
8. Сформулируйте принципы построения и управления репутацией.
9. Какое влияние оказывает корпоративная культура на ценности?
10. Как корпоративные ценности влияют на корпоративную культуру?
11. Под воздействием каких факторов формируется корпоративная культура?
12. Что такое миссия фирмы, и почему она имеет такое важное значение?
13. Дайте определение стратегического видения.

Глава 2. МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Изучив данную главу, вы узнаете:

- 1) какие основные подходы к социальной политике практикуют ведущие экономически развитые страны;*
- 2) в чем отличительные особенности социальных программ, применяемых в странах с либеральной моделью;*
- 3) каковы основные инструменты КСО в государствах консервативной модели;*
- 4) как реализуются программы КСО в странах с социал-демократической моделью;*
- 5) об основных тенденциях в формировании социальной политики российских предприятий;*
- 6) в чем заключаются наиболее значимые расхождения о приоритетах социальной политики бизнеса, существующих в восприятии населения и представителей крупного бизнеса;*
- 7) об основных приоритетах социальной политики, характерных для большинства российских предприятий и компаний на сегодняшний день;*
- 8) какие основные черты отличают российскую модель КСО.*

2.1. Классификация стран по режимам социальной политики

Круг стран, где приверженность политике социальной ответственности считается непременным условием ведения бизнеса, постоянно расширяется. Причем к экономически развитым государствам, где мероприятия КСО имеют давнюю историю, активно присоединяются и развивающиеся страны.

Результаты Международного исследования бизнеса, проведенного в 2008 г., подтверждают этот факт. В частности, в процессе исследования предпринимателям был задан вопрос о том, оформлен ли их подход к корпоративной ответственности в виде письменного документа или части общей стратегии. 56% всех респондентов ответили положительно. Но не может не удивлять то, что среди лидеров оказались Китай (74% опрошенных владельцев предприятий заявили, что такой письменный документ у них существует), Мексика (69%) и Бразилия (68%) (рис. 2.1).

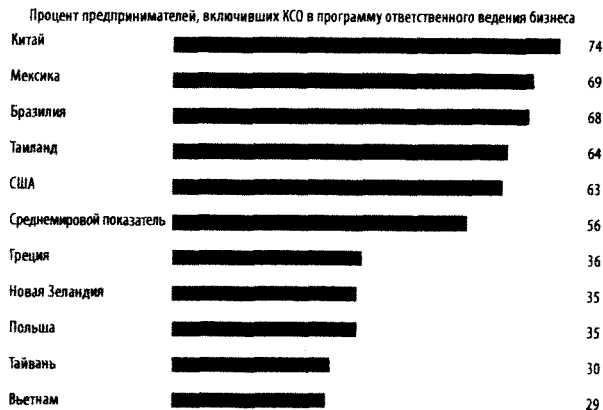


Рис. 2.1. Наличие формальных программ КСО – пять первых и пять последних стран

То же исследование приводит следующие цифры.

1. Меры, направленные на улучшение состояния здоровья и благополучия сотрудников, применяют большинство предпринимателей, опрошенных в рамках данного исследования, – более 80% во многих странах и более 90% в Малайзии, Южной Африке, США и Новой Зеландии. Эти меры однозначно воспринимаются как жизненно важные для привлечения и удержания кадров в условиях нехватки квалифицированной рабочей силы, негативно сказывающейся на росте производства. Даже в странах с развивающейся экономикой, стоящих на другом конце этого списка – Таиланде, Индии, Армении и Филиппинах, – от 35 до 45% предпринимателей применяют такие меры.

2. Самые высокие показатели благотворительности зарегистрированы в США (94%), Новой Зеландии (91%), а также Ботсване, Ирландии и ЮАР (езде по 88%).

3. Гибкий график работы практикуют 94% частных предприятий Германии, 86% предприятий Новой Зеландии, 84% предприятий Дании, 83% предприятий США и 82% предприятий Бразилии.

4. Такие разнообразные с точки зрения культуры страны, как Малайзия (91%), ЮАР (90%) и США (84%) лидируют в отношении внедрения политик, поощряющих разнообразие независимо от национальности, пола и т. д., равные права в коллективе.

5. Респонденты многих стран сообщили о принятых мерах по улучшению контроля над отходами производства и повышению эффективности энергопотребления. Более подробно ситуация представлена на рис. 2.2 [61, с. 8–18].

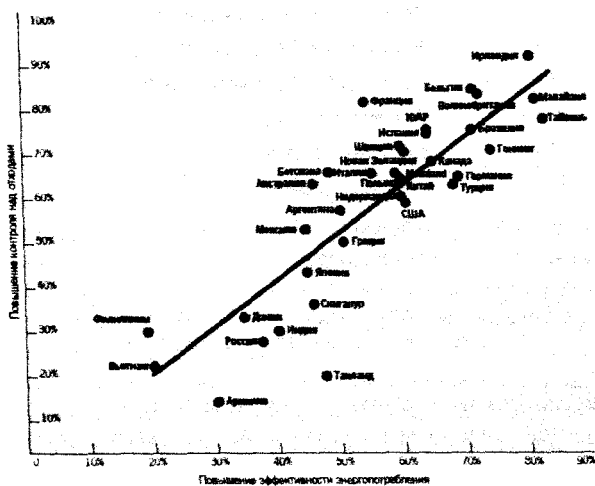


Рис. 2.2. Соотношение между контролем над отходами и эффективностью энергопотребления

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в настоящий момент нет ни одной относительно развитой страны, где бы не было разработана стратегии социальной политики и где государство не вмешивалось бы в эту сферу. Однако степень такого вмешательства и инструменты воздействия на бизнес весьма сильно различаются. Такое различие обусловлено многими факторами, в том числе историей, культурными традициями, особенностями экономического развития, политической системой, силой и размахом общественных движений и пр.

Побудительные причины, заставляющие предпринимателей обратиться к практике КСО, тоже разные. На рис. 2.3 отражены главные стимулы КСО [61, с. 4–7].

Очевидно, что каждая страна обладает как определенной уникальностью, так и схожими с другими государствами особенностями реализации социальной политики. Поэтому начиная с 70-х гг. XX в. было разработано несколько систем классификации стран по подходу к ре-

шению социальных проблем. Нам представляется наиболее удачной типология шведского социолога Г. Эспинг-Андерсена, предложенная в книге «Три мира капитализма благосостояния» («The Three Worlds of Welfare Capitalism»), выпущенной в 1990 г.

Управление затратами	Общественное мнение, укрепление репутации	Привлечение удержание	Налоговые льготы	Отношения с инвесторами
Ботсвана	Аргентина	Армения	Таиланд	Вьетнам
Бразилия	Греция	Австралия		
Франция	Ирландия	Бельгия		
Гонконг	Мехико	Канада		
Индия	Сингапур	Дания		
Италия	Испания	Германия		
Малайзия		Япония		
Нидерланды		Новая Зеландия		
Филиппины		Польша		
ЮАР		Россия		
Тайвань		Швеция		
		Турция		
		Великобритания		
		США		

Рис. 2.3. Основные стимулы к корпоративной социальной ответственности

Эта классификация включает в себя следующие три типа: либеральный (куда входят англосаксонские страны – США, Великобритания, Австралия, Новая Зеландия и Канада), социал-демократический (Скандинавские страны – Дания, Швеция, Норвегия, а также Финляндия и Нидерланды) и консервативный (континентальные европейские страны: Германия, Австрия, Франция, Бельгия).

В более поздних исследованиях к этим трем типам был добавлен четвертый – южноевропейские, или «средиземноморские» государства (Испания, Греция и Португалия), а также предложено выделить в отдельную группу государства бывшего социалистического лагеря и восточноазиатские государства. Некоторые ученые считают, что предложенная Г. Эспинг-Андерсеном модель не соответствует действительности, поскольку в реальности существует только два типа (либеральные и социал-демократические страны).

Безусловно, предложенные точки зрения заслуживают серьезного обсуждения, однако мы в дальнейшем будем придерживаться классической модели Г. Эспинг-Андерсена. В табл. 2.1 представлены основные характеристики государств каждого типа.

**Типология государств по режимам социальной политики
(по Г. Эспинг-Андерсену)**

Показатель	Либеральное государство	Консервативное государство	Социал-демократическое государство
Главные цели и ценности	Самообеспечение индивидов на рынках; свобода	Безопасность, поддержание статусных различий	Декоммодификация ¹ , равенство, безопасность
Преобладающие формы услуг	Развитые частные социальные услуги	Социальное страхование; услуги помощи	Государственные социальные услуги
Декоммодификация	Низкая	Средняя (для занятых – высокая)	Высокая
Стратификация	Обострение существующего неравенства	Закрепление статусной дифференциации	Эгализация
Степень выраженной прогрессии налоговой системы	Низкая	Умеренная	Высокая
Гарантии полной занятости	Слабая	Средняя	Сильная
Регулятор социальных прав	Рынок	Корпоративный работодатель	Государство
Страны-представители	США, Великобритания, Австралия, Канада	Германия, Франция, Австрия, Бельгия	Дания, Швеция, Норвегия, Финляндия, Нидерланды

Очевидно, что ни один из режимов «социально ориентированного» капитализма не существует в чистом виде. Но предложенная классификация позволяет провести сравнительный анализ различных государств с точки зрения применяемой социальной политики.

¹ Декоммодификация – степень, до которой государство смягчает рыночное давление на гражданина, т. е. фактически означает возможность индивида обеспечить себе средства к существованию без продажи своей рабочей силы (посредством пенсий, пособий, различных социальных выплат).

2.2. Практика социальной ответственности в либеральных государствах

В силу природы англо-американского (в основе своей имеющего протестантские корни) предпринимательства, базирующегося на максимальной свободе хозяйствующих субъектов, в странах либеральной модели степень вмешательства государства в экономику (а следовательно, и степень бюрократизации) незначительна и выражается главным образом в регулировании рынка. Иначе говоря, государство задает определенные «правила игры» и следит за их исполнением, однако оно практически не вмешивается в развитие событий, если нарушений означенных правил не происходит. Таким образом государство выполняет роль регулятора, но не актора (непосредственного участника экономической деятельности).

При этом адресная социальная помощь оказывается только самым малообеспеченным слоям населения, по сути, гарантируя всем членам общества лишь стандартный минимум социальных благ. Общественность ожидает от бизнеса прежде всего создания рабочих мест, соблюдения высоких стандартов условий труда и своевременную выплату налогов.

Основными контактными аудиториями в этой модели считаются акционеры и работники.

Рассмотрим более подробно США и Великобританию в качестве примера стран с либеральным взглядом на социальную ответственность.

США. Особенность американской модели КСО в том, что она имеет высокую степень саморегулирования. Юридических норм, предписывающих поведение корпораций в вопросах социальной ответственности, очень мало, и касаются они прежде всего законодательного поощрения социальных инвестиций через налоговые льготы и зачеты. То есть корпорации вольны самостоятельно определять не только величину вклада в социальное развитие общества, но и то, есть ли для них необходимость в принципе осуществлять такой вклад.

Однако бизнес не может не учитывать новые требования к нему общества, которое сейчас все больше обращает внимание на участие той или иной фирмы в реализации социальных программ. Общественное мнение в этой стране считает неправильной (а в некотором смысле и достойной самого сурового осуждения) ситуацию, когда крупная

компания, заработавшая высокую прибыль, часть ее не направит на благотворительность. В этой связи показателен пример Билла Гейтса и Уоррена Баффета, которые в июне 2010 г. предложили людям, значащимся в списке самых богатых граждан США по версии «Forbes», отдать половину своего состояния на благотворительность (к августу 2010 г. эту инициативу поддержали 40 человек, которые согласились отдать половину состояния на благотворительные цели либо при жизни, либо после смерти).

Кроме того, если общество решит, что та или иная компания повела себя неэтично, это может привести к серьезным финансовым потерям, а иногда и краху такого предприятия. Это тем более верно для такой высококонкурентной экономики, как экономика США. И американский бизнес прекрасно отдает себе в этом отчет. А. Н. Андрунакиевич отмечает, что в США выработаны многочисленные механизмы участия бизнеса в социальной поддержке общества через корпоративные фонды, нацеленные на решение разнообразных социальных проблем за счет бизнеса (спонсирование профессионального образования, пенсионных и страховых сфер для персонала) [3]. Именно в США основным инструментом реализации социальных программ является благотворительность. Ни в одной другой стране мира бизнес не оказывает столь широкой помощи (причем на длительной и регулярной основе) образованию, здравоохранению, гарантирует выплату дополнительных пенсий по старости, безработице или инвалидности.

Пример из практики 2.1 иллюстрирует деятельность в сфере КСО компании IBM. Выделите наиболее характерные черты американской модели, основываясь на этом примере.

Пример из практики 2.1

Корпорация IBM опубликовала свой Отчет о корпоративной ответственности, в котором детально представлены результаты социальной деятельности компании и ее стратегии в таких областях, как управление и контроль, цепочка поставок, охрана окружающей среды, вовлеченность в общественные процессы, политика и практика в сфере занятости и трудовых отношений, государственная политика и общественный порядок.

В 40-страничном отчете отражена деятельность IBM по осуществлению программы IBM Corporate Service Corps («Корпоративные рабочие группы») — своего рода корпоративной версии Peace Corps (Корпуса мира) — которая призвана содействовать формированию новой волны лидеров IBM и в то же время помочь развивающимся странам в решении их социально-

экономических проблем посредством инновационных технологий. Отчет IBM демонстрирует, как полная интеграция бизнеса и социальных стратегий может оказывать значимое и продолжительное воздействие на сообщества. Другая описанная в отчете программа IBM реализуется в китайской провинции Сычуань – регионе, в котором произошло мощное землетрясение. Здесь команды сотрудников IBM оказывали помощь в восстановительных работах, используя свои технические знания и навыки. В отчете, в частности, говорится о ряде инициатив компании. IBM сводит к минимуму свое воздействие на окружающую среду, разрабатывая инновационные технологии, чтобы сохранить больше энергии и уменьшить выбросы парниковых газов; утилизируя и повторно используя ИТ-оборудование, чтобы уменьшить отходы; используя экологически предпочтительные материалы в своих продуктах и процессах. IBM реализует инициативы в области корпоративной социальной ответственности в своей цепочке поставок, работает совместно с промышленной группой в электронной отрасли по осуществлению программ КСО в цепочках поставки и расширяет свое глобальное использование разнообразных поставщиков. IBM предоставляет своим сотрудникам широкие возможности профессионального обучения, повышения квалификации и приобретения опыта работы на международном уровне, а также осуществляет программы медицинского страхования и пропагандирует здоровый образ жизни. IBM поддерживает реформу в области здравоохранения и другие медицинские общественные программы XXI века, такие как «Patient-Centered Medical Home» (PCMH) – модель, которая базируется на концепции всесторонней первичной медицинской помощи (при заболеваниях и несчастных случаях).

Наряду с тем что IBM регулярно, в течение многих лет, оценивает достигнутый прогресс и отчитывается по результатам осуществления своих программ, отчет IBM по итогам 2008 г. содержит приоритетный набор «ключевых показателей эффективности» (Key Performance Indicator, KPI), таких как «экономия энергии» (Energy Conservation), «сообщество по требованию» (On Demand Community) и «капиталовложения с привлечением разнообразных поставщиков» (Spending with Diverse Suppliers), по которым будет проводиться анализ и предоставляться соответствующие «межгодовые» отчеты, что позволит ключевым акционерам с легкостью сопоставлять статистические результаты в долгосрочной перспективе в сравнении с другими компаниями ИТ-отрасли. Такой подход обеспечивает более высокий уровень прозрачности и доступности. Так, например, в 2008 г. усилия IBM по энергосбережению обеспечили экономию энергии, эквивалентную 6,1% от ее суммарного годового энергопотребления – по сравнению с запланированным годовым показателем в 3,5%. В денежном

выражении эта экономия электроэнергии составила 32,3 млн долл. экономии затрат. В 2008 г. IBM потратила 1,5 млрд долл. на услуги разнообразных поставщиков (1-го порядка) – по сравнению с 1,4 млрд долл. в 2007 г. В рамках программы On Demand Community, волонтерского движения, организованного IBM для своих сотрудников и пенсионеров, вклад IBM составил свыше 1,5 млн часов, отработанных на добровольной основе по распространению информационных технологий среди сообществ, которые в них остро нуждаются [146].

Великобритания. Великобритания традиционно считается родиной профсоюзного, кооперативного и прочих общественных движений. Этот факт, а также активная гражданская позиция британцев (показательно, например, то, что примерно 50% граждан хотя бы один раз в месяц участвуют в организованных добровольных или неформальных акциях социального или природоохранного характера) не могла не повлиять на формирование КСО в этой стране.

Поэтому, несмотря на то что либеральный принцип добровольности КСО для предпринимателей в британской модели социальной политики соблюдается строго, она характеризуется значительно большим участием государства и общественных организаций по сравнению с американской. Такое участие выражается в таких особенностях рассматриваемой модели, как:

- активное развитие сектора независимого консалтинга в области КСО;
- пристальное внимание со стороны финансового сектора к проектам в области КСО (отмечается тенденция роста количества фондов социально ответственного инвестирования);
- повышенный интерес СМИ (например, «Times» еженедельно публикует индексы социальной ответственности);
- большое количество и разнообразие учебных курсов в области КСО [9].

Участие государства, прежде всего, выражается в активном содействии бизнесу в реализации программ КСО через различного рода партнерства, а также через налоговые льготы предприятиям, ведущим себя социально ответственно. О важности социальной ответственности бизнеса для государства говорит и тот факт, что в марте 2000 г. правительство ввело должность министра по КСО. С этого времени роль государства значительно расширилась и стала включать в себя новы-

шение осведомленности о КСО, обеспечение защиты окружающей среды через содействие бизнесу в КСО во внутренних и в международных проектах, а также поддержку и поощрение приверженности международным стандартам делового поведения.

Среди направлений этой политики – поддержка инновационных подходов и показательной практики стейкхолдеров и компаний; определение минимального уровня КСО – например, по таким фундаментальным проблемам, как здравоохранение, безопасность и равные возможности; поддержка бизнеса, приносящего обществу социальные и экологические выгоды. Правительство участвует во многих международных проектах, развивает финансовые механизмы и стимулы, внедряет КСО в систему государственных закупок, создает программы повышения прозрачности ряда отраслей экономики, расширяет рамки корпоративной отчетности, стандартизирует вклад компаний в устойчивое развитие, создает репутационные стимулы, стимулирует общественный диалог о КСО, а также применяет разные меры по продвижению КСО, в том числе используя авторитет политических лидеров и ресурсы Интернета [151].

Еще одной отличительной особенностью социальной политики в Великобритании является то, что она сильно зависит от того, какая партия находится у власти. И если в послевоенный период наблюдался некий консенсус между лейбористами и консерваторами в этом вопросе, то в настоящее время правящая партия оказывает серьезное влияние на реализацию программ социальной ответственности.

В частности, правительство М. Тэтчер заявляло, что «общественно-государственные расходы являются основной причиной экономических трудностей Великобритании». Изначальное стремление к снижению абсолютной суммы общественно-государственных расходов превратилось в стремление уменьшить их долю в ВВП. Хотя правительству не удалось это сделать в той мере, в которой им хотелось бы, оно, безусловно, изменило схему постоянного роста таких расходов, которая была характерна для большей части послевоенного периода как при правительстве консерваторов, так и при правительстве лейбористов [108, гл. 4].

Однако в настоящий момент, несмотря на то что у власти все еще находятся консерваторы, давление государства и общества на бизнес с целью усиления его социальной направленности опять начинает возрастать. С высокой трибуны о социальной ответственности банков

заговорил со своими соотечественниками премьер-министр Великобритании Дэвид Кэмерон. В частности, он призвал банки уменьшать премии для сотрудников, а больше заботиться о поддержке населения. Тем не менее Камерон проводит политику тактичной критики банковской политики, заявляя, что этим учреждениям стоит больше подумать об увеличении кредитов населению [167].

Рассмотрите *пример из практики 2.2* и определите, какие особенности системы КСО Великобритании нашли в нем свое отражение.

Пример из практики 2.2

Одним из замечательных и широко известных примеров успешной реализации социального предприятия в Великобритании является издание и распространение еженедельного журнала «Большие возможности» (The Big Issue. URL: <http://www.bigissue.com/>). Этот журнал начал издаваться в 1991 г. и посвящен проблемам бездомных людей. Одновременно в нем рассматриваются важнейшие экономические, политические и социальные вопросы. Ныне этот журнал издается и распространяется на всех континентах во многих странах мира.

Основная социальная идея этого издания заложена в принципе его розничной продажи на улицах различных городов с помощью уполномоченных распространителей из числа бездомных или социально обездоленных людей. В Великобритании эти журналы предоставляются таким распространителям с товарного склада по цене 70 пенсов за экземпляр, которые затем перепродают в розницу на улицах по цене 1,50 фунта стерлингов за экземпляр. Таким образом, уличные распространители имеют легальную возможность зарабатывать на собственные нужды на каждом журнале по 80 пенсов, а это дает им необходимый заработок для оплаты временного крова и для приобретения других необходимых товаров.

Дальнейшим развитием этого предприятия явилось создание в 1995 г. «Фонда больших возможностей», который позволяет уполномоченным распространителям этого журнала накапливать небольшие средства, а также дает возможность собирать благотворительные средства на осуществление некоторых гуманитарных программ. Это стимулирует распространителей к рациональному ведению своих финансовых дел в целях расширения возможностей для приобретения более крупных партий журнала для торговли в разнос либо для получения новой профессии или для повышения квалификации. При этом создание личных сбережений способствует самоутверждению личности, побуждает к дальнейшему ее развитию, ориентирует на достижение определенных позитивных целей. Редакция предоставляет возможность многим своим распространителям выразить свое

мнение на страницах журнала по ряду наиболее важных социальных проблем, затрагиваемых в других СМИ. Это позволяет повысить уверенность таких авторов в своих возможностях, что способствует их дальнейшей социально-экономической реабилитации.

Опыт журнала «Большие возможности» демонстрирует реальную модель социального предприятия, оказывающего фактическую помощь бездомным и социально незащищенным людям, основанную на реальном бизнесе, а не на благотворительности. Основными правилами этого социального предприятия предусматривается, что осуществлять закупки небольших партий журнала и затем проводить их распродажу имеют право только лица без места жительства или социально обездоленные люди (инвалиды, безработные и др.), имеющие свое жилье. Это обеспечивается тем, что каждый покупатель должен представить документальное подтверждение (счет из общежития или ночлежного приюта) или рекомендательное письмо. Затем потенциальный распространитель журнала должен пройти курс обучения по правилам приобретения и розничной продажи журналов. После завершения обучения каждый продавец подписывает соглашение о продаже, которое включает ряд следующих обязательных требований: распространитель обязан соблюдать общественный порядок и быть аккуратно одетым, он не должен попрошайничать, пьянствовать и сквернословить. Кроме того, распространители обязаны декларировать свой заработок в Департаменте социального страхования. Всем уполномоченным распространителям журнала выдается специальный нагрудный жетон. Приобретать и распространять журналы можно только при предъявлении этого жетона, покупатели не должны приобретать журналы у лиц, не имеющих соответствующего жетона. Такая мера препятствует криминализации этого вида деятельности [109].

2.3. Консервативная модель социальной политики

Консервативная (или, как ее еще иногда называют, континентальная европейская) модель социальной политики сформировалась в тех странах, где исторически роль государства в развитии капитализма была достаточно значительной. Отсюда и возникли те особенности модели, которые позволили выделить ее в отдельную группу.

Прежде всего, это стремление к сохранению статусных различий, где права связаны со статусом, профессиональной и классовой принадлежностью. Это приводит к тому, что для хорошо организованных работающих членов общества в процветающих отраслях уровень социальной

защищенности очень высок. Однако те, кто не имеет работы (а следовательно, и страховки) могут оказаться в весьма сложном положении.

Еще одна черта – дух партнерства, когда и работник, и его наниматель рассматриваются как равноправные участники экономического процесса. Государство же в этой ситуации выступает как институт, следящий и приводящий в исполнение принятые правила поведения.

Германия. Классической страной с консервативной моделью выступает Германия.

Становление и развитие социального рыночного хозяйства неразрывно связано с Людвигом Эрхардом, министром экономики, а затем канцлером послевоенной Германии. Однако еще до него, в конце XIX в., канцлер Бисмарк способствовал принятию ряда законов, которые сформировали систему социального страхования, принципами которой руководствуются и поныне.

Характерной чертой немецкого ордолиберализма является то, что он обращает особое внимание на общие институциональные условия, так как благодаря им осуществляется хозяйственная деятельность, и стремится найти оптимальный вариант таких условий. При этом под общими институциональными условиями, т. е. порядком, понимаются правила и нормы, ограничивающие индивидуальную экономическую деятельность. Сюда относятся конституционные, правовые или организационные правила, соглашения, обычаи и нормы, а также правила, с помощью которых реализуются другие правила. С этими условиями считаются все участники хозяйственной жизни, а их несоблюдение влечет за собой социальные и материальные санкции. Тем самым они способствуют упорядоченности и постоянству хозяйственной деятельности при аналогичных и повторяющихся ситуациях, возникающих в результате решений деловых партнеров, и таким образом содействуют стабильным и уверенным ожиданиям в отношении поведения экономических агентов. В результате этого отношения становятся менее сложными и более стабильными, возникает взаимное доверие, способное надежно обеспечить упорядоченную хозяйственную общественную жизнь [108, гл. 4].

Дух партнерства, характерный для консервативной модели, стал неотъемлемой частью системы КСО в Германии. При этом основными контактными аудиториями выступают прежде всего сотрудники предприятия. Работники немецких предприятий имеют самые безопасные и комфортные условия труда, они защищены от возможного произвола,

им гарантированы самые широкие права и свободы, наиболее успешно применяется система охраны труда. В 2010 г. министерство труда и социальных дел ФРГ представило широкой общественности национальную стратегию по корпоративной социальной ответственности. Согласно этому документу, социально ответственным немецкое предприятие может назвать себя в том случае, если его руководство заботится о создании комфортного климата на рабочем месте, создает места для обучения молодых специалистов, не нарушает права персонала, выплачивает зарплату в соответствии с тарифным договором, ведет дружелюбную политику по отношению к семейным сотрудникам, заботится о повышении квалификации своих кадров, ценит компетенцию и опыт пожилых коллег, а также сотрудников, имеющих инвалидность, и работает по экологическим нормам, не причиняя вреда окружающей среде [112].

Из приведенной выше стратегии следует, что второй важной контактной аудиторией выступает общество в целом. Такие вопросы как охрана окружающей среды, развитие местного сообщества, становятся неотъемлемой частью социально ответственного предпринимательства.

Пример из практики 2.3 посвящен философии компании *Miele* и наглядно демонстрирует данный приоритет германской модели.

Пример из практики 2.3

Философия компании *Miele*

Корпоративная ответственность для компании *Miele* – это не просто модное веяние, а основополагающий принцип работы с самого первого года существования. *Miele* осознает свою ответственность перед клиентами, сотрудниками, обществом, окружающей средой и будущими поколениями. Чтобы выполнять свои обязательства перед обществом как коммерческое предприятие компания *Miele* обязана развиваться и добиваться успехов в бизнесе.

Корпоративная ответственность и постоянное развитие составили основу философии компании, которая базируется на восьми принципах. Формулировка первого принципа дает понятие о важности социальной политики компании *Miele*: «Нашей целью является производство и распространение высококачественной, экономичной и экологичной техники. Наша продукция должна быть не только высокопроизводительной, эффективной и долговечной, но и безопасной для окружающей среды на протяжении всего цикла эксплуатации».

Наряду с внутрикорпоративными принципами компания *Miele* соблюдает международные нормы и правила: с 2004 г. – Глобальный договор ООН. Защита окружающей среды и обеспечение достойных условий труда

являются основными принципами политики компании. Кодекс был интегрирован в систему внутрикорпоративного управления *Miele*. Как и другие участники договора, компания регулярно представляет отчет, демонстрирующий деятельность *Miele* в рамках требований кодекса.

Стратегия компании основана на соблюдении международных норм и восьми принципов философии *Miele*. *Miele* признает тот факт, что все действия компании должны быть ориентированы на непосредственные нужды покупателей, которые оцениваются согласно экономическим и экологическим критериям. Производство высококачественной, долговечной, экологически безопасной техники является основной задачей *Miele* и формой проявления корпоративной социальной ответственности.

Оставаться успешными и независимыми от финансовых институтов – таковы внутренние требования *Miele*. Именно поэтому компания не привлекает заемные средства, инвестируя собственный капитал. Сегодня внимание общества направлено на защиту окружающей среды и экономичное потребление ресурсов, ситуация не изменится и в будущем. Компания *Miele* продолжает следовать девизу «Все лучше и лучше», производя высококачественную технику, не наносящую вреда окружающей среде [85].

Франция. Сложившееся к настоящему времени во Франции развитое социальное и экологическое законодательство, которое предприятия обязаны неукоснительно выполнять, стало результатом борьбы граждан страны за свои интересы. Высокие пособия по безработице и пенсионные выплаты, 35-часовая рабочая неделя, развитая система медицинского обслуживания, практически бесплатное государственное высшее и среднее образование – все эти социальные блага французы завоевывали, а впоследствии отстаивали на протяжении всей современной истории.

С. М. Федоров отмечает, что социальная составляющая работы компаний всегда (по крайней мере, с послевоенного времени) находилась в поле зрения руководящих кругов страны, провозгласивших устами генерала де Голля курс на «сотрудничество труда и капитала» в рамках французского «третьего пути» – между «капитализмом, который угнетает» и «коммунизмом, который все уничтожает».

Реальные формы такого курса выражались в развитии институтов производственной демократии и системы участия, усилении влияния профсоюзов и совершенствовании социального партнерства. При этом контроль над соблюдением соответствующего законодательства осуществлялся министерством по социальным делам, трудовыми инспек-

циями, равно как и профсоюзами. Способствовали этому также и такие институты, как трудовые/третейские суды – «советы прядомов» [129].

Именно Франция стала первой страной, которая в 2001 г. законодательно постановила, что все компании, представленные на бирже, обязаны составлять ежегодные отчеты по КСО. В эти отчеты входят следующие пункты: положение работников, мобильность персонала, рабочее время, социальные отношения, здоровье и безопасность, обучение, распределение доходов и количество вовлеченного персонала. Кроме того, отчет должен отражать работу с локальным сообществом, проводимые мероприятия по охране окружающей среды, а также обращать внимание на корпоративную социальную ответственность партнеров по бизнесу. С 2009 г. практика таких отчетов становится обязательной для всех без исключения компаний.

Также Франция приняла закон о пенсионном резервном фонде, согласно которому средства фонда могут инвестироваться только в социально ответственные компании; широкое распространение получил социальный аудит (в настоящий момент во французском обществе одно из самых быстрорастущих и востребованных направлений консалтинга).

Такое активное участие государства, выполняющего и регулирующие, и контролирующие функции, является отличительной чертой Французской республики.

Еще одной характеристикой, которая позволяет относить Францию к странам с консервативным типом социальной политики, является существование разветвленной системы профессионально-отраслевых схем социального страхования, а также то, что финансирование системы социальной защиты осуществляется преимущественно за счет взносов социального страхования.

Другой чертой консервативной модели, характерной как для Германии, так и для Франции, является участие сотрудников в прибыли компании. Еще в 1967 г. был принят закон «Об участии рабочих и служащих в результатах деятельности предприятий», по которому системы участия стали обязательными для всех частных предприятий с числом работников свыше 100 человек (сейчас это уже 50 человек). В 1986 г. был принят новый закон, распространяющий коллективно-договорное регулирование на системы участия в прибылях, включая установление критериев распределения прибыли, периодичность выплат, порядок информирования персонала об экономическом и финансовом положении фирмы.

Каждый четвертый работающий француз пользуется преимуществами участия в прибыли компании. По данному показателю Франция является лидером по участию работников в этом процессе. Для сравнения – в Японии такой привилегией обладает лишь каждый восьмой работник. Многие экономисты указывают на три положительных момента такого участия сотрудников в прибыли: это повышает производительность, стабилизирует занятость за счет большей гибкости в заработной плате, и, кроме того, это может повысить общий уровень занятости до такой степени, что снизятся предельные затраты по найму одного дополнительного работника.

2.4. КСО в странах социал-демократической модели

Социал-демократическая модель характеризуется тем, что принцип равенства всех членов общества вне зависимости от их социального статуса, имущественного положения, трудового вклада и т. д. стал определяющим при проведении социальной политики.

Г. Эспинг-Андерсен считает, что социал-демократы скорее будут развивать концепцию государства всеобщего благосостояния, обеспечивающего именно равенство самых высоких стандартов, а не равенство минимальных потребностей, как это бывает обычно. Они предпочитают такое равенство двойным стандартам между государством и рынком, между рабочим и средним классами. Для достижения этой цели, во-первых, необходимо поднять уровень доходов и качество услуг до уровня, соизмеримого со стандартами нового среднего класса и, во-вторых, рабочим слоям должно быть гарантировано такое же качество соблюдения прав, как и у более высокообеспеченных слоев общества.

Возможно, замечает Г. Эспинг-Андерсен, наиболее заметная черта социал-демократического режима – сплав достатка и трудовой деятельности. Он подразумевает гарантии полной занятости и соответствия вознаграждения приложенным усилиям. С одной стороны, право на занятость имеет равный статус с правом на защиту трудовых доходов. С другой – затраты на поддержание солидарной универсалистской декоммодифицирующей системы всеобщего благоденствия огромны. Это значит, что все усилия должны быть направлены на максимальное решение социальных проблем и на максимально эффективное использование доходов. Наиболее целесообразное средство достижения таких целей – увеличение количества занятых и уменьшение числа живущих за счет социальных отчислений [108, с. 39].

Таким образом, основными чертами социал-демократического подхода являются следующие:

- право всех граждан на равное социальное обеспечение;
- отношения между работодателем и работником строго контролируются государством;
- определение направленности социальных мероприятий и их финансирование осуществляется государством;
- высокий уровень налогов;
- обязательное социальное страхование;
- высокий уровень декоммодификации.

Вследствие вышеперечисленных факторов социал-демократическая модель отличается самой высокой степенью бюрократизации. Ведь государство, по сравнению с другими моделями, берет на себя ведущую роль по социальной защите населения. Доля государственных расходов в ВВП составляет в странах данной модели более 50%. Основная часть этих расходов идет на удовлетворение потребностей объектов социального назначения. Весьма значительную часть среди них составляют и трансфертные платежи, благодаря которым происходит перераспределение национального продукта в пользу наименее обеспеченных слоев населения.

Еще одной отличительной чертой социал-демократической модели являются развитая система производственной демократии, регулирование трудовых отношений на общенациональном уровне, а не на уровне отдельных предприятий или отраслей, использование действенных средств, позволяющих минимизировать уровень безработицы.

Наибольшую известность получила шведская модель социального государства. Именно она, как правило, используется исследователями для иллюстрации модели социал-демократического типа.

Швеция. Как уже было отмечено, наиболее яркое воплощение социал-демократическая модель получила в Швеции. Шведская модель даже иногда называется эгалитарной. Начало было положено 1913 г., когда было принято решение о выплате пенсий всем при наступлении определенного возраста. И с этого времени государство боролось как за «горизонтальное и межгражданское» уравнивание между здоровыми и больными, семьями с детьми и бездетными, работающими и безработными, так и за «вертикальное» уравнивание между богатыми и бедными. Медицинская и социальная помощь стала доступной для всех независимо от дохода и профессии. Выбранный Швецией путь раз-

вития неоднократно подвергался критике как внутри страны, так и за рубежом. Особенно критика такой яркой социальной направленности шведского капитализма усиливалась в кризисные периоды, однако все это не помешало идти стране по этому пути и демонстрировать его жизнеспособность.

Безусловно, такой «эгалитарный» характер социальной политики обусловил рестриктивный (ограничительный) характер экономики. Подобная рестриктивность касается как личных доходов населения, так и доходов предпринимателей и реализуется с помощью прогрессивной налоговой системы, которая позволяет изъять в государственный бюджет значительную часть первично распределяемых доходов. В свою очередь жесткая налоговая система является финансовой базой для различного рода трансфертных платежей и для развертывания широкой сети высококачественных социальных услуг. Значительная роль трансфертных платежей влечет за собой активное вмешательство шведского государства в функционирование органов социального страхования, которые находятся под строгим государственным контролем и финансируются в значительной мере за счет государственного бюджета. Поэтому не удивительно, что уровень налогов в Швеции – один из самых высоких в мире [108, гл. 4].

Упомянутое институциональное устройство лучше всего может быть охарактеризовано как общество с преобладанием крупных и централизованных институтов. Важнейшими его элементами, с точки зрения А. Линдбека, являются:

- значительные расходы государственного сектора и высокие налоги, отражающие амбиции общества всеобщего благосостояния;
- отличающаяся высокой степенью интервенции стабилизационная политика, изначально предназначенная для организации полной занятости в сочетании с активной политикой на рынке труда в качестве важнейшего инструмента;
- попытки государства воздействовать на уровень совокупных сбережений, предложение кредитов и инвестиций, а также на их размещение с помощью государственных сбережений, регулирования рынка капиталов, налогов и субсидий;
- жесткий контроль местных администраций со стороны центрального правительства;
- централизованное установление зарплаты на национальном уровне;

- высокая степень централизации решений, принимаемых в частном секторе: среди производителей господствует небольшая группа крупных фирм, владение финансовыми активами, включая акции, также сконцентрировано в нескольких институтах – трех или четырех банках, шести страховых компаниях и нескольких инвестиционных корпорациях;

- режим свободной торговли, с которым упомянутые централизованные структуры, однако, сочетаются [57, с. 60–75].

Такая активность государства не могла не отразиться на качестве жизни шведов (и, как следствие, – на степени актуальности социальных проблем). Тот же А. Линдбек отмечает, что:

- коэффициент Джини (который отражает дифференциацию денежных доходов населения в виде степени отклонения фактического распределения доходов от абсолютно равного их распределения между жителями страны и чем он выше – тем выше неравенство) один из самых низких в мире;

- наблюдается относительно низкий уровень бедности;

- различия в заработной плате между мужчинами и женщинами были также значительно сокращены;

- трущобы, являющиеся рассадниками преступности во многих городах США и Великобритании, в Швеции практически отсутствуют;

- в Швеции низкий уровень безработицы;

- высокие стандарты социальных услуг, которые предоставляет главным образом государство [57, с. 60].

Все это накладывает свой отпечаток на отношение общества к социальной ответственности бизнеса. С одной стороны, достаточно высокий уровень жизни снижает социальную напряженность, а следовательно, и актуальность многих инструментов КСО, помогающих снизить эту напряженность (например, благотворительности). С другой стороны, шведское общество отличается повышенной требовательностью к бизнесу в целом и особо строго следит за соблюдением этических норм, а в особенности в предпринимательской деятельности.

Вот лишь несколько фактов.

В «Глобальном отчете по гендерному неравенству» Всемирного экономического форума за 2010 г. указывается, что Швеция и другие Скандинавские страны «выдвигаются по своим практическим достижениям в области гендерного равенства в число истинных лидеров ... и, таким образом, являются образцом, задавая конкретные критерии для международных

сравнений». Этот рейтинг измеряет разрыв между полами по отдельным странам на основе экономических, политических и образовательных критериев, а также показателей здоровья.

Журнал «Corporate Knights» специализируется на анализе компаний на основе экологических, социальных и управленческих показателей. В его рейтинге «Global 100» за 2010 г. шведские компании *H&M* (4), *Atlas Copco* (34) и *SCA* (63) включены в число 100 мировых лидеров корпоративной социальной и экологической ответственности. Рейтинг учитывает такие критерии, как выбросы двуоксида углерода, диверсификация управления, соблюдение налоговой дисциплины.

Еще одним мериллом корпоративной социальной ответственности является Мировой индекс устойчивого развития Доу-Джонса. Этот рейтинг включает лишь те компании, чья деятельность удовлетворяет наивысшим требованиям в отношении окружающей среды, охраны труда и прав человека. В 2010 г. в него вошли 392 компании из 29 стран мира, в том числе, шведские компании *Atlas Copco*, *Elextrohux*, *Sandvik*, *SKF*, *SCA*, *Swedbank*, *Telia Sonera* и *Volvo*. Индекс устойчивого развития Доу-Джонса составляется на основе «Ежегодника устойчивого развития». В 2010 г. три шведские компании названы в нем лидерами золотого и серебряного класса: *Electrohux* (золото) и *SKF* и *SCA* (серебро).

Goldman Sachs и *UBS* – крупнейшие мировые инвестбанки и специалисты по операциям с ценными бумагами – обычно дают высокие оценки шведским компаниям с точки зрения устойчивости их деятельности. Так, Группа по проблемам устойчивости *Goldman Sachs* включает концерны *Volvo* и *SKF* в число своих безраздельных фаворитов на мировой арене, но при этом эти фирмы входят и в десятку лучших по промышленному сектору. Банк считает, что своим лидерством шведские компании обязаны в особенности прозрачности и широкой информационной открытости в отношении экологических и социальных проблем. *UBS* также находит впечатляющими достижения шведских компаний в области устойчивости, особо отличая в этом отношении компании *Assa Abloy*, *Atlas Copco*, *Sandvik* и *SKF*.

Швеция также первой в мире обязала государственные компании представлять отчеты по устойчивому развитию¹. Эти отчеты должны отвечать стандартам Глобальной инициативы по отчетности в области устойчивого развития (Global Reporting Initiative, GRI). GRI стремится поддерживать

¹ Устойчивое развитие – такое развитие, которое, по определению Комиссии Брунтланд (официально именуемой Международной комиссией по окружающей среде и развитию), удовлетворяя потребности сегодняшнего дня, не ставит под угрозу удовлетворение потребностей будущих поколений.

глобальные стандарты отчетности по устойчивости и облегчает возможность оценки и сопоставления компаний по экономическим, экологическим и социальным показателям.

Четыре фонда шведской государственной системы пенсионного обеспечения – AP1, AP2, AP3 и AP4 (т. е. Allmänna Pensionsfonder, или фонды всеобщего пенсионного страхования) – осуществляют сотрудничество с рынком в рамках своего Совета по этическим вопросам. В своей деятельности этот Совет добивается позитивных перемен в работе компаний за пределами Швеции, замеченных в нарушении международных конвенций по охране окружающей среды и правам человека. Например, сеть готовой одежды *H&M* насчитывает около 2000 магазинов по всему миру. Недавно в ее ассортименте появилась новая экологическая линейка одежды бренда *Conscious Collection*. *H&M* проводит активную работу со своими поставщиками, добиваясь соблюдения на их производствах прав трудящихся и сокращения вредных воздействий на окружающую среду. Товары *H&M* поступают примерно от 700 производителей, многие из которых базируются в странах, где использование детского труда и безопасность на рабочих местах по-прежнему представляют проблему. При *H&M* действует инспекторская группа в составе 70 человек, которая контролирует соблюдение поставщиками кода корпоративного поведения компании. С целью улучшения условий труда *H&M* проводит также обучение поставщиков.

Строгое законодательство в области охраны окружающей среды в сочетании с высоким уровнем осознания и понимания экологической проблематики направило шведские компании на путь инновационного и эффективного решения задач сохранения окружающей среды в их деятельности. Производственные технологии, не наносящие ущерба окружающей среде, в особенности в сфере промышленного производства, нередко являются теперь предметом шведского экспорта.

Шведские компании занимают также лидирующие позиции в мире в области чистых и очистных технологий – «клинтека». Термин «клинтек» служит для обозначения продукции и услуг, которые, улучшая эксплуатационные характеристики, производительность и эффективность, способствуют сокращению затрат, расхода сырья, энергопотребления, отходов и загрязняющих выбросов. Внедрение таких технологий способствует также укреплению конкурентоспособности и росту шведской промышленности [74].

Помимо Швеции и другие скандинавские страны осуществляют сложный подход к корпоративной социальной ответственности, демонстрируя при этом свою специфику.

Дания. В этой стране активное вмешательство государства в социальную политику началось позже и имело куда меньшие масштабы, чем в Швеции. Но, несмотря на это, Данию можно смело отнести к государствам социал-демократической модели. Х. Кристофферсен отмечает, что «для датчан было характерно мнение, что рынок выдвигает серьезные ограничения и, следовательно, необходима значительная его корректировка, если цель состоит в обеспечении максимально возможного благосостояния. Поэтому индивидуальные предпочтения граждан, находящие отражение в рынке, надо корректировать исходя из общего блага [52]. То есть, нельзя не признать того, что в Дании роль государства в регулировании рынка достаточно высока.

Вслед за Великобританией 16 декабря 2008 г. в Дании был принят Закон (Act amending the Danish Financial Statements Act (Accounting for CSR in large businesses)), обязывающий с 2009 г. все крупные коммерческие организации в дополнение к финансовой представлять отчетность о своей деятельности в области социальной ответственности. Принятие данного закона являлось частью правительственного плана, представленного 14 мая 2008 г. (Action Plan for Corporate Social Responsibility (CSR)), по развитию корпоративной социальной ответственности и преследовало цель стимулировать коммерческие организации в вопросах социальной ответственности.

Вместе с тем ключевым моментом в предоставлении тех или иных социальных благ является соизмеримость прав граждан с их обязанностями. При этом обсуждаются два важных вопроса: какова роль государства и социальных партнеров в реализации программ КСО и как связать государственную политику и интересы бизнеса, чтобы решать социальные проблемы и при этом не нарушить динамику и гибкость капиталистического рынка. Для датской модели (и в этом ее схожесть с либеральной) очень важным принципом является принцип добровольности. И этот принцип порождает несколько серьезных проблем.

Для общества социальная ответственность бизнеса – это политический образ (будущее ожидание) более интегративного социального государства и нового типа рынка труда со сглаженной сегментацией. Для бизнеса социальная ответственность – это стратегия, возникшая в ответ на требование легитимизировать ожидания заинтересованных групп и получить прибыль. Одна из самых трудноразрешимых дилемм в связи со стратегией социальной ответственности заключается в сочетании проблем общества с интересами бизнеса [19].

В Дании, как и в Германии, основное внимание уделяется социальной ответственности на рынке труда. Эта черта датской модели сближает ее с континентальной. Табл. 2.2, где представлена стандартная интерпретация корпоративной социальной ответственности, демонстрирует место, занимаемое КСО на рынке труда в социальной политике Дании.

Фактически активная государственная политика на рынке труда стала национальным приоритетом. И это не случайно. Ян Хетланд Мёллер отчает, что «бизнес-этика является ключевым фактором для привлечения и удержания кадров на ограниченном рынке труда в Дании. Предпринимателям, игнорирующим вопросы КСО, в будущем придется столкнуться с нехваткой квалифицированных кадров, что поставит под угрозу их глобальную конкурентоспособность» [61, с. 5].

Поэтому такие направления социальной политики, как меры по сохранению здоровья и обеспечению безопасности труда, привлечению к труду граждан с ограниченными физическими возможностями, работа с молодежью, обучение и переобучению безработных, с целью их скорейшего трудоустройства и т. п., стали одним из главных направлений КСО, которые общество ожидает как от бизнеса, так и от государства.

Таблица 2.2

**Стандартная интерпретация
социальной ответственности бизнеса в Дании [19]**

Направление КСО	Цель	Примеры инструментов
Внутренняя социальная ответственность	Предотвратить исключение из рабочей силы	Меры по охране здоровья и безопасности труда; методы сокращения отпусков по болезни; режим занятости, способствующий поддержанию семейных отношений; возможность устроиться на работу для каждого; обучение на протяжении всей жизни; гибкие программы выхода на пенсию
	Удержать работников, рискующих оказаться исключенными из рабочей силы	Активная помощь лицам, предрасположенным к заболеваниям или с ограниченной трудоспособностью в силу возраста, физических или умственных заболеваний; неформальные «гибкие» и «мягкие» рабочие места; социальные пункты в коллективных договорах
Внешняя социальная ответственность	Интегрировать безработных и исключенных из рабочей силы	Создание рабочих мест в целом и специализированных рабочих мест: формальные схемы субсидирования зарплаты (схемы «гибких» и «мягких» рабочих мест); обучение на рабочем месте в частном и государственном секторах; образование и профессиональная подготовка; ротация рабочих мест или схемы реабилитации

Еще одним из направлений такой политики стало повышение активности пожилых граждан, что также способствует увеличению доли трудоспособного населения. По данным социологов, Дания – страна, где лучше всего относятся к старикам. Выход на пенсию в этой стране не означает, что человек исключается из социальной жизни. Напротив, он продолжает играть важную социальную роль и имеет широкие возможности вести активный образ жизни.

2.5. Становление модели КСО в России

Если обратиться к российской истории, то можно отметить тот факт, что уже в конце XIX в. в деятельности предпринимателей сложилось социальное направление; правда, в основном в форме филантропических и благотворительных проектов (строительство школ и больниц, жилья для рабочих и т. п.). В послереволюционные годы эти традиции были утеряны, но позднее, в Советском Союзе, предприятия брали на себя роль социального гаранта, выполняющего достаточно широкий круг социальных функций и обладающего собственной социальной инфраструктурой. Крупные градообразующие предприятия, различные ведомства еще в советское время поддерживали социальную сферу и соответствующую инфраструктуру. Трудящиеся получали путевки в дома отдыха, пользовались поликлиниками при предприятиях, имели продолжительные оплачиваемые отпуска. Однако такая деятельность предприятий не рассматривалась их руководителями как часть общей бизнес-стратегии, направленной в конечном итоге на обеспечение устойчивости и повышения стоимости предприятия. В 1980-е гг. 32 млн советских граждан проживали в квартирах, находящихся на балансе предприятий; 30 млн – пользовались принадлежащими предприятиям медицинскими учреждениями (поликлиниками, профилакториями, медицинскими пунктами); 1,5 млн детей ежегодно отдыхали в принадлежащих предприятиям детских оздоровительных учреждениях [162, с. 200]. В 1993 г. только учтенные статистикой социальные расходы предприятий составляли 3,3% ВВП, предприятия на одну четверть покрывали расходы жилищно-коммунальной системы, образования, культуры и спорта [153]. Общая стоимость обеспечиваемых российскими предприятиями «социальных льгот» составляла, по оценкам аналитиков, в среднем от 18 до 25% фонда заработной платы [145].

Сегодня Россия активно интегрируется в мировое сообщество, и определение, а также понимание корпоративной социальной ответственности постепенно сближается с мировыми стандартами. На современном этапе 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.

Что касается современного состояния дел, то тут можно выделить две основные тенденции в формировании социальной политики предприятий.

1. Отсутствие единых ориентиров в бизнес-среде, что приводит к тому, что каждая компания определяет направления своей социальной деятельности исходя из собственных интересов.

2. Социальная политика предприятий по форме и содержанию во многом зависит от того, кем и как требования к ней были сформированы (например, были ли это публичные или латентные требования властей).

В нашей стране в последнее время активно ведутся дискуссии о содержании КСО. Следует отметить, что в России нет жесткого идеологического противостояния между сторонниками и противниками социальной ответственности бизнеса.

«Крупный бизнес, – убежден директор Корпоративного университета группы *“Северсталь”* Д. Афанасьев, – с удовольствием перешел бы на модель “мы платим налоги, и больше с нас ничего не спрашивайте”. Но крупный бизнес не может себе этого позволить» [72]. В этом же смысле высказывается и другой известный представитель делового мира – заместитель председателя совета директоров *“Альфа-банка”* О. Сысуев: «Главная ответственность бизнеса – эффективно вести свое дело, зарабатывать деньги и платить налоги. Но наше государство находится в переходном периоде, и есть вопросы кричащие. ... Поэтому у нас для решения таких проблем нужно более активное участие общества и бизнеса» [125, с. 77]. Признавая необходимость социальной деятельности бизнеса в условиях трансформирующегося общества, российские либералы, тем не менее, выступают против излишне «расширительно-го» понимания КСО, подчеркивая, что бизнес не должен заменять собой государство, и настаивая на том, что выдвигать дополнительные социальные требования к российскому бизнесу нецелесообразно. Как

считает Я. Паппэ, «российский бизнес по международным стандартам и так гиперответственен. Хотя бы потому, что на нем с советских времен “висит” социалка» [87].

Либеральному подходу в России противостоят сторонники широкой трактовки социальной ответственности бизнеса, считающие, что перед предприятиями (компаниями) стоят не только экономические, но и социальные задачи, и они обязаны вносить вклад в улучшение качества «человеческого капитала», окружающей среды, выпускаемой продукции.

Сегодня на Западе основными приоритетами крупных корпораций в социальной политике являются развитие персонала и вклад в «человеческий капитал». Анализ распределения социальных инвестиций крупнейших международных корпораций приводит к выводу о том, что на первое место в проводимой социальной политике выходят статьи, связанные с развитием образования, местного сообщества, культуры и охранной экологии. Приведем данные Отчета «*Fortune Global*», опубликованные журналом «*Большой бизнес*»: в 2003 г. компания *Ford* из 120 млн долл. социальных инвестиций 52% истратила на образование, 28% – на местное сообщество; нефтяная компания *British Petroleum* из 74 млн долл. 36% направила на образование, 31% – на местное сообщество, 21% – на охрану природы и здоровья; нефтяная компания *Total* направила 30% – на экономическое развитие, 21% – на здравоохранение и социальное развитие, 18% – на развитие местного сообщества [48]. Согласно результатам исследования добросовестной корпоративной практики 500 европейских компаний, проведенного еще в 1999 г. Warwick Business School по заказу EBNSC:

- многие компании участвуют в решении проблемы занятости (74%), улучшении инфраструктуры городов, укреплении сферы здравоохранения и образования (26%);
- практически все компании заявили, что все социальные программы (95%) являются постоянными, а участие компании в качестве одной из активных сторон проекта происходит в 78% случаев;
- почти все компании участвуют в программах КСО по коммерческим соображениям: большинство мероприятий включены в основные программы бизнеса (69%), если же социальные программы только финансируются, то это не является благотворительностью в чистом виде (30%);
- в Германии и Дании большое внимание уделяется вопросам трудоустройства высвобождаемого сотрудника в той же компании (77%),

тогда как в Великобритании удельный вес таких корпоративных социальных программ составил всего 13%;

- в Великобритании мероприятия КСО в области развития местного сообщества занимают 41% от всех социально ориентированных программ; более значительные инвестиции в развитие местностей, где осуществляют свою деятельность социально ответственные компании производятся в Бельгии, Испании, Италии и во Франции [163].

Российские компании в 2001–2002 гг., по данным Центра экономических и финансовых исследований, расходовали на финансирование социальной политики 17% прибыли. Собственное исследование, проведенное Ассоциацией менеджеров (опросом были охвачены руководители 100 крупных российских компаний), показало, что в среднем по выборке социальные инвестиции на одного работника составляли 28 330 руб. в год [58].

Сравнительный анализ приоритетов социальной политики бизнеса, существующих в восприятии населения и представителей крупного бизнеса, свидетельствует о том, что между ними имеются значительные расхождения. Предприниматели в качестве первоочередных социальных направлений деятельности своих компаний выделяют следующие:

- создание центров переквалификации и переобучения рабочих (43,6% опрошенных);
- выплата премий, стипендий талантливым студентам, ученым, деятелям искусства, спортсменам (52,7%);
- предоставление дополнительных социальных гарантий работникам своих предприятий (45,5%).

В свою очередь рядовые россияне в качестве направлений социальной деятельности бизнеса хотели бы видеть: развитие материальной базы здравоохранения, образования и науки, культуры, спорта; денежную и материальную помощь представителям наиболее уязвимых социальных групп – малоимущим, беженцам, беспризорным детям, инвалидам; решение социальных проблем регионов. «Население, – делают вывод авторы исследования, – в основном голосует за широкое участие бизнеса в социальных и инфраструктурных программах, а сами предприниматели склонны полагать, что российское общество трактует социальную ответственность бизнеса в духе совершенствования внутрикорпоративных отношений и меценатства в отношении отдельных талантливых представителей творческих профессий» [29].

На сегодняшний день для большинства российских предприятий и компаний приоритетной в социальном инвестировании является внутренняя социальная политика, рассчитанная на стимулирование и поддержание работников компании. На развитие персонала российские компании, по данным исследования, проведенного Ассоциацией менеджеров, расходовали до 60% социального бюджета, из них треть шла на охрану здоровья и обеспечение безопасных условий труда (20%). На внешнюю социальную политику, адресованную территориальному сообществу, российские компании в среднем тратили около 25% своих «социальных» денег (из них на развитие местного сообщества – 10%, на поддержку природоохранной деятельности и ресурсосбережение – 10%, на обеспечение добросовестной деловой практики – 5% [35]).

В перспективе, согласно прогнозам аналитиков, соотношение между внутренней и внешней социальной политикой бизнеса будет меняться в сторону увеличения расходов на внешнюю политику [72].

Экспертный опрос представителей бизнеса, проведенный в 2004 г. Институтом комплексных социальных исследований РАН, показал, что российское деловое сообщество выделяет разные формы социальной активности, которыми должен заниматься бизнес. Это выполнение социальных обязательств (уплата налогов, выплата зарплат, социальные пакеты для работников) (эту форму КСО избрали 25% опрошенных); благотворительность, акцентирующая «внутреннюю» направленность и дополняемая социальной деятельностью в отношении малоимущих и незащищенных групп (50%); деятельность в рамках крупных социальных проектов (25%) [29].

Другое исследование, проведенное в ряде регионов России аналитическим центром журнала «Эксперт», – «Корпорации, социальная ответственность и местная власть» – позволило выявить четыре группы бизнеса, каждая из которых имеет свое видение социальной ответственности [17, гл. 1].

Наиболее социально ответственными являются компании, в состав которых входят градообразующие предприятия. Высокий уровень социальной ответственности типичен для компаний, работающих в сырьевых и химических отраслях. Они, как правило, имеют тесные связи с территорией, на которой работают.

Вторая группа компаний представлена несырьевыми отраслями и прежде всего машиностроением. Компании этого профиля сотрудничают с территориями в рамках разовых акций, но стремятся к системному сотрудничеству.

В третью группу вошли иностранные компании, работающие в России (химическая и табачные отрасли, пивоваренные компании): они ликвидируют социальную инфраструктуру и на добровольной основе реализуют небольшие благотворительные проекты.

Четвертая группа представлена компаниями, возникшими с «чистого листа», которые чаще всего социальной политикой не занимаются.

Следует отметить, что зарубежные авторы не рассматривают тему социальной ответственности в контексте современной России; некоторые из них считают, что само понятие КСО к России неприменимо [161]. О том, что Россия не входит в круг интересов экспертов, свидетельствует и тот факт, что российские компании не становятся объектом исследования при составлении международных рейтингов социально ответственных компаний [131].

В самой России по вопросу о сложившейся модели КСО выделяют три группы позиций.

1. Социальная ответственность бизнеса в России являет собой «гибрид», в котором присутствуют элементы англосаксонской и континентальной моделей КСО. «Российский вариант КСО, – отмечается в материалах международной конференции, посвященной социальной ответственности бизнеса, – представляет собой смесь британской модели (добровольное инициирование бизнесом) с континентальной схемой (желание предприятий получить от государства четкие законодательные рамки КСО)».

2. Россия избрала англосаксонскую модель социальной ответственности, которая ориентирована на социальные инвестиции в местное общество и «человеческий капитал» [92].

3. Отличительной чертой российской модели КСО является совмещение новых социальных практик с сохранением советских и даже дореволюционных традиций. Известный российский социолог Ю. Левада убежден, что «элементы конструкций, характерных для ушедшей эпохи, продолжают действовать [56]. О сохранении в современной России дореволюционных традиций пишет автор теории «русской модели управления» А. Прохоров [99], считающий, что истоки национальной модели следует искать в дореволюционном прошлом. Отличительные черты этой модели – «роль личности» и «крепостная зависимость» работника – характерны для современных компаний, которые различными путями, в том числе и через механизм социальной политики, стремятся усилить зависимость персонала от менеджмента, а топ-менеджеров – от собственников.

В ряде исследований российских ученых и интервью представителей делового мира говорится об отличительных чертах российской модели КСО, а именно:

- отсутствие в современной России идеологии социально ответственного предпринимательства. С этим мнением согласны руководители крупных российских бизнес-структур, считающие, что отечественному бизнесу свойственен невысокий уровень «гражданского самосознания». Этот фактор, на взгляд 60% опрошенных предпринимателей и собственников, является серьезным тормозом на пути развития корпоративной социальной активности в России [29];

- вынужденный характер социальной ответственности бизнеса в России. Немаловажными факторами, вынуждающими бизнес заниматься социальной деятельностью, специалисты считают ситуацию на рынке труда, дефицит профессиональных кадров, а также стремление избежать социальных потрясений. К этим выводам пришел пензенский социолог И. Юрасов, проводивший в своем регионе опрос по проблемам социальной ответственности бизнеса [137];

- высокая вариативность форм социальной активности, сложившихся на отдельных предприятиях и в компаниях. Каждая российская компания, как отмечалось в ходе конференции, посвященной социальной ответственности бизнеса в России, ищет собственный баланс между экономической эффективностью и социальной необходимостью [72];

- отсутствие прозрачных процедур выработки социальной политики, зависимость форм и методов социальной активности компаний от личных наклонностей и интересов руководителей и собственников. «Персонифицированность» КСО логически вписывается в постприватизационную ситуацию, когда роль руководителей предприятий в процессе принятия решений резко возросла. На эту черту обращают внимание представители топ-менеджмента крупнейших российских компаний, а также социологи, проводившие исследования на предприятиях [95, 121];

- высокая дифференциация социальных корпоративных льгот, которые, как правило, ориентированы на «рабочую аристократию» и высококвалифицированные кадры [137];

- значимый разрыв, существующий между обществом и бизнесом в понимании приоритетов социальной ответственности.

Резюме

1. В настоящий момент нет ни одной относительно развитой страны, где бы государство активно не вмешивалось в сферу социальной политики. Причем к экономически развитым государствам, где мероприятия КСО имеют давнюю историю, присоединяются и развивающиеся страны. Степень такого вмешательства и инструменты воздействия на бизнес весьма сильно различаются. Такое различие обусловлено многими факторами, в том числе историей, культурными традициями, особенностями экономического развития, политической системой, силой и размахом общественных движений и пр.

2. Разработано несколько систем классификации стран по подходу к решению социальных проблем. Но наиболее часто используется типология шведского социолога Г. Эспинг-Андерсена, предложенная в книге «Три мира капитализма благосостояния» («The Three Worlds of Welfare Capitalism»), выпущенной в 1990 г. Она делит государства на три типа: либеральные, социал-демократические и консервативные.

3. Страны с либеральной моделью – США, Великобритания, Австралия, Новая Зеландия и Канада. В этой модели государство задает определенные «правила игры» и следит за их исполнением, однако оно практически не вмешивается в развитие событий, если нарушений означенных правил не происходит. То есть государство выполняет роль регулятора, но не актора. При этом адресная социальная помощь оказывается только самым малообеспеченным слоям населения, по сути, гарантируя всем членам общества лишь стандартный минимум социальных благ. Общественность ожидает от бизнеса прежде всего создания рабочих мест, соблюдения высоких стандартов условий труда и своевременную выплату налогов.

4. Особенность американской модели КСО в том, что она имеет высокую степень саморегулирования. Юридических норм, предписывающих поведение корпораций в вопросах социальной ответственности, очень мало и касаются они прежде всего законодательного поощрения социальных инвестиций через налоговые льготы и зачеты. Корпорации вольны самостоятельно определять не только величину вклада в социальное развитие общества, но и то, есть ли для них необходимость в принципе осуществлять такой вклад. Однако бизнес не может не учитывать общественного мнения, которое сейчас все больше обращает внимание на участие той или иной фирмы в реализации социальных

программ. Поэтому ни в одной другой стране мира предприниматели не оказывают столь широкой помощи образованию, здравоохранению, гарантируют выплату таких дополнительных пенсий по старости, безработице или инвалидности, как в США.

5. Великобритания традиционно считается родиной профсоюзного, кооперативного и прочих общественных движений. Это, а также активная гражданская позиция британцев, не могли не повлиять на формирование КСО в этой стране. Поэтому, несмотря на то, что либеральный принцип добровольности КСО для предпринимателей в британской модели социальной политики соблюдается строго, она характеризуется значительно большим участием государства и общественных организаций по сравнению с американской. Участие государства выражается в активном содействии бизнесу в реализации программ КСО через различного рода партнерства, а также через налоговые льготы предприятиям, ведущим себя социально ответственно.

6. Консервативная модель социальной политики (представлена в Германии, Франции, Австрии, Бельгии) сформировалась в тех странах, где исторически роль государства в развитии капитализма была достаточно значительной. Для этой модели характерно сохранение статусных различий, где права связаны со статусом, профессиональной и классовой принадлежностью. Это приводит к значительному социальному расслоению общества. Еще одна черта модели – дух партнерства, когда и работник, и его наниматель рассматриваются как равноправные участники экономического процесса. Государство же в этой ситуации выступает как институт, следящий и приводящий в исполнение принятые правила поведения.

7. В результате внедрения принципов германской модели КСО отношения в обществе между различными социальными группами становятся менее сложными и более стабильными, возникает взаимное доверие, способное надежно обеспечить упорядоченную хозяйственную общественную жизнь. Дух партнерства, характерный для консервативной модели, стал неотъемлемой частью системы КСО в Германии. При этом основными контактными аудиториями выступают, прежде всего, сотрудники предприятия. Работники немецких предприятий имеют самые безопасные и комфортные условия труда, они защищены от возможного произвола, им гарантированы самые широкие права и свободы, наиболее успешно применяется система охраны труда.

8. Сложившееся к настоящему времени во Франции развитое социальное и экологическое законодательство, которое предприятия обя-

заны неукоснительно выполнять, стало результатом борьбы граждан страны за свои интересы. Активное участие государства, выполняющего и регулирующие, и контролирующие функции, является отличительной чертой французской модели. Еще одной характеристикой является существование разветвленной системы профессионально-отраслевых схем социального страхования, а также то, что финансирование системы социальной защиты осуществляется преимущественно за счет взносов социального страхования.

9. Социал-демократическая модель (страны-представители – Дания, Швеция, Норвегия, Финляндия, Нидерланды) характеризуется тем, что принцип равенства всех членов общества вне зависимости от их социального статуса, имущественного положения, трудового вклада и т. д. стал определяющим при проведении социальной политики. Социал-демократическая модель отличается самой высокой степенью бюрократизации, ведь государство берет на себя ведущую роль по социальной защите населения. Еще одной отличительной чертой социал-демократической модели являются развитая система производственной демократии, регулирование трудовых отношений на общенациональном уровне, а не на уровне отдельных предприятий или отраслей, использование действенных средств, позволяющих минимизировать уровень безработицы.

10. Наиболее яркое воплощение социал-демократическая модель получила в Швеции. Эта модель даже иногда называется эгалитарной. В Швеции имеет место прогрессивная шкала налогообложения, которая позволяет изъять в государственный бюджет значительную часть первично распределяемых доходов. В свою очередь жесткая налоговая система является финансовой базой для различного рода трансфертных платежей и для развертывания широкой сети высококачественных социальных услуг. Такая активность государства не могла не отразиться на качестве жизни шведов. Все это накладывает свой отпечаток на отношение общества к социальной ответственности бизнеса. С одной стороны, достаточно высокий уровень жизни снижает социальную напряженность, а следовательно, и актуальность многих инструментов КСО, помогающих снизить эту напряженность. С другой стороны, шведское общество отличается повышенной требовательностью к бизнесу в целом и особо строго следит за соблюдением этических норм, а в особенности в предпринимательской деятельности.

11. В Дании ключевым моментом в предоставлении тех или иных социальных благ является соизмеримость прав граждан с их обязанно-

стями. При этом обсуждаются два важных вопроса: какова роль государства и социальных партнеров в реализации программ КСО, и как связать государственную политику и интересы бизнеса, чтобы решать социальные проблемы и при этом не нарушить динамику и гибкость капиталистического рынка. Для датской модели (и в этом ее схожесть с либеральной) очень важным принципом является принцип добровольности. В этой стране основное внимание уделяется социальной ответственности на рынке труда. Поэтому такие направления социальной политики, как меры по сохранению здоровья и обеспечению безопасности труда, привлечению к труду граждан с ограниченными физическими возможностями, работа с молодежью, обучение и переобучение безработных с целью их скорейшего трудоустройства, вовлечение в трудовую деятельность людей пенсионного возраста стали одним из главных направлений КСО, которые общество ожидает как от бизнеса, так и от государства.

12. Можно выделить две основные тенденции в формировании социальной политики российских предприятий: отсутствие единых ориентиров в бизнес-среде, что приводит к тому, что каждая компания определяет направления своей социальной деятельности исходя из собственных интересов; социальная политика предприятий по форме и содержанию во многом зависит от того, кем и как требования к ней были сформированы (например, были ли это публичные или латентные требования властей).

13. Сравнительный анализ приоритетов социальной политики бизнеса, существующих в восприятии населения и представителей крупного бизнеса, свидетельствует о том, что между ними существуют значимые расхождения. Население, в основном, голосует за широкое участие бизнеса в социальных и инфраструктурных программах, а сами предприниматели склонны полагать, что российское общество трактует социальную ответственность бизнеса в духе совершенствования внутрикорпоративных отношений и меценатства в отношении отдельных талантливых представителей творческих профессий.

14. На сегодняшний день для большинства российских предприятий и компаний приоритетной в социальном инвестировании является внутренняя социальная политика, рассчитанная на стимулирование и поддержание работников компании. На развитие персонала российские компании расходуют до 60% социального бюджета, из них треть шла

на охрану здоровья и обеспечение безопасных условий труда (20%). На внешнюю социальную политику, адресованную территориальному сообществу, российские компании в среднем тратят около 25% своих «социальных» денег. Однако в перспективе, согласно прогнозам аналитиков, соотношение между внутренней и внешней социальной политикой бизнеса будет меняться в сторону увеличения расходов на внешнюю политику.

15. В самой России по вопросу о сложившейся модели КСО выделяют три группы позиций: социальная ответственность бизнеса в России являет собой «гибрид», в котором присутствуют элементы англосаксонской и континентальной моделей КСО; Россия избрала англосаксонскую модель социальной ответственности, которая ориентирована на социальные инвестиции в местное сообщество и человеческий капитал; отличительной чертой российской модели КСО является совмещение новых социальных практик с сохранением советских и даже дореволюционных традиций.

16. Среди отличительных черт российской модели КСО выделяют следующие: отсутствие в современной России идеологии социально ответственного предпринимательства; вынужденный характер социальной ответственности бизнеса в России. Немаловажными факторами, вынуждающими бизнес заниматься социальной деятельностью, специалисты считают ситуацию на рынке труда, дефицит профессиональных кадров, а также стремление избежать социальных потрясений; высокую вариативность форм социальной активности, сложившихся на отдельных предприятиях и в компаниях. Каждая российская компания ищет собственный баланс между экономической эффективностью и социальной необходимостью. Налицо отсутствие прозрачных процедур выработки социальной политики, зависимость форм и методов социальной активности компаний от личных наклонностей и интересов руководителей и собственников; высокая дифференциация социальных корпоративных льгот, которые, как правило, ориентированы на «рабочую аристократию» и высококвалифицированные кадры; значимый разрыв, существующий между обществом и бизнесом в понимании приоритетов социальной ответственности.

17. Следует отметить, что зарубежные авторы не рассматривают тему социальной ответственности в контексте современной России; некоторые из них считают, что само понятие КСО к России неприменимо.

Контрольные вопросы

1. Назовите основные причины, заставляющие предпринимателей обратиться к практике КСО. Укажите, какие доводы в пользу КСО являются решающими для бизнесменов из разных стран.
2. На какие основные типы по режимам социальной политики Г. Эспинг-Андерсен поделил современные индустриально-развитые государства? Охарактеризуйте каждый тип.
3. К какому типу государств относят США и почему?
4. В чем социальная политика Великобритании сходна, а в чем отлична от социальной политики США? Какие основные факторы повлияли на систему КСО в современной Британии?
5. Назовите главные черты германской модели социальной политики.
6. Почему именно во Франции социальная политика приобрела такую значимость для общества?
7. Укажите факторы, которые позволили называть шведскую модель социальной политики эгалитарной?
8. Выделите особенности реализации КСО в Дании. Какие достижения дали возможность бизнесу в этой стране считаться одним из самых социально ответственных в мире?
9. Каковы основные тенденции в формировании социальной политики российских предприятий?
10. В чем заключаются наиболее значимые расхождения о приоритетах социальной политики бизнеса, существующих в восприятии населения и представителей крупного бизнеса?
11. Назовите основные приоритеты социальной политики, характерные для большинства российских предприятий и компаний на сегодняшний день.
12. Назовите основные позиции по вопросу о сложившейся модели КСО в России.
13. Каковы основные отличительные черты российской модели КСО?

Глава 3. НАПРАВЛЕНИЯ КСО

Изучив данную главу, вы узнаете:

- 1) о корпоративных социальных программах внутренней направленности;*
- 2) о корпоративных социальных программах внешней направленности;*
- 3) основные направления КСО, выделяемые согласно ПРООН (Программа Развития ООН);*
- 4) суть направления «развитие персонала»;*
- 5) варианты реализации направления «охрана здоровья и безопасные условия труда» в России и за рубежом;*
- 6) опыт развитых стран в проведении социально ответственной реструктуризации;*
- 7) варианты реализации направления социальной политики «природоохранная деятельность и ресурсосбережение»;*
- 8) суть направления «добросовестная деловая практика»;*
- 9) в чем заключается суть понятия «местное сообщество»;*
- 10) основные признаки местного сообщества;*
- 11) цели социально ответственного инвестирования;*
- 12) основные направления социально ответственного инвестирования;*
- 13) стратегии социально ответственного инвестирования.*

В прежние годы, когда речь заходила о КСО, имелись в виду только группы лиц, непосредственно связанные с компанией (акционеры, служащие, клиенты). Но сегодня уже совершенно ясно, что именно корпоративные службы PR должны играть решающую роль в формировании политики и программ, направленных на обеспечение и реализацию социальной ответственности организации. С помощью служб PR компании осуществляют целевое финансирование благотворительных программ, повышают уровень экологической ответственности, а также взаимодействуют с местными общественными организациями и властями с целью поддержки образования, культуры, здравоохранения и пр.

То есть на современном этапе корпоративная социальная ответственность – это система добровольных взаимоотношений между работником, работодателем и обществом, направленная на совершенствование социально-трудовых отношений, поддержание социальной стабильности в трудовом коллективе и окружающем обществе, развитие социальной и природоохранной деятельности на национальном и международном уровнях [53].

Корпоративная социальная ответственность может выражаться в проведении разнообразных социальных программ внутренней и внешней направленности. Поэтому (с определенной долей условности) основные направления КСО можно разделить на нижеследующие.

1. Внутренняя социальная ответственность бизнеса заключается в реализации следующих направлений социальной политики.

а) Политика доходов:

- «белые» заработные платы (выплаты в Пенсионный фонд, социальное страхование);
- своевременные выплаты зарплаты;
- премии, бонусы;
- потребительские и жилищные кредиты, ссуды;
- доплаты (проезд, жилье, здоровый образ жизни, образование);
- внутренние цены на продукцию предприятия;
- продажа товаров по низким/оптовым ценам (подсобное хозяйство);
- служебный транспорт, связь;
- оплачиваемый дополнительный отпуск;
- прибавка к пенсии, единовременные выплаты пенсионерам.

б) Жилищная политика:

- собственный жилой фонд предприятия, долевое строительство, МЖК;
- льготные кредиты, ссуды на жилье;
- доплаты за аренду;
- льготы на оплату служебной квартиры;
- распределение земельных участков, дачные кооперативы.

в) Социальное обеспечение:

- социкультбыт – социальная инфраструктура предприятия (поликлиника, спортивный комплекс, профилакторий, дом отдыха, детский сад, Дом культуры);
- социальный пакет;
- доплаты/включение – питание, добровольное медицинское страхование, проезд, парковка, фитнес-центр;
- социальная поддержка в сложных обстоятельствах – смерть, гибель близких, несчастный случай, лечение;
- питание – столовые предприятия, талоны.

г) Человеческий капитал:

- образование – оплата (второго) высшего образования, месячные курсы, краткосрочные тренинги, образовательные стажировки, дистанционные курсы;

- поддержание профессионального уровня – тренинги, подписка на периодику, книги, доступ к профессиональным ресурсам;

- здоровье/рекреация – выплаты за здоровый образ жизни, фитнес, профилактика профзаболеваний, путевки на отдых;

- условия труда – сокращение вредных условий работы, безопасность труда, внедрение здоровьесберегающих технологий, комфорт мест работы и отдыха.

2. **Внешняя социальная ответственность** бизнеса заключается в реализации следующих направлений социальной политики:

а) Филантропия:

- образование среднее и среднее специальное (оборудование, ремонт помещений);

- высшее образование (средства на выплаты студентам и преподавателям);

- наука (средства на НИОКР);

- здравоохранение (оплата операций, медикаментов, ремонт, закупки оборудования);

- культура (концерты, общественные мероприятия).

б) Местное сообщество:

- экологические проекты;

- социальные услуги;

- инфраструктура (связь, дороги, транспорт);

- исследования на местном уровне (краеведение, экология);

- восстановительные проекты (природа, историческая среда);

- культура (концерты, общественные мероприятия, памятники, музеи);

- образование (школы, Центры творчества).

Основные цели реализации внутренней социальной политики следующие.

1. Стабильность заработной платы.

2. Поддержание социально значимой заработной платы.

3. Дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников.

4. Развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации.

5. Оказание помощи работникам в критических ситуациях.

Объекты внутренней социальной политики (группы потребителей благ):

- высший менеджмент;
- средний менеджмент, наиболее квалифицированные, перспективные работники;
- работники с большим стажем;
- обладатели особых заслуг перед предприятием;
- наименее оплачиваемые работники;
- работники в трудной жизненной ситуации.

Основные цели реализации внешней социальной политики следующие.

1. Спонсорство и корпоративная благотворительность.
2. Содействие охране окружающей среды.
3. Взаимодействие с местным сообществом и местной властью.
4. Готовность участвовать в кризисных ситуациях.
5. Ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров).

Объекты внешней социальной политики (группы потребителей благ):

- бывшие работники, пенсионеры предприятия;
- будущие работники – школьники, студенты, молодежь;
- неимущие, слабозащищенные группы населения (инвалиды, пенсионеры, одинокие);
- местное население в целом;
- профессиональные группы (преподаватели, медики, ученые).

Прежде всего, компании реализуют разнообразные благотворительные и спонсорские проекты: от поддержки музеев Русского Севера (ОАО «Северсталь») и Рязанского училища ВДВ (ТНК-ВР) до оказания помощи детям и подросткам с ограниченными возможностями или оставшихся без попечения родителей (ОАО «ТГК-5»). При этом внешние социальные программы федерального и регионального уровней не трактуются многими компаниями в рамках чистой филантропии, хотя понимание интереса бизнеса носит общий характер («Роснефть», ТНК-ВР). Ряд компаний (в частности, входящих в группу «РЕНОВА») активно поддерживают благотворительную деятельность своих сотрудников. Эта новая для российского бизнеса практика не увязывается напрямую с корпоративной стратегией, но, безусловно, способствует общему развитию культуры КСО в компаниях [13, с. 228]. Согласно ПРООН (ПРООН является глобальной сетью ООН в области развития, выступающей

за позитивные изменения в жизни людей путем предоставления странам доступа к источникам знаний, опыта и ресурсов. ПРООН работает на территории 166 стран) можно использовать нижеследующую классификацию основных направлений КСО.

К основным направлениям социальных программ относят следующие.

1. *Развитие персонала* – направление социальной политики компании, целью которого является привлечение и удержание талантливых сотрудников. Включает в себя обучение и профессиональное развитие, применение мотивационных схем оплаты труда, предоставление сотрудникам социального пакета, создание условий для отдыха и досуга, поддержание внутренних коммуникаций в организации, участие сотрудников в принятии управленческих решений и т. п.

2. *Охрана здоровья и безопасные условия труда* обеспечивают создание и поддержание дополнительных по отношению к законодательно закрепленным норм охраны здоровья и условий безопасности на рабочих местах. Охватывает такие сферы, как охрана труда и техника безопасности, медицинское обслуживание персонала на предприятии, поддержание санитарно-гигиенических условий труда, поддержание материнства и детства, создание эргономичных рабочих мест, профилактика профессиональных заболеваний и т. п.

3. *Социально ответственная реструктуризация* – направление социальной политики компании, которое призвано обеспечить проведение реструктуризации социально ответственным образом, прежде всего в интересах персонала компании (обычно проводятся информационные кампании, освещающие предстоящие структурные изменения, мероприятия по профессиональной переподготовке, содействию в трудоустройстве, осуществляются компенсационные выплаты сотрудникам, попавшим под сокращение, и т. п.).

4. *Природоохранная деятельность и ресурсосбережение* – направление социальной политики компании, осуществляемое по инициативе компании с целью сокращения вредного воздействия на окружающую среду. Включает программы по экономному потреблению природных ресурсов, повторному использованию и утилизации отходов, предотвращению загрязнения окружающей среды, организации экологически безопасного производственного процесса, организации экологически безопасных транспортных перевозок; проведение акций по озеленению и «субботников» компании и т. п.

5. *Развитие местного сообщества* – направление социальной политики компании, осуществляемое на добровольной основе и призванное внести вклад в развитие местного общества. Компании оказываются вовлеченными в жизнь местного сообщества путем осуществления различных социальных программ и акций поддержки социально незащищенных слоев населения, оказания поддержки детству и юношеству, поддержки сохранения и развития жилищно-коммунального хозяйства и объектов культурно-исторического значения, спонсирования местных культурных, образовательных и спортивных организаций и мероприятий, поддержки социально значимых исследований и кампаний, участия в благотворительных акциях и т. п.

6. *Добросовестная деловая практика* – направление социальной политики компании, которое имеет целью содействовать принятию и распространению добросовестной деловой практики между поставщиками, бизнес-партнерами и клиентами компании. Это информационная открытость в отношении собственников, поставщиков, бизнес-партнеров, клиентов и заинтересованных сторон, в организации крупными компаниями программ содействия малому бизнесу, в программах по добровольному ограничению сфер ведения бизнеса, а также сотрудничество с органами государственного управления, ассоциациями потребителей, профессиональными объединениями и другими общественными организациями.

7. *Социально ответственное инвестирование* – инвестирование, заключающееся не только в извлечении финансовых доходов, но и в реализации социальных целей, обычно путем инвестирования в компании, действующие с соблюдением этических норм.

8. Экономические выгоды, возникающие за счет активности компании в экологическом и социальном направлениях, дают синергетический эффект и проявляются в таких сферах, как финансы, продажи, управление репутацией и рисками.

3.1. Развитие персонала

Квалифицированные, т. е. профессионально и социально компетентные, а также достаточно мотивированные кадры становятся наиболее ценным ресурсом предприятий независимо от их сферы деятельности. В то же время поиски квалифицированных, т. е. профессионально и социально компетентных, а также достаточно мотивированных кадров остается основным узким местом на многих предприятиях.

Профессора из Гарварда предложили модель, описывающую взаимоотношения между прибыльностью и множеством относящихся к ней факторов в виде цепочки взаимозависимостей («цепочка получения дохода в сфере услуг»). Модель основана на семи утверждениях [158, с. 166].

1. Прибыль и рост фирмы связаны с приверженностью потребителей.
2. Приверженность потребителей связана с их удовлетворенностью.
3. Потребительская удовлетворенность связана с ценностью услуги.
4. Ценность услуги связана с производительностью сотрудников.
5. Производительность сотрудников связана с их приверженностью.
6. Приверженность сотрудников связана с их удовлетворенностью.
7. Удовлетворенность сотрудников связана с внутренним качеством трудовой жизни.

И хотя первоначально данная модель была предложена для сферы услуг, можно с уверенностью сказать, что данная взаимосвязь характерна и для производственной сферы.

Следует отметить, что культура и философия компании имеют первостепенную важность: с их помощью руководство контролирует, поддерживает и развивает процесс, осуществляющийся в виде производства товаров услуг, приносящих пользу заказчикам. Культура и философия компании являются важнейшими факторами долгосрочной эффективности.

Проблема организационной культуры близко связана с другой проблемой, касающейся персонала, которая была выявлена благодаря исследованию маркетинга услуг. Это – внутренний маркетинг (ВМ). Само понятие внутреннего маркетинга может рассматриваться по-разному. Во-первых, оно может трактоваться как особая философия деятельности компании. При этом сфера применения ВМ не ограничивается метакомпаниями и может применяться даже сравнительно небольшими компаниями. М. Брун определяет ВМ как «систематическую оптимизацию внутрифирменных процессов средствами маркетингового и кадрового менеджмента, ведущую к превращению маркетинга в философию предприятия благодаря последовательной и одновременной ориентации на клиента и персонал» [18, с. 66]. Таким образом, суть внутреннего маркетинга заключается в том, что отношения компании и работников строятся на тех же основаниях, что и клиентов. Компания «предлагает» особый продукт – должность в компании с ее специфическими

правами и обязанностями. Работник «покупает» этот продукт, «оплачивая» его своим трудом. Соответственно, ориентация на клиента – основа традиционного понимания маркетинга – дополняется ориентацией на «внутреннего потребителя» – сотрудника.

Достоинством внутреннего маркетинга в этом случае является обеспечение высоких стандартов качества на всех этапах создания стоимости, а не только на стадии выпуска конечного продукта. Повышается мотивация сотрудников к труду. Соответственно, ВМ рассматривается как инструмент управления качеством. Все большее число фирм понимают потребность во внутренних программах маркетинга. Комплекс внутреннего маркетинга описывает стратегию отношений «компания – персонал». Внутренний маркетинг предполагает применение философии и методов традиционного маркетинга по отношению к персоналу фирмы. Сегодня внутренний маркетинг рассматривается как предпосылка для успешного внешнего маркетинга. Дж. Хаскет писал, что компании с высоким уровнем обслуживания получили свой статус, в большей мере перенаправив стратегическое видение услуги во внутрь себя. К. Гроурус считает, что внутренний маркетинг – философия управления. Управление должно создать, непрерывно поощрять, и укреплять понимание и оценивание ролей служащих в организации. Служащие должны иметь целостное представление о своей работе. В основе успешных мотивационных программ компаний лежит принцип «Наше предложение – наш сотрудник». Клиент не будет удовлетворен, пока не доволен сотрудник, оказывающий услугу, поэтому мотивирование представляется как продажа сотруднику внутреннего продукта (internal product). Внутренние продукты включают не только вознаграждение за труд, которое должно становиться все более разнообразным, но и окружение, в котором трудится человек. Кроме того, компания должна проводить маркетинговые исследования для выявления нужд работников и сегментирования своих внутренних продуктов. Иными словами, персонал фирмы является целевым рынком фирмы, который сегментируется, изучаются потребности сегментов. А затем потребности персонала удовлетворяются в обмен на заданные параметры качественного обслуживания внешних потребителей. Более узко внутренний маркетинг можно определить как привлечение, обучение, мотивирование и удержание квалифицированного персонала посредством создания таких рабочих условий, которые удовлетворяли бы нужды персонала. При этом «нужды персонала» – понятие довольно многогранное.

Например, в Канаде многие организации сотрудничают с Национальным институтом качества, внедряющим специальный канадский стандарт КСО – модель совершенства качества и здорового рабочего места [147]. Канадская модель совершенства развивалась на базе лучших достижений ведущих канадских организаций и учитывала достижения американской, европейской и австралийской моделей КСО. Критериями модели совершенства качества и здорового рабочего места стали разработанные канадскими специалистами показатели деятельности компаний, которые должны иметь положительную динамику на протяжении трех-пяти лет.

Опыт исследовательской деятельности канадского Национального института качества говорит о том, что достижение совершенства означает в том числе заботу о здоровье работников, о физическом и духовном самочувствии потребителей, о социально-экономических отношениях со всеми заинтересованными сторонами [53].

По результатам исследований канадских организаций на предмет соблюдения принципов КСО вручаются Канадские премии за совершенство (КПС). Организации, ставшие обладателями КПС, превосходят другие компании в стоимости акций и других результатах бизнеса. В этих организациях меньше текучесть кадров, количество прогулов и больничных дней, более высокие степени удовлетворенности персонала своей деятельностью и, как следствие, более высокая производительность труда.

Например, канадская модель совершенства качества и здорового рабочего места включает следующие факторы [147].

1. Поиск и прием сотрудников на работу требует обоснования ценности организации, в которую приглашается работник. Важно не только найти и пригласить хороших специалистов извне, но и сохранить собственных высококлассных работников, которые тоже когда-то принимались на работу.

2. Привлечение инвестиций требует описать для потенциальных инвесторов ценность организации, причем сделать это, исходя из стоимости акций и выгод для акционеров. Здоровое рабочее место рассматривается как критически важная часть портрета компании.

3. Низкая культура производственной деятельности, равнодушное отношение к состоянию здоровья работников создает отрицательное представление об организации.

4. Характеристика деятельности в отношении безопасной трудовой деятельности и состояния здоровья работников служит мерой оценки

общего состояния деятельности организации. Информационная эпоха в социально-трудовых и социально-экономических отношениях делает структуру и формы деятельности любой организации прозрачной, что на самом деле означает возможность негативного воздействия локального случая в какой-либо части организации на ее положение в политическом, социальном, финансовом и операционном аспектах.

Такое отношение к персоналу предприятия обусловлено рядом причин:

- персонал, удовлетворенный своей работой, легче усваивает заданные параметры производства товара/услуги и более качественно обслуживает внешних потребителей;
- в сфере услуг товарные свойства услуги, такие как неосвязаемость и одновременное производство и потребление, превращают персонал, находящийся в непосредственном контакте с внешними потребителями, в фактор успешного внешнего маркетинга.

Успешная реализация внешней стратегии маркетинга зависит от качества поведения членов персонала, а порой становится почти решающим фактором в конкурентной борьбе.

Наиболее полный перечень мотивационных атрибутов работы был разработан группой ученых под руководством Ф. Герцберга [157, гл. 15]. Шестнадцать атрибутов работы, разработанные Ф. Герцбергом в результате многолетних исследований, а также его двухфакторная теория мотивации труда широко признаны специалистами по маркетингу, поведению организации и управлению персоналом. Перечень этих атрибутов приведен в таблице (табл. 3.1, столбцы 1 и 2). На основе эмпирических поисков того, что мотивирует персонал и ведет к его удовлетворению своей работой, Ф. Герцберг предположил, что существует две группы факторов, влияющих на мотивацию и удовлетворенность персонала своим трудом. Он назвал их «факторы мотивации», которые в приведенной таблице обозначены буквой «М», и «факторы гигиены». Теория утверждает, что эти две группы факторов приводят к двум разным результатам: факторы мотивации – к состоянию удовлетворенности своим трудом, в то время как факторы гигиены приводят лишь к состоянию отсутствия неудовлетворенности. Согласно теории, для того чтобы персонал ощутил полную удовлетворенность своим трудом, менеджер должен обеспечить сначала наличие факторов гигиены (состояние отсутствия неудовлетворенности), а затем обеспечить наличие факторов мотивации (состояние удовлетворенности). Наличие лишь одной

из групп факторов не приводит к удовлетворенности персонала своим трудом.

Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга (см. табл. 3.1) успешно эмпирически подтверждалась и также успешно опровергалась. Одним из главных спорных вопросов дискуссии был вопрос о зарплате, который Ф. Герцберг отнес к факторам гигиены. Тем не менее теория была признана многими учеными, включая экономистов-маркетологов. Практическая направленность теории состоит в том, что манипуляция атрибутами труда позволяет влиять на удовлетворенность персонала своим трудом. Такая направленность делает теорию Ф. Герцберга необычайно привлекательной для применения в контексте аудита внутреннего маркетинга [70, с. 85].

Для того чтобы оценить удовлетворенность персонала предприятия реализацией данных критериев, можно применить адаптированный анализ «важность–исполнение», разработанный в конце 70-х гг. для измерения удовлетворенности потребителей [164, с. 78].

Таблица 3.1

Мотивационные атрибуты Ф. Герцберга

Номер атрибута	Описание атрибута	Средний балл по категориям		Положение на карте
		Важность	Исполнение	
1	Быть лидером в своей группе (М)			
2	Выполнять важную, интересную и качественную работу (М)			
3	Иметь больше свободы на работе			
4	Достигать личных целей, относящихся к работе (М)			
5	Иметь хорошие отношения с руководителем и сослуживцами			
6	Иметь возможность для профессионального роста			
7	Получить новые навыки и знания (М)			
8	Иметь хорошие рабочие условия			
9	Получать хорошую зарплату			
10	Быть по достоинству оцененным своим руководителем (М)			
11	Помогать своей фирме достичь целей			

Номер атрибута	Описание атрибута	Средний балл по категориям		Положение на карте
		Важность	Исполнение	
12	Иметь продвижение по службе			
13	Быть частью своей рабочей группы			
14	Иметь стабильную и надежную работу			
15	Быть информированным о результатах своей работы			
16	Участвовать в принятии решений (М)			

Руководство предприятия с помощью анкеты просит оценить по 5-балльной шкале Лайкерта каждый из 16 атрибутов Ф. Герцберга по степени значимости и удовлетворенности персонала реализацией данных атрибутов (столбцы 3, 4). А затем результаты анкетирования можно представить на карте «важность–исполнение» (рис. 3.1).



Интерпретация карты «важность–исполнение»

Рис. 3.1. Интерпретация карты «важность–исполнение»

Не секрет, что удовлетворенные служащие, как правило, лояльны и работают более производительнее, осознанно выполняют свою работу в соответствии с миссией, целями и задачами предприятия; уважительно, доброжелательно и искренне относятся к руководству, сотрудникам и

- методики по точному определению и проверке надлежащего уровня подготовки и переподготовки, полученных персоналом;
- подготовка в области управления технологическим процессом, сбора данных, определения и анализа проблем, корректирующего воздействия и повышения качества, совместной работы и методов общения;
- необходимость тщательной оценки требований к персоналу для официальной аттестации, а также оказание соответствующей помощи и выражение одобрения там, где это необходимо;
- оценка деятельности персонала для определения его профессионального роста и потенциальных возможностей.

Отлично управляемые компании считают, что взаимоотношения со служащими отражаются на их отношении к клиентам. Руководство этих компаний проводит внутренний маркетинг и регулярный аудит удовлетворенности служащих своей работой, создает среду поддержки и вознаграждения служащих за хорошие результаты в труде.

Таким образом, повышение как профессионального уровня рядовых работников, так и руководителей, неразрывно связано с улучшением работы с кадрами. Необходимо неукоснительно соблюдать принцип подбора кадров по деловым и моральным качествам и постоянного повышения профессионального уровня работников.

Для того чтобы менеджеры лучше понимали свои задачи, многие успешные компании вводят культуру постоянного обучения.

В некотором аспекте социальные инвестиции бизнес-организаций могут трактоваться как инвестиции в человеческий капитал. Сама теория человеческого капитала зародилась еще в XIX в. и отличалась подходами, предполагавшими, что полезные человеческие способности являются своеобразным проявлением основного капитала. Однако по этому поводу постоянно велись дискуссии о справедливости интерпретации человеческих способностей в качестве основного капитала.

В современной экономической теории существует значительное множество подходов к интерпретации категории «человеческий капитал». Под человеческим капиталом в узком смысле понимаются знания, так как именно они несут в себе источник будущего удовлетворения потребностей и источник будущих заработков. В широком смысле данная категория раскрывается через инвестиции, вложенные в человека путем осуществления затрат на образование, охрану здоровья, миграцию и прочие услуги [106, с. 51–52].

- методики по точному определению и проверке надлежащего уровня подготовки и переподготовки, полученных персоналом;
- подготовка в области управления технологическим процессом, сбора данных, определения и анализа проблем, корректирующего воздействия и повышения качества, совместной работы и методов общения;
- необходимость тщательной оценки требований к персоналу для официальной аттестации, а также оказание соответствующей помощи и выражение одобрения там, где это необходимо;
- оценка деятельности персонала для определения его профессионального роста и потенциальных возможностей.

Отлично управляемые компании считают, что взаимоотношения со служащими отражаются на их отношении к клиентам. Руководство этих компаний проводит внутренний маркетинг и регулярный аудит удовлетворенности служащих своей работой, создает среду поддержки и вознаграждения служащих за хорошие результаты в труде.

Таким образом, повышение как профессионального уровня рядовых работников, так и руководителей, неразрывно связано с улучшением работы с кадрами. Необходимо неукоснительно соблюдать принцип подбора кадров по деловым и моральным качествам и постоянного повышения профессионального уровня работников.

Для того чтобы менеджеры лучше понимали свои задачи, многие успешные компании вводят культуру постоянного обучения.

В некотором аспекте социальные инвестиции бизнес-организаций могут трактоваться как инвестиции в человеческий капитал. Сама теория человеческого капитала зародилась еще в XIX в. и отличалась подходами, предполагавшими, что полезные человеческие способности являются своеобразным проявлением основного капитала. Однако по этому поводу постоянно велись дискуссии о справедливости интерпретации человеческих способностей в качестве основного капитала.

В современной экономической теории существует значительное множество подходов к интерпретации категории «человеческий капитал». Под человеческим капиталом в узком смысле понимаются знания, так как именно они несут в себе источник будущего удовлетворения потребностей и источник будущих заработков. В широком смысле данная категория раскрывается через инвестиции, вложенные в человека путем осуществления затрат на образование, охрану здоровья, миграцию и прочие услуги [106, с. 51–52].

В ряде работ, посвященных человеческому капиталу, он определяется в качестве особого вида капиталовложений, совокупности затрат на развитие воспроизводственного потенциала человека, повышение качества и улучшение функционирования рабочей силы. В состав объектов человеческого капитала обычно включают знания общеобразовательного и специального характера, навыки, накопленный опыт и т. п. [59].

Однако на фоне множества существующих на сегодняшний день трактовок человеческого капитала наиболее полно характеризует данную категорию функциональный подход. Он заключается в том, что явление толкуется не только на основании его внутреннего устройства, но и в аспекте его функциональных свойств. В данном случае человеческий капитал понимается как целенаправленно используемый человеком в различных сферах накопленный запас различных навыков, знаний, способностей, способствующий росту производительности труда и производства. При этом важную роль играет их использование с целью повышения доходов (зарботков) работника, что в конечном итоге выступает стимулом к увеличению нового запаса навыков, знаний и способностей через вложения в здоровье, образование и пр. Инвестициями в человеческий капитал являются любые действия, конечная цель которых заключается в повышении производительности человеческого труда. Следовательно, расходы на поддержание здоровья, получение более высокого уровня образования (общего и специального), расходы на поиск работы, профессиональную производственную подготовку, а также затраты на миграцию, рождение и воспитание детей, поиск экономически значимой информации о ценах и зарплатах — это все является расходами, или инвестициями в человеческий капитал.

При этом инвестиции в человеческий капитал имеют ряд особенностей, которые отличают их от прочих видов инвестиций [38]:

- отдача от инвестиций определяется сроком службы человеческого капитала, зависящего от продолжительности периода активной трудовой деятельности;
- человеческий капитал имеет свойство приумножаться и накапливаться, невзирая на процесс физического и морального износа;
- по мере приумножения и накопления человеческого капитала доходность от его использования будет повышаться только до момента окончания периода активной трудоспособной деятельности;

- характер и виды вложений в человека обусловлены исторически, национальными и культурными особенностями и традициями;
- инвестиции в человеческий капитал являются довольно выгодными как для отдельного человека, так и для общества в целом.

Одним из основных источников инвестиций в человеческий капитал являются социальные инвестиции компаний, которые осуществляются в рамках концепции социальной ответственности бизнеса.

Таким образом, принимая во внимание теорию инвестиций в человеческий капитал, концепция социальной ответственности бизнеса в региональных масштабах может интерпретироваться как долгосрочные инвестиции бизнеса в одну из наиболее важных составляющих производственного капитала – человеческие ресурсы.

При этом следует понимать, что практически любая деятельность компании (укладывающаяся в рамки концепции социальной ответственности бизнеса) может восприниматься как инвестиции в человеческий капитал. Однако степень влияния и эффективность этой деятельности зависят от принятых критериев оценки. Так, в региональном контексте наиболее важным оценочным критерием является степень эффективности деятельности, направленной на развитие, накопление и приумножение человеческого капитала. Ведь именно человеческий капитал является наиболее важным элементом эффективного и устойчивого социально-экономического развития территории. При этом сами компании в конечном итоге получают высокообразованный и здоровый персонал, мотивированный к активной трудовой деятельности [105].

3.2. Охрана здоровья и безопасные условия труда

Многие компании, осознавая безусловную важность достойных условий труда и жизни работников и членов их семей, предпринимают инициативные действия в следующих сферах.

1. *Профилактика заболеваний и охрана здоровья.* В рамках данного направления компании в целях сохранения и укрепления физического и психологического здоровья каждого сотрудника могут проводить следующую работу:

- обеспечивать финансирование мероприятий, направленных на охрану здоровья работников;
- организовать регулярные профилактические осмотры работников;
- внедрять корпоративные стандарты по охране здоровья и профилактике заболеваний в дочерних и зависимых обществах.

Например, в ОАО «ГМК «Норильский никель»» безопасность труда осуществляется за счет технического перевооружения производства, обеспечения работников современными индивидуальными средствами защиты, проведения санитарно-гигиенических и лечебно-профилактических мероприятий, мотивации персонала к неукоснительному соблюдению техники безопасности труда, мониторинга и контроля системы охраны труда. В 2005 г. по сравнению с 2004 г. число несчастных случаев на производстве уменьшилось на 8%, суммарные потери рабочего времени составили 83% от уровня 2004 г.

В ОАО «ЛУКОЙЛ» благодаря реализации программ по снижению аварийности на производстве и выполнению мероприятий в области охраны труда показатели производственного травматизма значительно ниже среднеотраслевых. Для проведения общественного контроля охраны труда в компании создана техническая инспекция труда, функционирует институт уполномоченных. Проводимые мероприятия позволили уменьшить число выявленных нарушений [76].

2. *Оздоровление, физкультура и спорт.* Содействуя развитию и поддержанию здорового образа жизни, компании могут:

- проводить физкультурно-оздоровительную работу и развивать массовые виды спорта среди работников, обеспечивая им доступ к спортивной инфраструктуре, организуя тренировки и соревнования;
- содействовать в организации летнего отдыха детей работников, осуществляя частичную компенсацию стоимости путевок;
- обеспечивать доступ к санаторно-курортному лечению работников и членов их семей, предоставляя возможность получения скидок на лечение от ведущих оздоровительных центров страны.

Так, средний размер компенсационного пакета в ОАО «ГМК «Норильский никель»» в 2005 г. составил 25 852 руб. В компенсационный пакет компании входят предоставление на льготной основе путевок для санаторно-курортного отдыха работников и оздоровления членов их семей, оплата один раз в два года проезда и провоза багажа к месту отдыха и обратно. Оздоровление осуществляется в собственных оздоровительных комплексах в Норильске, Дудинке, Сочи. В 2005 г. были выделены льготные путевки из расчета 36 на 100 работников [53].

ОАО «ЛУКОЙЛ» обеспечивает работников и членов их семей льготными путевками в оздоровительные и санаторно-курортные учреждения. В компании ежегодно проводятся соревнования по различным видам спорта для работников и членов их семей.

3. *Жилищная политика.* Принимая во внимание остроту проблемы в России с обеспечением жильем работников, компании могут содействовать в улучшении жилищных условий работников через:

- создание и обеспечение доступности и прозрачности механизмов корпоративного содействия и поддержки работников в улучшении жилищных условий;
- обеспечение социальной защищенности работников, добросовестно исполняющих свои трудовые обязанности;
- привлечение и сохранение квалифицированного персонала;
- мотивацию персонала к эффективному труду.

В ОАО «ЛУКОЙЛ» в улучшении жилищных условий в той или иной степени нуждались около 19% от числа всех работающих. В 2004 г. доля безвозмездных субсидий на обеспечение работников жильем в общем объеме затрат, выделяемых на решение жилищных проблем, составила 61%.

4. *Корпоративное пенсионное обеспечение и страхование.* Кроме соблюдения обязательств по участию в государственных системах пенсионного страхования, обязательного медицинского страхования, обязательного страхования от несчастных случаев на производстве компании могут поддерживать и развивать дополнительное корпоративное добровольное медицинское страхование, добровольное страхование от несчастных случаев и болезней и негосударственное пенсионное обеспечение. Возможные пути реализации рассмотрены ниже.

1. *Добровольное медицинское страхование.* Корпоративное добровольное медицинское страхование имеет целью использование механизмов добровольного медицинского страхования для повышения уровня социальной защищенности и организации обеспечения работников качественной медицинской помощью. Добровольное медицинское страхование построено на следующих принципах:

- финансирование программы добровольного медицинского страхования;
- обеспечение постоянного вневедомственного контроля качества медицинской помощи в целях защиты интересов и прав работников в медицинском учреждении.

2. *Негосударственное пенсионное обеспечение.* Осуществление негосударственного пенсионного обеспечения может преследовать следующие цели:

- создание благоприятных условий для финансирования работниками своих пенсионных накоплений;
- содействие экономической стабильности работников при достижении ими пенсионных оснований.

При этом основными принципами негосударственного пенсионного обеспечения являются:

- солидарное участие работника и работодателя в финансировании НПО работника;
- взаимосвязь условий солидарного (долевого) участия работника и работодателя в финансировании негосударственной пенсии работника;
- зависимость размера негосударственной пенсии от объемов пенсионных накоплений работника.

3. Добровольное страхование от несчастных случаев и болезней. Целью добровольного страхования от несчастных случаев и болезней работников компании может являться использование механизмов страхования от несчастных случаев и болезней для повышения уровня социальной защищенности работников.

Так, в ОАО «ГМК «Норильский никель»» корпоративные пенсионные системы состоят из следующих программ:

- «шесть пенсий» – участники программы получают в течение двух лет после выхода на пенсию дополнительную к трудовой пенсии материальную помощь, равняющуюся шести трудовым пенсиям. Средний размер дополнительных пенсий в 2005 г. составил более 22 тыс. руб.;
- «пожизненная профессиональная пенсия» – компания пожизненно выплачивает в дополнение к трудовой пенсии корпоративную пенсию в размере двух трудовых пенсий. В 2005 г. средняя доплата к пенсиям по этой программе составила 10 100 руб.;
- «дополнительная пенсионная выплата» – по условиям программы предусматривается единовременная выплата лицам в возрасте 55 лет и стажем работы на предприятии не менее 15 лет при выходе на пенсию или при увольнении по сокращению штатов. В 2005 г. средний размер составил 500 тыс. руб. [53].

В ОАО «ЛУКОЙЛ» действуют программы корпоративного социального страхования, например ДМС, взносы компании на негосударственное пенсионное обеспечение в дополнение к взносам работников [76].

В РАО «ЕЭС России» принята Стратегия негосударственного пенсионного обеспечения (НПО) работников. В настоящее время структура НПО состоит из двух планов – паритетного и корпоративного. По

паритетному плану работодатель совместно с работником финансирует его будущее пенсионное обеспечение. По корпоративному плану энергокомпании холдинга образуют дополнительное к государственному пенсионное обеспечение работников.

В ст. 41 ТК РФ направления социальной политики не указываются. Единственными аспектами в широком смысле, отмеченными в данной статье, являются оздоровление и отдых работников и членов их семей, а также гарантии и льготы работникам, совмещающим работу с обучением. Эти аспекты достаточно подробно должны быть описаны в коллективных договорах – таковы требования российского законодательства.

Во многих странах помимо общих мероприятий по социальной защите населения реализуются программы совершенства качества и здорового рабочего места. Перечень мероприятий охватывает сферы борьбы с производственным травматизмом и профессиональными заболеваниями, охрану здоровья работающего населения, борьбу с безработицей посредством уменьшения текучести кадров на конкретном предприятии.

Широкое распространение концепции КСО в мире поставило соответствующие организации перед необходимостью разработки специальных унифицирующих стандартов, в которых уделяется значительное внимание социальной защите работников, а некоторые из них посвящены ее проблемам. Например, в стандарте SA 8000:2001 представлены критерии оценки социально ответственного подхода к защите детского и принудительного труда, охране труда, к составлению и соблюдению коллективного договора, трудовой дискриминации, определению рабочего времени и заработной платы.

В настоящее время по вопросам, связанным с охраной труда, существует ряд стандартов, разработанных неправительственными организациями, которые не являясь официальными международными стандартами ИСО в области КСО, тем не менее находят все большее распространение в мире. К числу таких документов можно отнести:

- *Стандарт AA 1000:1999 «Ответственность»*. Разработан Институтом социальной и этической ответственности Великобритании. Стандарт предназначен для измерения результатов деятельности компаний с этических позиций и представляет набор критериев, на основе которых может быть проведен аудит деятельности компании в социальной сфере;

- *Стандарт SA 8000:2001 «Социальная ответственность»*. Разработан Международной организацией по социальной ответственности

сти. Стандарт определяет требования по социальной защите, соблюдению прав работников, регламентации детского труда, по охране труда;

- *Стандарт OHSAS 18001:1999 «Система оценки профессиональной безопасности и здоровья».* Разработан британской, испанской, норвежской, южно-Африканской и некоторыми другими национальными организациями по стандартизации. Стандарт предусматривает установку и достижение целей в области промышленной безопасности и здоровья для каждой функциональной единицы на каждом уровне организации;

- *Стандарт OHSAS 18002:2000 «Система менеджмента в области охраны труда и предупреждения профессиональных заболеваний. Руководящие указания по применению OHSAS 18001».* Стандарт содержит разъяснения по внедрению стандарта OHSAS 18001:1999.

3.3. Социально ответственная реструктуризация

С необходимостью реструктуризации производства столкнулись не только страны бывшего СССР и Восточной Европы. Структурные изменения затрагивают так или иначе интересы всех социальных слоев.

Многие российские предприятия, бывшие советские «флагманы индустрии», в последние десятилетия столкнулись с необходимостью реструктуризации, среди них такие гиганты, как «Газпром», ПАО «ЕЭС России» и «Норильский никель», «Сургутнефтегаз», АвтоВАЗ.

От того, как проводится реструктуризация, в значительной степени зависит социально-психологический климат не только на определенном предприятии, но во всей стране в целом, особенно если предприятия являются градообразующими.

Что такое реструктуризация? Это не только создание новой организационной структуры, но и новая управленческая (организационная) культура, новое сознание руководителей, специалистов, профсоюзных работников, всего трудового коллектива, т. е. именно то, что способно обеспечить реализацию новых подходов и идей.

Многие препятствия на пути реструктуризации российских корпораций пока трудно преодолимы. Учитывая переходность («транзитность») современного состояния нашего общества, экономики и государства говорить об успешной реструктуризации многих отечественных компаний пока не приходится. Изучение зарубежного опыта, описанного в главе 2 данного учебника, доказывает необходимость социальной

ориентированности в регулировании хозяйственных процессов. Одним из способов, позволяющих эффективно реализовывать социальную стратегию предприятия, является социально ответственная реструктуризация, заключающаяся в «намеренном изменении формальных взаимоотношений между составляющими элементами предприятия, подразумевающая использование одного или нескольких способов учета интересов всех заинтересованных сторон, включая персонал предприятия [10]. Отдельные успехи были, есть и еще будут, однако сегодня их пока еще немного. Заслуживает внимания предложенное В. П. Бабкиным определение понятия социально ответственной реструктуризации, которое трактуется как результат достижения разумного баланса экономических и социальных целей процесса реструктурирования. Социально ответственная реструктуризация корпорации подразумевает: ответственность корпорации перед обществом, которая выражается в ее вкладе в развитие социума и воспроизводство совокупного работника; стремление к привлечению всех тех, на кого может повлиять процесс реструктурирования; практику открытого общения с работниками (их представителями – профсоюзами); значимость всех стейкхолдеров, а не только акционеров. Социально ответственная реструктуризация – это необходимое условие и вектор развития социально-ориентированного поведения корпоративного бизнеса [6].

Основные социальные проблемы, которые могут быть вызваны реструктуризацией крупной корпорации: 1) сокращение численности работников; 2) некоторое снижение уровня оплаты труда, социальных гарантий, льгот и компенсаций отдельным категориям работников; 3) освобождение компании от содержания объектов социальной и непромышленной сфер; передача объектов социального профиля на баланс субъектов РФ или муниципальных органов или их продажа могут вести: а) к росту цен на оказываемые этими объектами услуги и, соответственно, сокращению объемов последних для работников; б) к изменению профиля оказываемых услуг; в) к сокращению работающих в них; г) к ликвидации профсоюзных организаций данных объектов; 4) к снижению заработной платы, социальных льгот и гарантий для работников выделенных производств (непрофильных, сервисных и т. п.); 5) к нарушению целостности и сокращению численности профсоюзной организации; 6) к реструктурированию компаний (предприятий), имеющих градообразующее значение, что может вести к снижению уровня и качества жизни населения данных социумов (населенных

пунктов); 7) к напряженному социально-психологическому климату, что выражается в снижении лояльности работников по отношению к организации, уменьшении инновационной активности, росте количества конфликтных ситуаций между работниками и руководством, увольнении ценных работников, снижении производительности труда, росте трудностей в профсоюзной работе, значительном увеличении обращений работников в профсоюзные органы, суд и др.

Социальная реструктуризация предполагает изменения в партнерстве с объединениями работодателей, представителей власти через информационные компании, освещающие предстоящие структурные изменения в компании; посредством организации мероприятий по профессиональной переподготовке, оказания содействия в трудоустройстве, осуществления компенсационных выплат сотрудникам, попавшим под сокращение, и т. д.¹ [10].

Имеющаяся хозяйственная практика показывает, что большинство разрабатываемых в Российской Федерации проектов реструктуризации предусматривает повышение квалификации (переквалификацию) работников, но в действительности это происходит не всегда, тогда как, по мнению В. П. Бабкина, это первостепенный признак социально ответственной реструктуризации. Если не найдены пути реформирования стиля и методов управления работниками, деятельности всего трудового коллектива, то даже самые проработанные проекты реструктуризации могут оказаться неэффективными. В этом поиске существенную роль играют профсоюзы. Роль профсоюзов в обеспечении социально ответственного реструктурирования выражается также в следующем:

- повышение осведомленности (профсоюзы могут активно привлекать общественное внимание к общим вопросам, направлениям развития и выгодам корпоративной социальной ответственности, а также стимулировать общественное обсуждение данных проблем);

- поддержка положительных примеров и опыта в этой сфере, их распространение;

- участие в написании, развитии, реализации и контроле программ и отчетов в сфере корпоративной социальной ответственности [6].

В настоящее время реструктуризация большинства отечественных промышленных предприятий затрагивает либо структуру управления, либо структуру бизнес-процессов, в подавляющем большинстве оставляя без изменений ее социальные аспекты. Между тем решение ряда

¹ Бабкина Е. Н. Указ. соч.

социальных вопросов реструктуризации позволило бы существенно повысить ее эффективность и способствовать укреплению социального имиджа предприятия, что особенно важно в условиях острого дефицита рабочих кадров [107, с. 72].

Достойны упоминания принципы работы *ОАО «ЛУКОЙЛ»* при реструктуризации производства: во-первых, работников заранее информируют о предстоящей реорганизации; во-вторых, прежде всего сокращаются вакантные места. Реализация этих принципов позволяет трудоустраивать высвобождающихся работников на естественно образующиеся вакантные места, проводить переподготовку на учебно-курсовых комбинатах компании, предоставлять работникам не менее 8 часов в неделю для поиска нового места работы, содействовать в переезде в другую местность с оплатой стоимости переезда. При этом сохраняется часть льгот, входящих в социальный пакет [76].

Начиная с апреля 2009 г. и по настоящий момент в сотрудничестве с Европейской комиссией во всех странах-членах Европейского союза были проведены исследования для определения различных мер с целью предупреждения реструктуризации и управления ею.

Реструктуризация сама по себе не является новым понятием, однако за последние годы оно приобрело новые масштабы, что прежде всего обусловлено экономическим и финансовым кризисом, когда многие предприятия прекращают свою деятельность или сокращают большое число работников. Темой целого ряда европейских дебатов был вопрос о том, как предупреждать реструктуризацию и управлять ею.

Несмотря на то что на уровне Европейского союза существует целый ряд правовых актов, принятых с целью регулирования данной темы, и в связи с этим общие принципы предупреждения и управления реструктуризацией сходны во всех странах-членах, принятие решения относительно более детальных мер является прерогативой каждого государства в отдельности, поэтому они и имеют отличия в каждой отдельной стране. На уровне отдельных государств все чаще наблюдается переход от пассивных предупредительных мер (пособия по безработице, страховое возмещение по безработице, возмещения и прожиточные пособия, выплачиваемые в случае сокращения) к более активным мерам, с целью если не избежать реструктуризации, то хотя бы смягчить последствия реорганизаций как для предприятий, так и для работников. Меры, как правило, можно разделить на три основные группы: меры, направленные на предоставление информации и консультаций в про-

цессе поиска работы; такие предлагаемые на рынке рабочей силы меры, как дополнительное обучение и переобучение, обучающие курсы, ротация работников, создание рабочих мест посредством учреждения новых предприятий, а также меры по выплате пособий и досрочный выход на пенсию.

В разных странах применяются различные меры по управлению процессом реструктуризации. Перечислим основные из них: сокращение заработной платы и рабочего времени, частичное рабочее время, временные/неоплачиваемые отпуска, досрочный выход на пенсию, сокращение и компенсации по сокращению, увольнение с предложением нового места работы, переподготовка и дополнительное обучение, необходимое для работы на новом рабочем месте.

В Германии (если реструктуризация становится неизбежной) основной социально ответственной мерой является «система смены работы», при применении которой продлевается срок окончания трудового договора работника на такой период времени, который требуется работнику для повышения квалификации, дополнительного обучения и поисков работы. В Австрии созданы биржи труда на региональном уровне и уровне предприятий, а во Франции и Бельгии – подразделения замещающих работников. В Ирландии переподготовка и создание мест для применения на деле своих навыков является, скорее, обычной практикой, а не мерой, применяемой в кризисных ситуациях. Испания же, напротив, абсолютно не поддерживает ротацию рабочих мест.

В качестве популярной меры во многих странах Европы (Бельгии, Финляндии, Греции, Голландии, Литве, Польше и др.) применяется также досрочный выход на пенсию, который находит положительный отзыв среди работников. Несмотря на то что на внутригосударственном уровне (в Германии, во Франции, в Бельгии) досрочный выход на пенсию вызывает положительную реакцию скорее лишь в исключительных случаях, целый ряд крупных предприятий предпочел использование разработанных ими и зачастую на 100% финансируемых самими предприятиями схем досрочного выхода на пенсию.

В различных странах меры по предупреждению реструктуризации и управлению ею применяются с различной степенью эффективности, что часто обусловлено ранее применяемыми регуляциями, историческими аспектами и сложившейся практикой. Так, например, если во Франции, Дании, Австрии, Швеции, Бельгии кроме прочего весьма активно применяется социальный диалог и достаточно серьезно

представлена деятельность профсоюзов в процессах реструктуризации, то в Эстонии, Латвии, Польше они используются лишь в незначительной степени [141].

При проведении социально ответственной реструктуризации для решения проблем существуют общие обязательные для всех подходы (соблюдение законодательства, заключение коллективных договоров и соглашений), а также специфические меры, которые разрабатываются каждой компанией самостоятельно в зависимости от типа сложившейся ситуации.

Необходимым и обязательным условием успешной реструктуризации является наличие проработанного и обоснованного плана, включающего в себя социальный блок (технико-экономическое и финансовое обоснование, в том числе мероприятия по минимизации негативных последствий высвобождения работников).

Как правило, российские компании в ходе разработки социального плана предусматривают при высвобождении излишней численности работников определенный комплекс мер:

- создание специальных комиссий по сокращению штата;
- разработку обоснований предполагаемых масштабов сокращения штата;
 - обоснование для сотрудников политики компании по неизбежности предстоящего сокращения штата и возможных вариантов решения проблем;
 - согласование предстоящих действий с представителями профсоюзов;
 - четкое определение финансовых затрат и ожидаемых выигрышей от сокращения;
 - определение объективных критериев отбора сотрудников при сокращении;
 - сведение всех кадровых решений в единый конкретный план;
 - профессиональное профилирование увольняемых сотрудников;
 - определение возможных кандидатов на переобучение с дальнейшим трудоустройством внутри предприятия;
 - поддержку в трудоустройстве сокращаемых сотрудников;
 - предоставление высвобожденным работникам преимущественного права на трудоустройство на основное предприятие;
 - оценку возможностей инвестирования программ и бизнес-проектов по созданию новых рабочих мест.

При выведении из структуры предприятия непрофильных подразделений наряду с вышеперечисленными мерами российские компании предусматривают:

- определение переходного периода, в течение которого предприятие будет осуществлять патронаж выделяемого направления бизнеса;
- обучение менеджмента вновь образованных предприятий управленческим навыкам и навыкам ведения бизнеса;
- возможность создания новых рабочих мест на образующихся предприятиях;
- сохранение социального пакета для сотрудников, трудоустраиваемых на выведенных подразделениях;
- доплаты к заработной плате до прежнего уровня на переходный период.

В зарубежной и российской практике наработан целый комплекс совместных действий социальных партнеров по снижению негативных последствий реструктуризации, которые эффективны в той или иной ситуации. Выбор их должен определяться следующими условиями:

- градообразующий характер предприятия (предприятие-моногород, город с диверсифицированной экономикой);
- уровень социально-экономического развития региона, населенного пункта;
- состояние рынка труда (моно- или полипрофессиональный рынок труда, уровень безработицы, напряженность на рынке труда, наличие вакансий);
- стартовые позиции и возможности реструктурируемого предприятия (в стадии банкротства, убыточное, стабильно развивающееся предприятие в составе крупного холдинга);
- тип реструктуризации (выведение различных видов объектов социальной направленности и непрофильного бизнеса, высвобождение персонала, закрытие отдельных видов производств, переход на новые технологии и др.).

Выбор наиболее эффективных мер социальной защиты уволенных работников и их семей должен проводиться с учетом региональной специфики последствий реструктуризации и уже действующих программ по социально-экономическому развитию территорий присутствия компании. Государство должно более активно включаться в решение социальных проблем, особенно в случае реструктуризации градообразующих предприятий. Ведущая роль в регулировании

взаимодействия органов власти, работодателей, службы занятости населения и профсоюзов в вопросах повышения конкурентоспособности высвобождаемых работников, создании условий для их профессионального развития и трудоустройства принадлежит принятым в рамках социального партнерства соглашениям и договорам.

В соглашениях сторона работодателей может взять на себя обязательства, при полном выполнении которых возможно эффективное решение проблем трудоустройства высвобождаемых работников:

- не допускать необоснованного сокращения рабочих мест;
- способствовать трудоустройству высвобождаемых работников;
- направлять службе занятости населения информацию о наличии любых вакансий на предприятиях в профессиональном и квалификационном разрезе;
- организовывать и финансировать профессиональную переподготовку, повышение квалификации, обучение вторым профессиям;
- предоставлять на условиях и в порядке, определяемых коллективным договором, соглашением, трудовым договором, высвобождаемым работникам возможность переобучения новым профессиям до наступления срока расторжения трудового договора.

Дополнительно в соглашениях с региональной властью предприятие может взять на себя обязательства по повышению заработной платы сотрудников, обеспечению прежнего объема налоговых отчислений.

Перспективным направлением совместных действий работодателей и органов власти в решении проблем занятости высвобожденных работников является развитие сферы малого и среднего бизнеса. Для этого могут быть реализованы следующие мероприятия:

- создание и поддержка центров, фондов предпринимательских инициатив и обучения предпринимателей, корпоративных бизнес-инкубаторов для развития бизнеса высвобождаемыми работниками, городских и региональных бизнес-инкубаторов и технических парков, стимулирующих рост малого бизнеса;
- поддержка профессионально-технических учебных центров;
- содействие развитию локальной сервисной инфраструктуры и деловой активности социальных объектов;
- спонсирование целевых комплексных программ по развитию занятости;
- проведение учебных программ и семинаров, нацеленных на активизацию и развитие малого бизнеса.

Более эффективны в работе с высвобождаемыми работниками предупредительные мероприятия и прежде всего меры, направленные на повышение квалификации, переподготовку, овладение смежной профессией. Предпринятые своевременно, они позволяют решить вопросы трудоустройства работника на своем или на других предприятиях города, района, минуя этап нахождения человека в статусе безработного. Отличаются своей более высокой конкурентоспособностью на рынке труда работники, высвобожденные с предприятий, имеющих действенную систему повышения квалификации и переподготовки.

Опыт многих предприятий, неоднократно осуществлявших мероприятия по сокращению персонала, подтверждает, что работодателю выгодно поддерживать уровень квалификации в том числе и высвобождаемых работников, поскольку при последующем расширении производства либо появившихся вакансиях чаще всего возобновляются трудовые отношения с людьми, ранее работавшими на данном предприятии как наиболее адаптированными.

Основным условием успешного осуществления программ социальной поддержки высвобождаемых работников является эффективное использование периода времени до начала массовых высвобождений. На данном этапе необходимо аккумулировать средства на социальную поддержку высвобождаемых работников, провести превентивные меры по их переобучению¹ [1].

Рассмотрите пример социально ответственной реструктуризации (*пример из практики 3.1*).

Пример из практики 3.1.

Проблема по реструктуризации предприятий и созданию новых рабочих мест так же, как и проблема, вызванная подобными причинами в других государствах на постсоветском пространстве, не считается специфичной только для стран с переходной экономикой. Например, в начале 90-х гг. проблемы по реструктуризации предприятий и созданию новых рабочих мест переживали США. Это коснулось прежде всего регионов, связанных с военно-промышленным комплексом, производство которых было ориентировано главным образом на него. После подписания договора о сокращении стратегических вооружений регионы, ориентированные на военное производство и оборону, стали переживать не лучшие времена.

¹ Албитова Н. Социальные проблемы реструктуризации // Социальное партнерство. 2008. № 4 (см. также URL: <http://www.oilru.com/sp/21889>).

Штат Техас в США издавна был «кузницей» вооружений, поэтому первый пострадал от этого договора. Например, в г. Форт-Уэрт (Fort Worth) – «сердце» ВПК США, было сосредоточено военное высокотехнологичное производство. После окончания «холодной войны», в начале 90-х гг., в результате сокращения производства в городе потеряли работу более 44 тыс. человек. 40% обрабатывающей промышленности города было завязано на оборону. По уровню безработицы в 1993 г. Форт-Уэрт занимал второе место в США. Первое место по уровню безработицы в то время занимал в США г. Сент-Луис (St. Luis).

В 1994 г. при поддержке федерального правительства была принята государственная программа «Стратегия-2000», которую возглавила женщина – мэр г. Форт-Уэрт – Кэй Гранджер, создан Общественный наблюдательный совет, впоследствии трансформировавшийся в Экономический совет. Цель последнего – создание здоровой, диверсифицированной и менее зависимой от военно-промышленного комплекса и обороны экономики, поддерживаемой развитием предпринимательства, созданием новых технологий, международной торговлей и высококвалифицированной рабочей силой. В 1994 г. создано Управление по экономическому регулированию, и им получена финансовая помощь от Министерства обороны США, Федерального управления по экономическому регулированию, частных компаний, региональных торговых палат, заинтересованных лиц, образовательных структур и др.

В результате реализации этой программы на территории Форт-Уэрта удалось привлечь такие известные компании их филиалы, как *American Airlines* (дает 30 тыс. рабочих мест городу), *Lockheed Martin* (12 тыс.), *Bell Helicopter-Textron* (6,4 тыс.), *General Motors* (3,5 тыс.), в том числе высокотехнологичные *Intel* (1,2 тыс.), *Nokia* (0,525 тыс.), *Motorola* (1,725 тыс.), *Johnson & Johnson* (0,550 тыс.), *Alcon Laboratories* (2,5 тыс.). И это еще не весь список.

Что могло привлечь такие всемирно известные компании на территорию данного города? Сегодня в штате Техас отсутствуют какие-либо местные или налоги штата на доходы. Доходы на собственность составляют 2,75–3,25 на 100,00 оцененной стоимости. Следует принять во внимание, что в штате Техас 100% собственности оценено по рыночной стоимости. Налог с продаж (*sale tax*) и налог за пользование (*use tax*) есть комбинация налогов штата (6,25%) и города (2%). Существует значительное число исключений из налогообложения, включая бакалейно-гастрономические товары и оборудование для обрабатывающей промышленности.

Большую роль играет так называемый налог на монопольные права и привилегии (*franchise tax*). Его платят все компании и корпорации, ко-

торые делают бизнес на территории Техаса. Этот налог составляет 0,25% от чистого налогооблагаемого капитала, разделенного на продажи по территории Техаса, 4,5% чистой налогооблагаемой прибыли, разделенной на продажи в Техасе.

Кроме инициатив в налогообложении в г. Форт-Уэрт были созданы три иностранные торговые зоны (по типу свободных экономических зон), где зарегистрированным компаниям разрешается получать преимущества (процент, скидки, дисконт) по налогу на монопольные права и привилегии (franchise tax), возвращение налога с продаж, заключать соглашения на уменьшение тарифа за пользование электроэнергией. Компании, зарегистрированные на территориях трех зон, не платят налоги на собственность и имущество (property tax).

В городе через Торговые палаты широко развита система услуг, предлагающая информацию по расширению набора рабочей силы компаниям в перспективе, переобучение рабочей силы. В городе действует бизнес-инкубатор, который не только содействует созданию новых малых предприятий, но и всячески способствует выводу их на внешний рынок. В связи с этим основными функциями бизнес-инкубаторов являются маркетинг зарубежных рынков (Юго-Восточной Азии, Центральной и Восточной Европы), организация бухгалтерского учета, методическая помощь и сопровождение бизнеса.

Таким образом, данный комплекс мероприятий, предложенный в программе «Стратегия-2000», позволил в кратчайшие сроки решить проблемы занятости и способствовал превращению города в крупный высокотехнологичный, образовательный и научный центр. К концу 1990-х гг. в городе уровень безработицы составил 4,2% (что ниже естественного уровня, составляющего в США 6%). Число рабочих мест в г. Форт-Уэрт, включая пригороды, составляет 1 млн человек.

Безусловно, экономика США (и даже штата Техас) отличаются от экономики России, однако полезно знать, какими способами можно осуществить в кратчайшие сроки необходимую экономике реструктуризацию и создать современный экономический комплекс, привлекающий капиталы со всего мира и обеспечивающий достойный доход всем занятым, решить проблемы безработицы [71].

3.4. Природоохранная деятельность и ресурсосбережение

Перед всеми без исключения странами встают одни и те же вопросы: «Возможен ли промышленный рост без ущерба для окружающей среды? Как совместить интересы бизнеса с правами граждан на благоприятную экологическую обстановку?».

Интерес к экологии возник под влиянием различных общественных объединений в результате многочисленных экологических катастроф. Самыми известными и оказавшими наибольшее влияние на изменение политики корпораций по отношению к обществу стали:

- утечка токсичных газов на заводе по производству пестицидов компании *Union Carbide* в Бхопале (Индия) в 1994 г., в результате которой погибли более 22 тысяч человек;
- катастрофа танкера *Valdez* компании *Exxon* у берегов Аляски в 1989 г., приведшая к самому большому разливу нефти в истории Америки, – пораженными оказались более 1 770 км прибрежной территории, сумма штрафов компании составила 1 млрд долл.;
- нарушения нефтяной компанией *Shell* прав коренного населения в долине р. Нигер на территории Нигерии, где компания *Shell Nigeria* добывала 80% своей нефти; кроме того, компании были предъявлены обвинения в финансировании диктаторского режима в стране [53].

После аварии в Бхопале предприятия химической промышленности приступили к осуществлению собственных добровольных инициатив, таких как «Ответственное поведение», которые могут реализовываться корпорациями независимо от того, где они функционируют. А после аварии на судне «*Valdez*», принадлежащем компании «*Exxon*», законы и положения, касающиеся перевозки нефти, стали существенно более жесткими, в частности приняты меры, предусматривающие, что к 2015 г. танкеры будут иметь двойной корпус.

Реалии таковы, что экономический рост невозможен не только без инноваций в сфере производства, но в том числе и без инноваций в сфере охраны окружающей среды. Практически все компании, связанные с добычей сырья и перерабатывающим производством, реализуют программы экологической безопасности и охраны окружающей среды, направленные на предотвращение или хотя бы снижение соответствующих рисков. Ассоциация менеджеров России считает, что «Социальная ответственность бизнеса – это добровольный вклад бизнеса в развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах, связанный напрямую с основной деятельностью компании и выходящий за рамки определенного законом минимума [110, с. 15]. Правда следует отметить, что в сфере природоохранной деятельности востоянно совершенствуется законодательство, контролирующее выполнение природоохранных норм, и во многих случаях, особенно в развитых странах, корпорациям экономически невыгодно нарушать экологическое законодательство.

Если в России не будет соответствующего уровня жизни, включая экологическую безопасность, то страна будет продолжать терять главный источник своего развития – высококвалифицированных специалистов. Всемирный совет по устойчивому развитию считает, что «Корпоративная социальная ответственность – это приверженность бизнеса концепции устойчивого экономического развития в работе со своими сотрудниками, их семьями, местным населением, обществом в целом с целью улучшения качества их жизни» [135].

В *ОАО «ТНК-ВР»* вопросы охраны окружающей среды рассматриваются в контексте исправления экологических недостатков, сколько внедрения самых передовых технологий в рамках крупной инвестиционной программы экологической модернизации. В целом, однако, инновационная составляющая «стратегической КСО» по-прежнему остается для российских компаний управленческой экзотикой [13, с. 229].

Следует отметить, что *РАО «ЕЭС России»* признает наличие проблем, связанных с воздействием на окружающую среду. На долю холдинга приходится 14% всех выбросов в атмосферу загрязняющих веществ, 36% общего забора природных вод и 3% сброса грязных сточных вод. Модернизация станций с использованием парогазовых технологий позволит обеспечить экономию до 20 млн т природного газа в год, сократить выбросы углекислого газа. Проводимые мероприятия позволяют снизить масштабы вредного воздействия на экологическую обстановку. Так, в результате модернизационных мер выбросы вредных веществ предприятий *ОАО «Мосэнерго»* снизились в 4 раза. Однако данная проблема является общенациональной и без значительного притока инвестиций будет вряд ли решена [78].

Российские компании перенимают передовой зарубежный опыт и разрабатывают свои стандарты экологической ответственности.

В *ОАО «ЛУКОЙЛ»* приоритеты компании в области охраны окружающей среды представлены в специально разработанной «Политике Компании в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды». Для организации деятельности в области окружающей среды в компании функционирует Департамент промышленной безопасности, экологии и научно-технических работ. В 2004 г. одобрена «Концепция обеспечения безопасности при эксплуатации морских и речных терминалов дочерних обществ *ОАО «ЛУКОЙЛ»*» [76].

В настоящее время в компании реализуется «Программа по совершенствованию и развитию сил первого уровня реагирования при

ликвидации аварийных разливов нефти и нефтепродуктов на морских и речных акваториях». В 2000–2003 гг. на защиту окружающей среды было направлено 26 млрд руб., а в 2004–2008 гг. сумма возросла до 33,5 млрд руб. Например, в *ОАО АНК «Башнефть»* создан целый комплекс мероприятий по улучшению ситуации в области охраны окружающей среды и природопользования. Только за 2010 год компания инвестировала в природоохранную деятельность 1,94 млрд руб., как сообщил Р. Хасанов, ведущий эколог *ООО «Башнефть-Добыча»*. Работы по охране окружающей среды ведутся сразу по пяти направлениям:

- производственный экологический мониторинг;
- охрана и рациональное использование водных ресурсов;
- охрана атмосферного воздуха;
- охрана земель;
- утилизация опасных отходов производства.

В компании создана сеть производственного экологического мониторинга, который проводится на всех месторождениях. В сеть входят наблюдательные пункты и лаборатории охраны окружающей среды. На анализ и мониторинг окружающей среды в 2011 г. выделено 15 млн руб. Такая обширная природоохранная деятельность связана с высокими темпами роста компании, которая стремится снизить свое негативное влияние на окружающую среду. Кроме того, в рамках корпоративной социальной ответственности компания разработала программу по восстановлению и обустройству родников Республики Башкортостан. В 2011–2013 гг. планируется восстановить и обустроить 67 родников. Однако, по словам Л. Плющ, начальника управления экологического контроля Федеральной службы по надзору в сфере природопользования, экономических требований и доброй воли компаний недостаточно для формирования «зеленой» экономики. Необходимо пропагандировать бережное отношение к природе среди населения, внедрять экологическое образование в школах, вводить новые экологические специальности в вузах.

Следует отметить, что продуманная экологическая политика, забота об окружающей среде – значимый критерий КСО, в первую очередь для крупных промышленных предприятий. Кроме того, исследование, проведенное Ассоциацией менеджеров, выявило, что природоохранная деятельность занимает особое место, потому что, во-первых, она вмещается в важную составляющую, в основном, крупным производственным предприятиям, а во-вторых, существует ряд причин, чтобы

выделить ее вообще в самостоятельную область. Основные причины такого мнения [44]:

- довольно внушительные затраты;
- требуются квалифицированные специалисты;
- природоохранная деятельность должна быть поддержана на законодательном уровне.

3.5. Развитие местного сообщества

Все многообразные потребности местных жителей сводятся к трем группам – занятость, доходы, благоустройство (или условия жизни) в конкретном месте проживания, а не в общем в стране или регионе. Основной идеей, лежащей в основе современных концепций развития местных сообществ, является их способность дать ответ на вопрос, как местное население, используя ресурсы сообщества, может удовлетворять свои потребности, а также формировать свое будущее.

Начиная с XIX в. термин «сообщество» в западной литературе начал в большей степени «надежду и желание создать более тесные, близкие и гармоничные связи между людьми». Сегодня многие ученые признают значимость и исключительную ценность местного сообщества. Оно способствует формированию таких качеств, как солидарность, взаимное доверие и обязательства, общность интересов. В зарубежной литературе местное сообщество рассматривается как группа людей в природной окружающей среде, обладающая географическими, политическими и социальными границами и развитым общением друг с другом [132]. Это общение может быть не всегда активным, но оно должно быть явным. Группы взаимодействуют на определенной территории для достижения совместных целей.

По своему содержанию местное сообщество характеризуется лишь по совокупности признаков. Характеристики местного сообщества могут быть самые разнообразные: этнографические, социологические, экологические, экономические и т. д. В то же время, несмотря на различие в трактовках, большинство ученых признают наличие четырех основных признаков сообщества.

1. Население/общность людей (историческая, культурная, соседская и т. д.).

2. Место (территория) – иными словами, пространство в пределах определенных границ (географических, административных, экономических, информационных и т. д.).

3. Социальное взаимодействие (соседские отношения, общие правила и нормы поведения, общие властные структуры, общественные услуги, организации, взаимосвязь в производственной деятельности и т. д.).

4. Чувство сообщества/психологическая идентификация с сообществом (общность ценностей, чувство принадлежности, чувство сопричастности к событиям в сообществе, чувство ответственности перед сообществом и т. д.).

Таким образом, развитие местных сообществ – многоплановая концепция, содержащая не просто рыночные ценности, а нечто большее. Целью развития местных сообществ является забота о благополучии людей и благоустройстве территории. Так, НК «Роснефть» не просто активно участвует в социальном развитии регионов, но и распространяет на своих сотрудников и членов их семей разнообразные социальные проекты, начиная с ипотеки и заканчивая санаторно-курортным лечением. Кроме того, «Роснефть» участвует в программе жилищного строительства на условиях софинансирования со стороны муниципальных бюджетов; строит котельные на попутном газе, обслуживающие как предприятия компании, так и городские объекты. ОАО «ЛУКОЙЛ» проводит поддержку местного сообщества в двух формах: по программам социального инвестирования и программам спонсорства и благотворительности. В рамках программ помощи детям компания помогает воспитанникам более 50 детских домов, организует летний отдых детей на Черном море, проводит многочисленные выездные выставки. Стипендиальные программы обеспечивают стипендиями в размерах 700 и 1 259 руб. 120 студентов различных вузов страны. Кроме того, ОАО «ЛУКОЙЛ» в 2004 г. на конкурсной основе были присуждены 750 грантов в области образования, культуры, медицины и дошкольного воспитания. Компания осуществляет совместные программы с государственными музеями, сотрудничает с коллективами культуры, входит в попечительские советы театральных и музыкальных учреждений. ОАО «ЛУКОЙЛ» является спонсором коллективов в области спорта. Одной из приоритетных задач в области КСО ОАО «ЛУКОЙЛ» – активизация диалога между компанией и местным сообществом [76].

Иногда российские компании не понимают словосочетание «корпоративная социальная ответственность», но многие крупные компании, работающие в маленьких городах, стремятся отвечать за эти территории.

Эмпирические исследования позволяют выявить новые способы реализации социальной ответственности, которые развиваются в рамках

отношений компании с территорией пребывания. Среди них выделяются конкурсы социальных и культурных проектов и социальный менеджмент.

В 2002 г. нефтяная компания *ОАО «ЛУКОЙЛ»* приняла Социальный кодекс, в котором формулируются обязательства компании не только перед ее сотрудниками, но и обществом в целом. *ОАО «ЛУКОЙЛом»* сделаны первые шаги в установлении партнерских отношений с территориями, где работает компания. Партнерство с территориями реализуется как в благотворительных акциях, так и в социальных проектах, важное место среди которых принадлежит конкурсам социальных и культурных проектов. В Пермской области конкурсы проводятся с 2002 г. В разные годы конкурс объявлялся по разным номинациям: экология, спорт, духовность, исторические и культурные традиции, здоровье и образование. Одна из целей конкурса – развитие и поддержка малого бизнеса. По инициативе руководства нефтяной компании в Пермской области проводится обучение населения социальному проектированию [91]. Как показало исследование журнала *«Эксперт»*, конкурсы социальных проектов приобретают популярность и начинают проводиться во многих областях. В Свердловской области их проводит корпорация *«СУАЛ»*. В конкурсах участвуют лица и организации, которые способствуют развитию на территории объектов инфраструктуры и рабочих мест в малом и среднем бизнесе (бытовые услуги, парикмахерские, химчистки).

В России новые формы социальной активности, как отмечают специалисты, сосуществуют с советскими традициями, многие из которых были реанимированы в последнее время (творческая самодеятельность, доски почета, грамоты за мастерство и профессионализм, трудовое соревнование, разветвленная система премирования) [91].

3.6. Добросовестная деловая практика

Добросовестная деловая практика имеет целью содействие принятию и распространению добросовестной деловой практики между поставщиками, бизнес-партнерами и клиентами компании. Это информационная открытость в отношении собственников, поставщиков, бизнес-партнеров, клиентов и заинтересованных сторон, в организации крупными компаниями программ содействия малому бизнесу, в программах по добровольному ограничению сфер ведения бизнеса – например,

распространение табачными компаниями политики отказа от продажи сигарет несовершеннолетним, а также сотрудничество с органами государственного управления, ассоциациями потребителей, профессиональными объединениями и другими общественными организациями. Добросовестная деловая практика – это не только обучение поставщиков, бизнес-партнеров и прочих заинтересованных в деятельности компании сторон, а также мероприятия по обеспечению информационной открытости организации (корпоративные сайты, брошюры, публичные отчеты и для акционеров и др.).

В сентябре 1998 г. представители делового сообщества Санкт-Петербурга разработали Декларацию ведения добросовестной деловой практики, добровольного выражения приверженности международным принципам и практикам ведения бизнеса (далее – Декларация). Приняв декларацию, каждая компания дает обещание отказаться от коррупции и внедрить кодекс деловой этики как часть политики корпоративного управления. Для компаний, которые не имеют корпоративного кодекса, компания «Соверен Венчурз» разработала образец Кодекса Делового Поведения, включив туда лучшие практики корпоративного управления ведущих международных компаний. Декларация ведения добросовестной деловой практики и образец Кодекса Делового Поведения финансировались грантом, выданным Американским агентством по международному развитию через Фонд «Евразия». На сегодняшний день Декларацию ведения добросовестной деловой практики добровольно подписали более 130 компаний. Эти компании, большинство из которых принадлежат россиянам, являются типичными представителями санкт-петербургской экономики, включая малые, средние и большие фирмы в секторах обслуживания, производства и розничной торговли. Ассоциация петербургских подрядчиков, Ассоциация коммерческих банков, Санкт-Петербургская торгово-промышленная палата, Санкт-Петербургский Ротари-клуб, представляющие вместе более 1 200 участников, одобрили Декларацию и представили ее на подпись всем сторонникам.

До создания Декларации деятельность по снижению коррупции в Санкт-Петербурге обычно считалась обязанностью правительства. Растушая поддержка Декларации ведения добросовестной деловой практики свидетельствует о том, что частный сектор готов принять на себя ответственность за отказ от практики взяточничества со стороны дающего. Этот проект потребовал более четкого и согласованного выпол-

нения правовых и этических деловых процедур со стороны российских коммерческих предприятий, деловых ассоциаций и иностранных инвесторов, работающих в Петербурге. Взятничество – это двусторонний процесс: оно заставляет одну сторону предлагать взятку, а другую – требовать ее. Будучи добровольной инициативой частного сектора, Декларация ведения добросовестной деловой практики направлена на то, чтобы обуздать взяточничество со стороны «дарителей» и усилить соблюдение правовых норм всеми коммерческими предприятиями, работающими в Петербурге. Так, в частности, Декларация: обеспечила коммерческие предприятия Санкт-Петербурга средством для установления единой политики приверженности борьбе с коррупцией; стимулировала общественную полемику об экономических рисках коррупции и потребности в более энергичном внедрении в России антикоррупционных законов; создала образец для принятия мер частным сектором по снижению коррупции в других регионах России [80].

При этом каждая компания в зависимости от сферы своей деятельности может сама формулировать конкретные принципы добросовестной деловой практики.

Ниже представлены правила Добросовестной деловой практики, практикуемые Сбербанком Российской Федерации (*пример из практики 3.2*).

Пример из практики 3.2.

Сбербанк [77] в своей деятельности неукоснительно соблюдает требования законодательства и положений Кодекса этических принципов банковского дела, придерживается принципов добросовестной деловой практики и честной конкуренции. Так, по этическим соображениям мы не осуществляем операции кредитования таких категорий клиентов, как ломбарды и предприятия игорного бизнеса.

Мы предоставляем клиентам полную и достоверную информацию об условиях и порядке оплаты банковских услуг: в приложениях к договору банковского обслуживания детально разъяснен процесс расчета стоимости услуг, что позволяет клиентам оценить свои финансовые возможности и принять взвешенное решение о сотрудничестве с Банком. В конце 2008 г., когда начинался финансовый кризис, мы опубликовали на своем сайте принципиальные подходы к кредитованию корпоративных клиентов.

В условиях нестабильности банковской системы, постоянной смены условий кредитования и отсутствия ясности эта информация оказалась очень полезной. Несмотря на то что ситуация на финансовых рынках и в экономике в целом стабилизировалась, уровень потребительской уверенности сегодня все еще значительно ниже, чем до кризиса. При этом

проценты по банковским кредитам стали ниже докризисных уровней, а процедуры выдачи кредитов упрощены. Именно поэтому *Сбербанк* решил вновь обратиться к своим клиентам с информацией о том, как принимаются решения о выдаче кредита, а также о том, как организована работа при возникновении проблемных ситуаций. Сегодня на нашем сайте можно найти Кредитный манифест, который дает общее представление о принципах кредитования и информацию об изменениях, произошедших за последние два года.

Мы осознаем ответственность за действия наших клиентов и за их воздействие на свое окружение. Поэтому одним из требований *Сбербанка* ко всем корпоративным заемщикам является полное соответствие их деятельности требованиям законодательства, в том числе экологического. В ряде случаев, как, например, для принятия решений по инвестиционным проектам для предприятий химической и лесной промышленности, наши правила предусматривают обязательное наличие экологической экспертизы. Также экологическая экспертиза является обязательным требованием при реализации строительных проектов.

Специалисты Банка проводят анализ результатов заключения и мониторинг соответствия экологическим требованиям. Ответственность за проведение экспертизы и соответствующие расходы при этом несет кредитруемое предприятие. Для минимизации экологического риска Банк рекомендует использовать апробированные технологии, а также предусматривать затраты, направленные на сокращение вредных выбросов и снижение вероятности техногенных аварий.

Сбербанк осознает необходимость и важность работы по предотвращению использования банковских операций для преступных целей и занимает активную позицию в борьбе с отмыванием преступных доходов и финансированием терроризма. В 2003 г. Россия присоединилась к международной системе мер в этой области и является членом «Группы разработки финансовых мер по противодействию отмыванию денег» (ФАТФ). В том, что в 2008 г. Россия вошла в пятерку стран, признанных лучшими в организации противодействия легализации доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма (ПОД/ФТ), есть и наша заслуга. *Сбербанк* также подписал совместное заявление группы российских коммерческих банков «Банки против отмывания денег» и строго руководствуется изложенными в данном заявлении принципами и задачами.

Банк выполняет все требования российского законодательства в сфере ПОД/ФТ: создана система финансового мониторинга, охватывающая все территориальные банки, разработаны правила внутреннего контроля. В составе Службы безопасности назначены контролеры, отвечающие за организацию

работы по ПОД/ФТ. В результате их проверок в 2010 г. в Росфинмониторинг было отправлено более 580 тыс. сообщений о подозрительных операциях.

Пример из практики 3.3 иллюстрирует пример добросовестной деловой практики на зарубежных предприятиях, а именно шведских фирм в Китае [74].

Пример из практики 3.3.

Стремление многих компаний выйти на быстро растущий китайский рынок и суметь воспользоваться его неисчислимой рабочей силой может повлечь утрату некоторыми из них моральных ориентиров. Однако шведские фирмы – в числе тех, кто задает стандарты корпоративной социальной ответственности.

Многих шведских предпринимателей привлекает идея бизнеса в Китае.

Корпоративная социальная ответственность, сокращенно КСО – одно из сегодняшних модных понятий. Оно относится к деловой практике, установкам и целям, принимаемым компаниями – помимо законодательного регулирования – в отношении окружающей среды, условий труда и прозрачности деятельности.

Термин «КСО» появился в 1970-х гг., а с 1990-х начал приобретать все большую и большую значимость – по мере того, как многие западные компании стали переносить производство в страны, не отличавшиеся столь же глубоко укоренившимися стандартами в отношении прав трудящихся, охраны окружающей среды и подобных вопросов.

Одной из стран, на которую направлен огонь критики по вопросам прав трудящихся и охраны окружающей среды, является Китай. Присутствие шведских компаний – как гигантов шведской промышленности и торговли, таких как *ABB*, *Electrolux*, *Ericsson*, *H&M*, *Ikea*, *Scania* и *Volvo*, так и малого и среднего бизнеса – на рынке Китая расширяется. В настоящее время на нем действуют около 400 шведских фирм, и их число продолжает быстро расти. В течение 2006 г. темп открытия шведских предприятий в Китае составлял в среднем по одной компании в неделю.

Недавно мозговой центр *AccountAbility*, офисы которого находятся в Лондоне и США, опубликовал отчет, в котором Швеция оценивается как самая конкурентоспособная страна в мире с точки зрения социальной ответственности [74].

Генеральный директор центра *AccountAbility* Саймон Задек отметил: «Между эмпатией и конкурентоспособностью вовсе необязательно должен существовать конфликт. И Швеция – блестящий тому пример».

Кому же не приходилось носить что-нибудь с этикеткой «Сделано в Китае»? Компания *H&M*, крупнейший производитель и торговец одеждой, полагает, что сможет способствовать укреплению прав трудящихся в Китае.

Все больше становится компаний, систематически включающих сведения по КСО в свои годовые отчеты. Шведский гигант массовой моды, компания *H&M*, например, приняла кодекс КСО в 1997 г. Эти нормы, распространяющиеся на всех ее поставщиков и субподрядчиков в Азии и Европе, а их около 700, основываются на положениях Конвенции ООН о правах ребенка, а также Декларации МОТ об основополагающих принципах и правах в сфере труда.

По словам Каролины Дубович, представителя *H&M*, в компании хорошо понимают, что на китайских предприятиях, изготовляющих ее продукцию, возможны нарушения прав трудящихся и экологического законодательства, однако в качестве крупного заказчика *H&M* может способствовать улучшению условий на производстве.

«Достигнут значительный прогресс в отношении улучшения условий труда и пожарной безопасности. В числе других улучшений – повышение заработной платы, оплата сверхурочных и приемлемые часы работы», – говорит Дубович, добавляя, однако, что «работа, направленная на достижение устойчивых улучшений, на безусловное уважение прав трудящихся, трудна и потребует немало времени».

В последние годы расширил свое присутствие на китайском рынке шведский телекоммуникационный гигант *Ericsson*. По данным компании, ее инвестиции в Китае в 2005 г. составили 1 млрд долл. США (около 6,9 млрд шв. крон), и она имеет четко сформулированную стратегию КСО.

Представитель компании Малин Геренц говорит: «*Ericsson* была одной из первых компаний, поддержавших инициативу ООН в области КСО Global Compact, и внедрила собственные стандарты корпоративного поведения в глобальном масштабе, цель которых – защищать права человека, способствовать свободе профсоюзов, гарантировать компетентный экологический менеджмент, предотвращать коррупцию».

По словам Геренц, стандарты поведения, принятые *Ericsson*, распространяются как на работников компании по всему миру, так и на ее поставщиков и субподрядчиков.

Мебельный гигант *Ikea*, один из типичных символов Швеции, на предприятиях которого в Китае занято около 200 000 человек, принял целый комплекс целей по КСО. Хотя компания постоянно превозносит свои низкие цены, в *Ikea* подчеркивают, что конкурентоспособные цены в их магазинах «обеспечиваются не любой ценой».

В *Ikea* действует кодекс корпоративного поведения, гарантирующий социально ответственное производство недорогой «шведской» мебели китайского происхождения.

Подход компании к этой проблеме отразился в принятом ею кодексе социально ответственного корпоративного поведения «The Ikea Way on Purchasing Home Furnishing Products» («Правила промышленных закупок предметов домашней обстановки дома компанией *Ikea*», сокращенно – IWAY).

IWAY особо предусматривает меры против использования детского труда. В коммюнике, опубликованном на сайте компании, компания признает сложность этой проблемы, поскольку в некоторых странах дети готовы работать, так как семьи нуждаются в их зарплате.

«*Ikea* с уважением относится к культурам и ценностям тех стран, где она действует, и где производится ее продукция, но компания не идет на компромиссы в том, что касается базовых требований в отношении прав ребенка» [84].

Растущее число шведских компаний, для чьих инвестиций Китай представляет интерес и как страна-производитель, и как рынок сбыта их продукции, свидетельствует о том, что торговля с Китаем будет расширяться.

Очевидно, что опасения по поводу несоблюдения прав трудящихся, угроз окружающей среде и других социальных проблем не исчезнут, однако благодаря своей преданности принципам КСО шведские компании могут способствовать улучшениям в этих областях.

По словам Каролины Дубович из компании *H&M*, социально ответственная деловая практика может стать в Китае нормой лишь постепенно: «Мы работаем в этом направлении в долгосрочной перспективе; мы убеждены, что наше присутствие в Китае сможет – медленно, но верно – повлиять на тамошние условия и способствовать их улучшению».

3.7. Социально ответственное инвестирование

Социально ответственное инвестирование набирает все большие обороты как в США, так и в странах Европы. Так, в США объем социально ответственных инвестиций под профессиональным управлением превышает 3 трлн долл., в ЕС – 5 трлн евро. Развиваясь высокими темпами, уже сейчас социально ответственное инвестирование стало занимать значительную долю рынка ценных бумаг – практически каждый восьмой доллар под профессиональным управлением в США вкладывается с учетом социальных, экологических или этических факторов, в ЕС – каждый десятый.

Исторически социально ответственное инвестирование связано с деятельностью религиозных организаций и сект. В американских колониях

квакеры отказывались инвестировать в проекты, которые могли поддерживать работорговлю; первая формализованная этически ориентированная инвестиционная политика игнорировала так называемые грешные товары – алкоголь, табак, азартные игры [114].

Люди делают инвестиции в свое будущее, но под этим будущим все чаще подразумевается не только личное благополучие в виде уютного домика в деревне или хорошей пенсии в старости, но и будущее своего города, страны, окружающего мира. Рост числа сторонников социально ответственного инвестирования – одна из наиболее оптимистичных тенденций, подтверждающих адаптационные способности современного капитализма. Финансовые цели социально ответственных инвестиций не противоречат человеческим ценностям и соответствуют желанию инвесторов видеть свои деньги работающими во благо.

Можно утверждать, что современные социально ответственные инвестиции имеют религиозные корни. В библейские времена иудейские законы содержали правила, предписывающие, как нужно распоряжаться деньгами, чтобы не нарушать этических норм. Священное писание Коран и свод правовых и религиозных норм Шариат определяли круг финансовых операций, позволенных правоверным мусульманам.

Однако активное развитие социально ответственное инвестирование получило во второй половине XX в. в странах США и Европы. Повышенное внимание инвесторов к тому, на какие цели направляются их средства, размещенные в банках и инвестиционных компаниях, в этот период связано со своеобразным политическим климатом 1960-х гг. и многочисленными социальными и экологическими движениями того времени – от выступлений за гражданские права и равноправие женщин до антивоенных и экологических манифестаций. К примеру, основанный в 1971 г. в США инвестиционный фонд *Pax World Fund*, сейчас известный как *Pax World Balanced Fund (PWBF)*, начал свою деятельность в самый разгар борьбы против войны во Вьетнаме и за защиту окружающей среды. Этот фонд, активы которого 30 лет назад составляли 101 тыс. долл., сегодня разросся до 1,16 млрд долл.

В конце 70-х гг. концепция социально ответственного инвестирования начала привлекать все больше сторонников на волне кампании за отмену расовой дискриминации и режима апартеида в ЮАР. «Социальные» инвесторы оказывали экономическое давление на власти ЮАР, призывая других инвесторов и потребителей бойкотировать компании, ведущие свою деятельность в стране.

В 80–90 гг. XX в. появилось большое число этических фондов, а также начали формироваться специализированные информационно-аналитические агентства и некоммерческие организации по развитию социально ответственного инвестирования. Появились разнообразные социальные фондовые индексы, помогающие ориентироваться среди объектов ответственного инвестирования.

Рейтингование компаний, на основании которого зачастую происходит определение качественного уровня социально ответственного инвестирования, осуществляется по параметру социальной ответственности и осуществляется с помощью технологий, модифицирующих общественное мнение в реальную силу, способную влиять на принятие решений. Так, различают фондовые индексы (*Domini Social Index (DSI) 400*, *Nasdaq Social Index*, *FTSE4Good*, *Dow Jones Sustainability Index*), взвешенные по капитализации индексы компаний, отобранных с помощью социальных и экологических критериев; нефондовые индексы, используемые для сравнительного позиционирования заинтересованными организациями (например, *Social Index Датского министерства социальной политики*) [114].

Еще один факт, свидетельствующий о том, что социально ответственные инвестиции нашли свою нишу на финансовом рынке, – появление специализированных индексов, созданных для отслеживания динамики этого сегмента. Старейший из них – *Domini Social Index (DSI) 400*, запущенный в 1990 г. компанией *KLD Research & Analytics*. Именно он выполняет роль общепризнанного бенчмарка для ниши СОИ на американском рынке. Это взвешенный по капитализации индекс, в базе расчета которого 400 компаний США, «просеянных» при помощи социальных и экологических критериев. В него не попадают бумаги производителей оружия, алкоголя, табака, операторов ядерной энергетики и индустрии азартных игр. Сегодня компания *KLD* предлагает семейство из 13 СОИ-индексов – американских, глобальных и региональных. Среди них – *KLD Catholic Values 400 Index*, индикаторы устойчивого развития для Европы, Азии и Северной Америки, глобальный «климатический» индекс *KLD Global Climate 100 Index*.

Другой индикатор, претендующий на статус бенчмарка для рынка СОИ в США, – *Calvert Social Index*, созданный в мае 2000 г. Свои «СОИ-эталоны» имеют все крупнейшие индексные провайдеры. Можно отметить семейство индексов *FTSE4Good*, разработанных компанией *FTSE* (совместное предприятие *Financial Times* и *LSE*) в партнерстве

с агентством этических исследований *Eiris*. Они рассчитываются через применение социальных, этических и экологических фильтров к обычным фондовым индексам *FTSE* для 23 развитых рынков. Существуют индексы устойчивости *Dow Jones Sustainability Indexes*, которые интегрируются с соответствующими фондовыми индикаторами семейства *Dow Jones* и строятся по принципу отбора лучших в своей отрасли компаний. Последние новинки в этой сфере – *Energy Efficiency Index* от компании *Merrill Lynch*, который включает акции 40 глобальных компаний, выигрывающих от внедрения энергосберегающих технологий; а также семейство глобальных тематических индексов от агентства *Standard and Poor's*, среди них – *S&P Global Clean Energy Index* и *S&P Global Water Index*.

Наличие специализированных индикаторов позволяет проанализировать, какую доходность способны принести социально ответственные инвестиции в сравнении с обычными вложениями. Для американского рынка социальные индексы *Domini 400* и *Calvert* справедливо сравнить с индексом *S&P 500*, так как расчетная база всех трех включает акции крупнейших компаний США. С момента своего запуска в мае 1990 г. старейший СОИ-индекс показывает среднегодовую доходность на уровне 10,43%. Для *S&P 500* показатель среднегодового прироста за тот же период – 10%. То есть на длинном интервале сегмент СОИ по доходности опережает рынок. На более коротких дистанциях, правда, социальный индекс широкому рынку проигрывает: сравнение среднегодовой доходности за периоды в 3, 5 и 10 лет выглядят уже не в пользу СОИ-сегмента. Аналогичное отставание от рынка отмечается и у *Calvert* [4].

Системой, в рамках которой осуществляется баланс между социальной справедливостью и экономической эффективностью, является инвестиционная сфера, а основными ее субъектами выступают бизнес, государство и общество. Под инвестициями принято понимать долгосрочные вложения средств с целью увеличения производства и получения прибыли посредством создания новых и модернизации действующих предприятий с использованием новейших технологий и техники. Одним из основных критериев классификации элементов инвестиционной сферы выступает цель инвестирования. Традиционно в качестве цели инвестирования принято выделять доход для инвестора. Однако, если в качестве основной цели инвестирования ставится не только достижение материального дохода, но и социального эффекта, то такое инвестирова-

ние следует понимать как социальное. Конечно, такое деление инвестиций в зависимости от целей на «традиционные» и «социальные» весьма условно. Социальные инвестиции могут обеспечить положительный финансовый результат для компании одновременно с решением какой-либо социальной задачи, а «традиционные» инвестиции опосредованно могут обеспечивать повышение благосостояния населения.

Существуют различные подходы к определению социально ответственных инвестиций. В литературе зачастую социальные инвестиции и социально ответственное инвестирование выступают синонимами. Однако это не совсем так. Для того, чтобы разграничить данные понятия, рассмотрим сущность социально ответственного инвестирования в рамках более широкого понятия – социального инвестирования.

Под социальным инвестированием большинством авторов понимается вложение средств в объекты социальной среды, то есть это вложения, направленные на усиление социальной ориентации экономической системы. Ассоциация менеджеров России под социальными инвестициями понимает материальные, технологические, управленческие или иные ресурсы, а также финансовые средства компаний, направляемые по решению руководства на реализацию социальных программ, разработанных с учетом интересов основных внутренних и внешних заинтересованных сторон в предположении, что в стратегическом отношении компанией будет получен определенный социальный и экономический эффект. При этом направления социального инвестирования могут быть совершенно разными, от инвестиций в развитие персонала и благотворительности до соучастия в крупных инфраструктурных проектах. При этом ряд авторов, например, К. Смирнова, Е. Башарина и др., подчеркивают, что социальные инвестиции, в отличие от благотворительности, являются бизнесом. Однако следует подчеркнуть, что социальные инвестиции, в отличие от спонтанных проявлений спонсорства и благотворительности за счет своей планомерности, системности и тесной связи с основной деятельностью компании, позволяют увеличить выгоду как для компании, так и для общества.

Экономический эффект социальных инвестиций может быть измерен. На сегодняшний день выработаны определенные методики по измерению качественных и количественных индексов социальных инвестиций (в том числе подходы, предложенные российскими исследователями из Института экономики города, Ассоциации менеджеров России совместно с ООН и т. д.). И хотя каждый из индексов имеет

определенные погрешности, взятые в сопоставлении они позволяют достаточно объективно оценить экономический эффект социальных инвестиций. При этом необходимо отметить, что экономический эффект от социальных инвестиций возрастает при высоком уровне коммуникационной активности организации, направленной на освещение данного аспекта деятельности. Однако в России лишь немногие компании демонстрируют высокий уровень прозрачности по этому вопросу. Основные причины лежат как в отсутствии институциональных предпосылок для этого, так и в наличии конфликтов интересов различных групп стейкхолдеров, которые потенциально могут обостриться. Для решения этой проблемы необходимо как активное продвижение идей о преимуществах КСО и социальных инвестиций, так и внедрение эффективных стратегий по управлению взаимоотношениями со стейкхолдерами [10].

Таким образом, объектом социальных инвестиций может быть не только и не столько бизнес. С определенной долей условности можно выделить следующие направления социальных инвестиций:

- государственные инвестиции в социальную сферу;
- институциональные социальные инвестиции, которые в свою очередь подразделяются на:
 - социально ответственное инвестирование, осуществляемое социально ответственными фондами и другими организациями;
 - фонды и организации, осуществляющие социальное инвестирование как основной вид деятельности (например, инвестирующие в социальные предприятия на льготных условиях).

Социально ответственное инвестирование – это процесс вложения средств инвесторов с учетом факторов социального, экологического и этического характера наряду с традиционным финансовым анализом [140].

Таким образом, социально ответственное инвестирование – это сфера действий инвесторов, их групп и объединений, затрагивающая общество в целом. Речь идет о принятии инвесторами решений о поддержке тех компаний, которые не только имеют хорошие показатели рентабельности, но и отличаются ответственным поведением по отношению к окружающей среде, развитию местного сообщества и не участвуют в производстве определенных видов продукции, которые негативно сказываются на здоровье населения.

Социально ответственное инвестирование – это инвестиционный процесс, в котором через добровольный и сознательный выбор критериев и методов инвестирования проявляется ответственность инвестора

за последствия инвестиций для общества, окружающей среды и их устойчивого развития, а также его личные взгляды и убеждения относительно социально значимых вопросов и социокультурных ценностей [114].

Основной целью социально ответственного инвестирования является не только учет экономической эффективности вложений средств, но и учет этических ценностей инвестора. Так, в США представлен наибольший сегмент мирового рынка социально ответственных инвестиций – 2,29 трлн долл., или 81,8% мирового рынка. В европейской трактовке социально ориентированный бизнес подразумевает, прежде всего, заботу о своих сотрудниках, повышение уровня социальной ответственности перед ними. Но в отличие от Америки в основе европейской социальной сознательности лежит не корпоративный меркантилизм, а государственный. Логика здесь прозрачна: государство заинтересовано в благополучном и стабильном обществе, а так как подавляющая часть общества является наемными работниками, то и корпоративная ответственность компаний принимает в основном (под умелым давлением правительств) формы ответственности перед работниками.

Идеи о «хорошем» бизнесе не обошли стороной и инвестиционное сообщество. Все более популярным становится социально ответственное инвестирование, или, говоря проще, инвестирование в компаниях, чья деятельность, по мнению инвестора, отвечает общественным интересам. За 40 лет оно прошло путь от единичных случаев бойкота неэтичных компаний до отдельного сегмента мирового фондового рынка с объемом в 60 раз больше, чем весь объем фондового рынка России. Экономический кризис не отразился на ответственном инвестировании: с 2007 по 2009 г. его объем вырос на 50% и составил 10,9 трлн долл.

На рынке социально ответственных инвестиций выделяют следующие виды игроков.

1. Социально ответственные фонды/управляющие компании/инвестиционные банки:

- социально ответственные взаимные фонды (фонды, работающие с большим числом мелких вкладчиков, инвестиции которых, как правило, распределены среди большого количества различных предприятий). Число таких фондов значительно в европейских странах и США. В российской практике это не очень распространенное явление;
- индивидуально управляемые счета (*Separately managed account*), где состав портфеля корректируется с учетом интересов конкретного инвестора и его ожиданий от социально ответственного инвестирования.

2. Эндаумент-фонды учреждаемые вузами, некоммерческими организациями и религиозными учреждениями, больницами. Это целевые фонды, предназначенные для использования в некоммерческих целях, как правило, для финансирования организаций образования, медицины, культуры. Эндаумент наполняется преимущественно за счет благотворительных пожертвований. Эндаумент может инвестировать свои средства с целью извлечения дохода, однако обязан направлять весь полученный доход в пользу тех организаций, для поддержки которых он был создан. При этом сам характер создания фонда влияет на стратегию инвестирования. По сути, такие фонды являются социально ответственными. Первый эндаумент-фонд появился в России в 2007 г. Это явление не получило широкого распространения у нас в стране – количество фондов невелико, как и объемы средств под их управлением, тогда как в ЕС и США ситуация обратная.

3. Государственные и частные пенсионные фонды следует выделить в отдельный вид, так как они не являются в чистом виде инвестиционными управляющими компаниями. По своей специфике они работают именно на рынке социально ответственных инвестиций. Во многих странах (США, Великобритания, Франция, Австралия и др.) были введены требования по раскрытию пенсионными фондами информации о степени их участия в SRL (участвуют или нет, в каком объеме). Несколько европейских стран обрели законодательство, требующее от управляющих и доверенных лиц пенсионных фондов раскрывать информацию о том, в какой мере при принятии инвестиционных решений и оценке деловой практики компании учитываются социальные и экологические факторы.

В 2000 г. в Великобритании была принята поправка к закону, обязывающая пенсионные фонды информировать общественность о том, принимают ли они во внимание социальные, экологические и этические аспекты при осуществлении своей инвестиционной деятельности. В октябре 2001 г. вслед за инициативой для управляющих пенсионных фондов *Ассоциация Британских Страховщиков (Association of British Insurers)* приняла аналогичное решение, предписывающее ее членам предоставлять всю информацию о своих действиях в области социально ответственных инвестиций. В ноябре 2001 г. несколько европейских стран, включая Великобританию, Францию, Германию, Италию и Голландию, учредили *Eurosif (European Sustainable and Responsible Investment Forum)* – общеввропейский форум по социально ответствен-

ным инвестициям, призванный объединить усилия ведущих европейских держав в развитии этого рынка.

4. Страховые компании, по своей специфике учитывающие ESG (environment, social and governance) факторы и работающие на рынке социально ответственных инвестиций.

5. Финансовые институты развития местных сообществ (*Community Development Financial Institution – CDFI*) – распространенный в США вид частных финансовых институтов, специализирующихся на выдаче персональных и корпоративных кредитов в местных сообществах. Наряду с частными и институциональными инвестициями подобные учреждения получают субсидии из Казначейства США. В США работают несколько подобных организаций, среди которых центры микрофинансирования, банки развития местных сообществ (community development bank), местные кредитные учреждения (community development loan funds), фонды поддержки малых предприятий (microenterprise funds) и венчурные фонды (venture funds). В данном случае инвестиции направляются напрямую в организации, а не на финансовый рынок, что позволяет добиться большего социального эффекта, так как финансовые средства направляются не предыдущему владельцу акций, а финансовый институт выкладывает их непосредственно на работу с местным сообществом.

6. Социально ответственные банки, предлагающие инвесторам финансовые продукты и услуги с применением методов социально ответственного инвестирования (банковские сберегательные счета, социально и экологически ответственные ипотечные кредиты и пр.).

Кроме того, важными участниками рынка социально ответственных инвестиций являются различные информационно-аналитические агентства и организации, осуществляющие профессиональный анализ компаний с точки зрения их социальной ответственности; ассоциации и форумы, осуществляющие информационную поддержку рынка¹ (отраслевые обзоры, индексы, информация об управляющих компаниях и фондах). Это своеобразная инфраструктура рынка, сопровождающая его развитие.

В настоящее время выделяют три основных направления социально ответственного инвестирования:

¹ Примеры аналитических агентств – IRIS Services (UK), ETHIBEL (Belgium), KLD Research and Analytics (US) и пр. Примеры ассоциаций и форумов – US Social Investment Forum и пр.

- социальное (соблюдение прав человека, запрет эксплуатации детского труда, корпоративное управление, безопасность населения и др.);
- этическое (отказ от работы с компаниями по производству, продаже и распространению табака, алкоголя, оружия, порнографической продукции, азартных игр и др.);
- экологическое (сохранение возобновляемых источников энергии, охрана и сохранение окружающей среды, изменение климата и др.).

Последнее направление инвестирования довольно часто не дает высоких финансовых результатов, но создает хорошую репутацию инвесторам.

В мировой практике различают три стратегии социально ответственного инвестирования.

1. Отбор компаний, или «просеивание» (англ. screening), представляет собой политику оценки предприятий по критериям ведения социально ответственного бизнеса на основе либо их соблюдения (позитивное – positive screening), либо несоответствия им или социальным и этическим представлениям о бизнесе инвестора (негативное – negative, или avoidance screening).

Общий размер активов, управляемых в соответствии со стратегией «просеивания», составил в США в 2005 г. 1 685 млрд долл., увеличившись десятикратно за предыдущее десятилетие. Доля этой стратегии в общем объеме средств, управляемых по принципам социально ответственного инвестирования, оценивается в 68%. Основными игроками на рынке, использующими данную технологию, являются взаимные фонды (mutual funds), активы которых оцениваются в 179 млрд долл., и отдельные счета (socially screened separate accounts), управляемые как для индивидуальных, так и для институциональных инвесторов (их активы составляют 1 506 млрд долл.). Основными институциональными инвесторами при этом выступают публичные пенсионные фонды (80,9%), корпорации (9,2%), религиозные организации (3,6%) [140].

Процесс скрининга подразумевает тщательное изучение корпоративной политики и деловой практики огромного числа компаний, что, естественно, требует определенных навыков и временных затрат. Большинство частных инвесторов, намеренных вкладывать деньги «по совести», не в состоянии самостоятельно заниматься подбором бумаг для своего портфеля. Поэтому они предпочитают обращаться к услугам социально ответственных взаимных фондов (SRI mutual fund). Портфель СОИ-фонда формируется профессиональными аналитиками и управля-

ющими, которые при оценке компаний учитывают множество аспектов: от характера производимой продукции и влияния на окружающую среду до политики занятости.

Фильтры, используемые СОО-фондами при отборе бумаг, могут быть самыми различными. В частности, существует целая категория религиозных фондов, созданных специально для тех, кто не желает противоречить канонам своей веры и в вопросах личных финансов. Так, принципы работы фондов семейства MMA Praxis удовлетворяют строгим правилам протестантов-меннонитов, семейства Amana – правоверных мусульман, а Catholic Values – католиков.

Впрочем, у каждого человека свое видение светлого будущего и основных угроз для него, и этим объясняется многогранность социального инвестирования. Одни больше обеспокоены экологическими проблемами, другие – эксплуатацией рабочих на предприятиях развивающихся стран, третьи – пагубными последствиями распространения деструктивных товаров, таких как табак и алкоголь. По статистике, собранной американским Форумом социальных инвестиций (Social Investment Forum), самый частый фильтр при формировании социально ориентированных портфелей не пропускает вложения в производство табака. Такие критерии, как экология, права человека, недискриминационная политика занятости, непричастность к индустрии азартных игр, производству алкоголя и оружия, также используются достаточно часто – более чем в 50% «просеянных» портфелей. В 30–49% СОО-портфелей применяются фильтры, которые запрещают вложения в предприятия, испытывающие свою продукцию на животных. Более редкие фильтры связаны с уровнем вознаграждения топ-менеджеров и соблюдением международных стандартов труда на предприятиях за пределами своей страны. Таким образом, buy-лист традиционного социально ответственного фонда включает бумаги эмитентов, соблюдающих трудовое законодательство, следящих за экологическими последствиями своей деятельности, выпускающих безопасную, а лучше – полезную для здоровья продукцию и соблюдающих права человека во всех странах своего присутствия.

Нанивно полагать, что можно найти совершенные во всех отношениях компании. Какая-нибудь оборонная корпорация может выступать активным сторонником участия рабочих в управлении предприятием, а мебельная компания, использующая в качестве исходного сырья переработанные материалы, – в процессе производства выбрасывать токсичные

отходы. Поэтому управляющие СОИ-фондами вынуждены вводить некоторые количественные критерии, своего рода предельно допустимую концентрацию зла. Например, принимаются ограничения на долю доходов от вредной деятельности в общей сумме доходов предприятия. Некоторые фонды применяют строгие критерии отбора компаний, другие снисходительно относятся к тем эмитентам, которые встали на путь очищения своей деловой практики от порочных проявлений.

На конец 2007 г. на американском рынке работало 260 «просеянных» по критериям социальной ответственности или экологической безопасности взаимных, биржевых (exchange-traded fund, ETF), закрытых и прочих фондов коллективных и альтернативных инвестиций, в управлении которых находилось 201,8 млрд долл. (для сравнения: в 1995 г. СОИ-фондов было всего 55, а их активы оценивались в 12 млрд долл.). Сегодня они представлены почти во всех категориях: фонды акций, облигаций, сбалансированные, индексные, денежного рынка, иностранных бумаг. Наиболее известные семейства – Calvert, Parnassus и Domini.

Расширение предложения социально ориентированных инвестиционных продуктов происходит вслед за повышением интереса к этому направлению со стороны институциональных инвесторов, а также вслед за ростом числа проблем, к которым оказываются небезразличны розничные инвесторы. Управляющие СОИ-фондами начинают использовать дополнительные фильтры, отражающие как раз появление новых факторов беспокойства (например, дефицита питьевой воды или гуманитарной катастрофы в Судане) [4].

2. Действия акционеров в защиту общественных интересов (shareholders advocacy) заключаются в вынесении вопросов социальной ответственности бизнеса и корпоративного управления на голо-сование общего собрания акционеров, диалоге с менеджментом предприятий [116]. Так, в 2005 г. в США акционерами было выдвинуто 348 предложений по темам социальной ответственности, корпоративного управления и смешанным вопросам, процент поддержки составил в среднем 10,3. При этом внесенное предложение может быть отозвано в случае, если менеджмент компании начинает действия по его внедрению в жизнь. В 2005 г. таких отзывов было зарегистрировано 177 [140]. Особое значение в этой стратегии имеют активность институциональных инвесторов, представляющих своих вкладчиков, например, взаимных фондов, их политика и открытость голосования [115].

Все большее число инвесторов использует свой статус совладельцев для того, чтобы поднимать волнующие их вопросы, касающиеся деятельности компании. Делать это можно через непосредственный диалог с топ-менеджерами или через выступления и голосования на собраниях акционеров. Инвесторы могут выразить свой протест прежде всего через изъятие капиталовложений. Эти действия представляют собой как бы три уровня оказания давления, но они преследуют одну цель – информировать менеджмент компании о том, как относятся к ее деловой практике и корпоративной политике акционеры и прочие заинтересованные лица – потребители, работники, поставщики.

Обычно механизм *shareholder advocacy* работает так: инвесторы выдвигают предложения, которые подлежат рассмотрению на общем собрании акционеров. В США среди наиболее популярных требований, выносимых сегодня на обсуждение, – включение в советы директоров большего числа женщин и представителей меньшинств, а также повышение прозрачности корпоративной отчетности, особенно в части спонсирования политических партий. Кроме того, рассматривается большое число вопросов, касающихся проблем изменения климата и содержащих требование установить лимиты на выброс парниковых газов.

Сотни институциональных инвесторов и управляющих взаимными фондами используют свой статус акционеров публичных компаний для поддержки социальных инициатив при голосовании на общих собраниях. И хотя эти инициативы далеко не всегда набирают необходимое число голосов, подобная практика, тем не менее, оказывает давление на руководство компаний. Активность акционеров и скоординированность их действий при решении социальных и экологических вопросов постоянно растет. Часто это привлекает внимание СМИ и через публичную огласку несет «образовательный» эффект для других инвесторов. А громкие прецеденты успешного давления этот эффект закрепляют.

Вот некоторые из них. *Home Depot*, одна из крупнейших розничных сетей США, была вынуждена прекратить закупки мебели из древесины, получаемой в результате вырубki близких к исчезновению экваториальных лесов. Активисты социального инвестирования в Великобритании, используя отрицательную рекламу и опираясь на поддержку неправительственных организаций, заставили крупные фармацевтические компании, в том числе транснациональный гигант *GlaxoSmithKline*, отказаться от попыток воспрепятствовать некоторым африканским странам

импортировать дешевые копии их запатентованных препаратов. Ранее акционеры *McDonalds* потребовали от менеджмента компании установить для поставщиков кодексы поведения, базирующиеся на международных стандартах соблюдения прав человека. А акционеры *Coca-Cola* потребовали от совета директоров компании провести расследование по поводу потенциальных угроз для окружающей среды и здоровья населения, создаваемых ее предприятиями в некоторых областях Индии. Оказалось, что фабрики корпорации производят забор питьевой воды в районах, которые испытывают ее дефицит [4].

3. Инвестиции в местные сообщества (community investing) направлены не на совершенствование корпоративной политики и практики, а на развитие и решение конкретных проблем. Их доля в общем объеме социально ответственных инвестиций в США составляет около 1%, размер активов в 2005 г. оценивается в 19,6 млрд долл., в то время как в 1995 г. их объем составлял только 4 млрд долл. Основными субъектами инвестирования в местные сообщества являются банки развития сообществ (*Community Development Banks*), предоставляющие общинам с низким и умеренным уровнем дохода обычные возможности финансового сервиса, ранее им недоступные, с активами, оцениваемыми в 10,1 млрд долл.; кредитные союзы развития сообществ (*Community Development Credit Unions*) с активами в 5,1 млрд долл.; фонды развития сообществ (*Community Development Loan Funds*) с активами в 3,4 млрд долл. предоставляют программы кредитов и ссуд; венчурные фонды развития сообществ (*Community Development Venture Capital Funds*) – 870 млн долл.

Инфраструктура системы инвестирования в местные сообщества также включает в себя разнообразные программы и центры поддержки вложений в развитие общин. Например, Центр инвестиций в местные сообщества (www.communityinvest.org) предоставляет возможность доступа к информации, базам данных, основным новостям и событиям, позволяя инвесторам ориентироваться на рынке инвестиций в местные сообщества. Здесь следует упомянуть и *Community Development Financial Institutions Assessment and Rating System* – проект *Opportunity Finance Network*; *Certificate of Deposit Account Registry Service* – программа *Promontory Interfinancial Network*, и т. д. [140].

Средства, предоставленные инвесторами в рамках этих программ, в виде финансирования под низкий процент направляются малообеспеченным слоям населения, находящимся в неблагоприятных экономиче-

ских условиях и проживающим в бедных городских и сельских районах США и в отсталых развивающихся странах. Без СОИ эти люди не имели бы возможности получить доступ к заемным средствам, ибо традиционные финансовые институты в кредитовании им отказывают.

Банки местного развития (community development banks) и кредитные союзы направляют деньги своих вкладчиков на займы для финансирования строительства муниципального жилья по доступным ценам, на развитие малого бизнеса, помощь малообеспеченным гражданам и прочие небольшие проекты местного значения, которые в случае своего успешного завершения тем или иным образом улучшат жизнь общества. Существуют специальные фонды взаимопомощи (community development loan funds), которые, являясь некоммерческими организациями, предлагают финансовые ресурсы для аналогичных проектов в районах, население которых имеет доходы ниже среднего уровня. Большинство местных инвестиционных программ способствует снятию социальной напряженности. В то же время community investing не благотворительность, а вложения, которые способны приносить вполне рыночный доход. Только дополнительно они создают еще и положительный социально-экономический эффект. Для многих вкладчиков «социальная прибыль» от инвестирования на местном уровне вполне компенсирует не очень высокие финансовые результаты.

Кстати, community investing – самый быстрорастущий сегмент рынка СОИ в США. Объем средств, вложенных в институты местного развития, увеличился с 19,6 млрд долл. в 2005 г. до 25,8 млрд долл. в 2007 г., т. е. более чем на 32% [4].

Таким образом, возможность социально ответственного инвестирования в США обусловлена уровнем развития финансового рынка и корпоративного управления. Основными критериями отбора компаний для социально ответственного инвестирования (screening) служат так называемые греховные товары (среди которых лидирует табак), отношения с местными сообществами, соблюдение экологических требований и стандартов организации труда и найма персонала, права человека. При этом большинство (64%) взаимных фондов используют более 5 критериев «просеивания», 11% – 2–4 критерия, 25% – один критерий. Активность акционеров в основном затрагивает вопросы корпоративного управления (организация собраний акционеров, дивидендная политика, состав совета директоров), социальной ответственности бизнеса (экология, здоровье, безопасность, стандарты трудовых отношений,

открытость политики и практики, равные возможности занятости и т. д.) [140].

Все больше инвесторов убеждаются в том, что концепция триединства («triple bottom line»), состоящая в комбинации финансовых, социальных и экологических параметров при оценке инвестиционного проекта, не сопряжена с дополнительными расходами, т. е. «инвестирование по совести» не означает инвестирования в ущерб своим потенциальным доходам.

В ответственном инвестировании используется ряд инструментов, которые могут дополнять друг друга. Наиболее простым из них является отказ от финансовой поддержки тех компаний, отраслей и даже стран, чья деятельность наносит значительный вред населению и природе (negative screening). Как правило, такие «грешники» причастны к производству и реализации алкоголя, сигарет, фильмов и журналов для взрослых, а также к азартным играм и атомной энергетике. Более сложным инструментом является включение в инвестиционный портфель «хороших» компаний на основе анализа их экономических, социальных и экологических показателей и практик корпоративного управления (positive screening).

В отдельных случаях сознательные инвесторы могут оказывать давление на руководство эмитента, используя свои права акционеров (shareholder activism) с целью изменить ситуацию в компании по тому или иному вопросу. Давление со стороны инвесторов начали чувствовать и фондовые биржи. В феврале 2011 г. группа из 24 институциональных инвесторов, управляющих активами в 1,6 млрд долл., подписала письмо, в котором призвала 30 ведущих фондовых бирж мира включить в правила листинга требование о регулярной публикации отчетов о социальной ответственности.

Российские инвесторы пока редко руководствуются принципами социальной ответственности в принятии решений, хотя в других странах БРИКС фонды устойчивых инвестиций уже успешно функционируют. Между тем российские компании могут привлекать зарубежных инвесторов, правильно «упаковав» свой опыт взаимодействия с сотрудниками, поддержки местных сообществ, внедрения энергоэффективных технологий, развития инфраструктуры и т. д. Среди эмитентов, зарегистрированных на ММВБ, около половины уже выпускают отчеты о социальной ответственности.

Обязательная публикация отчетов о социальной ответственности госкорпорациями и госкомпаниями также будет позитивным сигналом.

Каждое предприятие действует в этой области по-своему, ищет свой путь. На основе анализа развития процесса социального инвестирования А. А. Веревочкиной выделен ряд противоречивых тенденций, сформировавшихся в послереформенном социальном развитии России. Так, в настоящее время парадоксальным образом сочетаются элементы советской компенсационной системы и зародыши образцов западной социально-рыночной модели. В российской экономике до сих пор сохраняется ряд признаков модели планового хозяйства. Можно выделить следующие унаследованные черты от времен плановой экономики [23]:

- предоставление социальных льгот и услуг, компенсирующих низкий уровень заработной платы;
- экономический патернализм;
- сохранение на балансе предприятий объектов муниципальной и региональной социальной инфраструктуры;
- сохранение формально существующих, но не имеющих реальных полномочий профкомов и профсоюзов.

В то же время в период экономических реформ система социального обеспечения работающего населения приобрела следующие черты нестабильности и неустойчивости:

- отказ от содержания объектов ведомственной социальной инфраструктуры, передача их на баланс органов муниципального и регионального управления, перевод их на коммерческую основу, а также освобождение от объектов, не связанных с воспроизводством кадрового потенциала;
- предоставление социальных льгот утрачивает принцип равнодопустности и приобретает более ситуативный и адресный характер;
- недостаточное развитие критериев и нормативных актов, регулирующих социально-трудовые отношения, в том числе коллективных договоров.

Ассоциация менеджеров России представляет социальную политику корпораций в виде такой последовательности:

- определение приоритетов социальной политики, закрепляемых в философии организации предприятия, корпоративном кодексе, других внутренних документах, в том числе социальной отчетности;
- создание специальной структуры в сфере социальной ответственности (например, комитета при совете директоров);
- проведение обучения сотрудников;

- реализация социальных программ, в том числе в партнерстве с органами власти, некоммерческими организациями, или передача их в аутсорсинг;

- оценка эффективности социальных программ и доведение информации до широкого круга пользователей [75].

В мотивации социально ответственного инвестирования большую роль играют влияние инвесторов на компании, их возможность напрямую, через инструменты финансового рынка или в качестве акционеров влиять на стоимость и развитие корпорации, а также важность общественного мнения, информированность акционеров путем публикации социальной отчетности, выводов социального аудита и присвоение рейтинга компании.

Страновые особенности социально ответственного инвестирования определяются моделью соответствующего фондового рынка, а также социокультурными и религиозными факторами и особенностями экономического поведения населения.

Социально ответственное инвестирование получило наибольшее развитие в странах с финансовой системой, основанной на рынке ценных бумаг (США, Великобритания). Для данных стран характерны:

- высокая доля активов, относящихся к социально ответственному инвестированию (10–20% от активов, находящихся в управлении);
- доминирование институциональных инвесторов (более 90% активов, относящихся к социально ответственным инвестициям);
- диверсифицированная структура финансовых инструментов;
- развитая регулятивная и информационно-аналитическая инфраструктура рынка, значительный уровень прозрачности рынка;
- широкое применение метода воздействия помимо метода отбора;
- распространенность негативных этических критериев для населения и позитивных социальных и экологических критериев – для институциональных инвесторов.

В странах с финансовой системой, основанной на банках, социально ответственное инвестирование развито в меньшей степени, чем в англосаксонских странах, но также получило широкое распространение. Доля активов, относящихся к социально ответственным, составляет 1–5% от активов в управлении и быстро растет. Продуктовая структура менее разнообразна, чем в США и Великобритании. Роль институциональных инвесторов ниже, чем в англосаксонских странах. Метод

воздействия распространены значительно меньше, основным является метод отбора. Население активно использует этические негативные критерии, а также социальные и экологические критерии (защита окружающей среды, права человека/трудовое законодательство, качество продукции/услуг и др.).

Религиозные критерии развиты в исламских странах и странах, где значительна роль традиций в экономическом поведении и жизни населения. Основные методы – метод отбора и инвестирование в сообщество. Метод воздействия практически не развит [114].

В России основными побудительными мотивами к реализации на практике стратегии социально ответственного инвестирования являются убеждения самих предпринимателей, необходимость выхода на мировой рынок, давление государства, влияние конкурентов и тому подобные факторы.

С учетом растущей значимости социально ответственного инвестирования можно говорить о том, что следование данной тенденции расширяет возможности по привлечению инвестиционных ресурсов, а также снижению их стоимости. В конечном счете это приводит к повышению устойчивости компании, а следовательно, к улучшению показателей ее деятельности в долгосрочном периоде.

Эффективность социально ответственного инвестирования в первую очередь связана с достижением его основной цели – реализацией возможности совмещения получения финансовой прибыли и этических ценностей инвестора. Социальное инвестирование предусматривает следующие эффекты для компании:

- финансовая эффективность (страхование рисков, повышение эффективности HR, маркетинг и продажи, сокращение операционных расходов и транзакций и др.);
- нефинансовая эффективность (имидж и репутация бренда, лояльность клиентов и персонала);
- эффективность влияния на ситуацию на территории присутствия [136].

Глобальный экономический кризис оказал значительное влияние на все сектора экономики, однако европейский рынок социально ответственных инвестиций показал значительную устойчивость вне зависимости от страновых различий.

В начале 2010 г. в США социально ответственные инвестиции под профессиональным (SRI) насчитывали 3,07 трлн долл., тогда как еще

в 1995 г. их объем составлял 639 млрд долл. Для сравнения: за тот же период весь объем инвестиций под профессиональным управлением вырос с 7 трлн долл. до 25,2 трлн долл. Интересен тот факт, что в течение мирового финансового кризиса объем всех активов под управлением оставался приблизительно на одном уровне, тогда как SRI-фонды выросли в своих объемах. В последние несколько лет активы в SRI росли быстрее, чем вся инвестиционная отрасль, – увеличился поток средств в уже существующие SRI фонды, появились новые SRI-фонды, также фонды, ранее не занимавшиеся социально ответственным инвестированием, стали предлагать такого рода продукт. Так, за три года – с начала 2007 г. по начало 2010 г. – в период, когда основные фондовые индексы снижались и объем активов под профессиональным управлением вырос менее чем на 1%, активы под управлением SRI-фондов выросли на 13% [114].

Тренды и факторы развития рынка SRI в США следующие.

1. Профессиональные управляющие компании все чаще включают социальные, экологические и политические факторы в инвестиционный анализ в связи с возросшим спросом на такого рода продукт среди частных и институциональных инвесторов.

2. На рынок выходят новые продукты и фонды, предлагающие инвестиции с учетом социальных, экологических и политических факторов, особенно среди торгуемых на бирже фондов, фондов альтернативных инвестиций и фондов ответственных инвестиций.

3. Особенную актуальность и спрос получили «зеленые» инвестиции. В особенности велик спрос на вложения в зеленые технологии, альтернативную и возобновляемую электроэнергетику, зеленое строительство и другие экологически дружелюбные виды бизнеса.

4. Ряд принятых в 2009 и 2010 гг. законодательных и нормативных актов повысили стандарты раскрытия информации и корпоративных социальных стратегиях.

Европейский рынок социально ответственного инвестирования также продолжает показывать устойчивый рост. Так, с 2007 г. объем активов под управлением практически удвоился: с 2,7 трлн евро в 2007 г. до 5 трлн евро в начале 2010 г. Если нивелировать влияние увеличения количества стран-участниц ЕС за этот период, ежегодный рост объемов рынка составлял 37%.

Такой заметный рост связан во многом с ростом спроса на социально ответственное инвестирование, в связи с чем крупные управляющие

компании стали активнее внедрять учет ESG-факторов, или процесс скрининга, на специфические критерии, например, изменение климата, в свои портфели. Это самое активно развивающееся направление рынка SRI. Выделяют:

- Core SRI – социально ответственное инвестирование, основанное на методах позитивного скрининга или негативного скрининга с учетом более трех критериев отбора;
- Broad SRI – социально ответственное инвестирование, основанное на негативном скрининге с учетом 1–2 факторов; деятельность акционеров по защите интересов и инвестиции в местные сообщества.

Территориальное распределение активов фондов SRI в ЕС неравномерно. Национальные рынки значительно различаются по объему, темпам роста и доле в общем объеме рынка ценных бумаг.

По Core SRI Италия, Франция и Нидерланды показывают высокие темпы роста, а Великобритания, Франция и Нидерланды лидируют по объемам рынка. В Нидерландах рынок Core SRI имеет наибольшую долю в общем объеме рынка ценных бумаг.

Европейский рынок социально ответственного инвестирования неоднороден. В разных странах преобладают различные стратегии финансирования. Культурные различия в странах Европы влияют на структуру и особенности национальных рынков. Например, стратегии Broad SRI широко распространены в Великобритании, Италии и Франции, тогда как швейцарские, австрийские и немецкие управляющие компании наиболее склонны к более узкому пониманию SRI и пользуются преимущественно стратегиями Core SRI. На европейском рынке SRI преимущественно работают институциональные инвесторы, их доля составляет 92% всего рынка. Особенно это характерно для таких стран с развитым SRI-рынком, как Нидерланды, Великобритания, Швейцария, Франция и Скандинавские страны. Преимущественно (на 85%) социально ответственные инвестиции направляются в активы европейских компаний. Особенно это характерно для инвесторов из Нидерландов (91% всех инвестиций направлено в европейские активы), Испании (83%) и Франции (74%).

В дальнейшем прогнозируется рост активов социально ответственного инвестирования. Этому способствуют и тенденции развития нормативно-правовой базы европейских государств. Так, в настоящее время такие страны, как Великобритания, Германия, Швеция, Бельгия, Норвегия, Австрия и Италия имеют специфические требования по

размещению активов пенсионных фондов, обязывающие их учитывать ESG-факторы в своих вложениях; еще в ряде государств планируется принятие подобных законов. Кроме того, постоянно растут требования к прозрачности нефинансовой отчетности коммерческих организаций [114].

К сожалению, в России пока нет предпосылок развития социально ответственного инвестирования. Это проявляется, прежде всего, в слабости финансового рынка, неразвитости корпоративного права, низкой информированности населения, полном отсутствии соответствующей инфраструктуры, а также в недоверии потенциальных инвесторов и отсутствии традиций.

Однако есть исключения. Первой ласточкой СОИ на российском рынке можно считать ОПИФ акций «БКС – Фонд “Халаяль”», позволяющий инвесторам-мусульманам вкладывать деньги согласно канонам своей религии.

В состав портфеля могут входить как «голубые фишки», так и акции второго эшелона. Главное условие – они должны фигурировать в «перечне ценных бумаг, согласованных для инвестирования в соответствии с принципами ислама». Данный перечень будет регулярно пересматриваться и утверждаться экспертной организацией «Зам–Зам+», которая на договорной основе контролирует соответствие инвестиционной политики УК БКС по управлению ПИФом нормам мусульманского права.

Среди операций на финансовых рынках, сомнительных или не разрешенных в исламе, выделяются следующие: сделки с облигациями, а также инструментами срочного рынка; сделки с акциями компаний, деятельность которых связана с производством, использованием или реализацией запрещенных исламом пищевых добавок, алкогольной продукции, свиного мяса; операции с использованием заемных средств. Пока нельзя сказать, что исламский фонд пользуется у инвесторов ажиотажным спросом.

В перспективе, по экспертным оценкам, формы социальной активности российского бизнеса будут совершенствоваться, а модельными для российских компаний будут становиться формы, принятые на Западе [29].

Экспертный опрос представителей делового сообщества подтвердил, что российские бизнесмены с вниманием следят за тем, что происходит с социальной активностью бизнеса в странах Запады, и полагают,

что приход на российский рынок иностранных компаний станет дополнительным стимулом в развитии социальной активности российского бизнеса [29].

Российская практика свидетельствует о ряде проблем, препятствующих расширению сферы социальной ответственности со стороны бизнес-структур. К их числу относятся: недопонимание владельцами бизнеса и менеджментом той роли, которую играет коллективная социальная ответственность в процессе стратегического развития компаний; недовольство отдельных слоев общества мероприятиями по реализации КСО (например, потребителей, считающих, что именно они оплачивают часть социальных мероприятий, отражающихся в высокой конечной цене на продукцию); нецелевое использование средств, выделяемых на реализацию социальных программ.

Впервые в России признание необходимости развития социального инвестирования компаниями осуществлено по инициативе самих бизнес-структур объединениями предпринимателей, такими как Ассоциация менеджеров России и Торгово-промышленная палата. Так, в ноябре 2004 г. в Москве на XIV съезде Российского союза промышленников и предпринимателей (работодателей) одобрена Социальная хартия российского бизнеса [80]. Этим документом устанавливаются общие этические принципы деятельности российского бизнеса. В качестве ключевых приоритетов бизнеса провозглашены принципы обеспечения здоровья и безопасности труда работников, признания трудовых прав работников, включая право на достойное вознаграждение труда, предотвращения любых форм дискриминации и принудительного труда, поддержки участия работников в решении принципиальных вопросов развития предприятий. Однако, несмотря на наметившиеся изменения, не наблюдается преобладания числа российских компаний, которые осознают факт необходимости добровольного участия в социальной деятельности, так как отсутствуют стимулы со стороны государства к более активному развитию этого процесса как стратегии, нацеленной на повышение капитализации компаний [23].

Рассмотрите пример из практики 3.4 и подумайте, почему от кризиса не пострадали социально ответственные инвестиции в Германии.

Пример из практики 3.4.

В Германии растет число сторонников социально ответственного инвестирования. В 2009 г., по сравнению с 2008-м, инвестиционный портфель ценных бумаг компаний, чья деятельность связана с устойчивым

социально-экономическим развитием, увеличился на 68%, составив при этом 13 млрд евро. Растут финансовые показатели немецких банков, кредитующих экологические, образовательные, культурные проекты.

Интерес к инвестициям, направленным на устойчивое общественное развитие, появился в Федеративной Республике Германии в середине 1970-х гг.

В 1974 г. немецкие антропософы – приверженцы религиозно-мистического учения австрийского эзотерика Рудольфа Штайнера – основали в Бохуме *GLS Gemeinschaftsbank*. В основу его работы были положены этические и экологические принципы.

В 1988 г. во Франкфурте-на-Майне открылся *Ökobank*, который активно выступает против роста вооружений и поддерживает различные проекты в странах третьего мира.

Действуют сейчас в Германии и финансовые институты, чья деятельность сосредоточена на укреплении католических ценностей. Такими, в частности, являются *Pax-Bank* в Кельне и *Bank für Kirche und Caritas* в Регенсбурге. Кроме социально ориентированных банков и инвестиционных фондов в Германии существуют институты, помогающие отслеживать, работа каких предприятий соответствует социальным, экологическим, этическим критериям, а каких – нет.

Мюнхенское независимое рейтинговое агентство *Oekom research* было создано в 1993 г. Оно занимается сбором и распространением информации о том, в какой степени деятельность тех или иных компаний перспективна с точки зрения долгосрочного общественного развития. В поле зрения аналитиков агентства находится работа около двух тысяч фирм, базирующихся в разных уголках планеты.

В 90-е гг. прошлого века считалось, что рейтинговому агентству куда перспективнее оценивать компании по традиционным финансовым критериям – прибыли, обороту, доходности собственного капитала – нежели анализировать социальные и экологические аспекты экономической деятельности. Однако в последние годы многое изменилось.

Появляются все больше держателей денежных средств, которые заинтересованы в развитии социальных, образовательных, культурных, экологических проектов. Тот, кто делает долгосрочный вклад, хочет иметь ясную картину, что произойдет с его деньгами в будущем, существуют ли риски и каковы они, в какой степени при размещении инвестиций будут учтены социальные и экологические факторы.

По мнению Роберта Хасслера, руководителя *Oekom research*, многие деловые люди в Германии заметили, что в бизнесе стали добиваться успеха те предприниматели, которые предпочитают ориентироваться на долго-

срочное развитие. Попытки же получить прибыль в наикратчайшие сроки, считает руководитель рейтингового агентства *Oekom research*, привели к мировому финансовому кризису. Руководители предприятий, стремясь попасть в рейтинги и индексы *Oekom research*, стали сами приходить и представлять проекты, связанные с социальной сферой, экологией, образованием и культурой. А ведь когда-то все было совершенно иначе: приходилось упрашивать, убеждать директоров фирм поделиться хоть какой-либо информацией о своей работе. Теперь же для многих крупных концернов стало хорошим тоном получать от рейтинговых агентств высокие оценки по критериям, связанным с долгосрочным социально-экономическим развитием.

В рейтинговом агентстве *Oekom research* работают 25 аналитиков, которые специализируются на различных отраслях экономики. Один из таких сотрудников, Тиль Юнг, занимается проблемами автомобильной промышленности. По словам Т. Юнга, использование принудительного труда не практикуется в Германии, но порой встречается в странах, поставляющих немецкому автопрому детали, оборудование.

По словам Верена Шулера, представителя концерна *BMW*, обеспечение долгосрочного развития – это один из приоритетов деятельности. В 2000 г. *BMW* приняла концепцию под названием *Efficient Dynamics*. В рамках этой стратегии компания *BMW* начала выпускать максимально эффективные двигатели. Улучшились показатели аэродинамики и система энергосбережения автомобиля. Появились функции регенерации энергии торможения и отключения двигателя при временном простое автомобиля на светофоре. Запущены экологически безопасные процессы утилизации отходов. Благодаря усовершенствованным технологиям снижается потребление материальных ресурсов при производстве автомобилей.

Среди тех, кто вкладывает деньги в проекты, связанные с устойчивым развитием, – различные христианские организации Германии. Одна из них – евангелическая община «Братство Христа», расположенная в баварском городе Зельбиз. В 1949 г. ее основала пасторская супружеская пара Вальтер и Ханна Хюммер. Членам общины важно знать, что их сбережения не инвестированы в проекты, противоречащие этическим ценностям. По словам члена общины «Братство Христа» сестры Мириам, деньги должны служить человеческой жизни, вне зависимости от того, находятся ли они у нас, или лежат в банке, или инвестированы в какое-либо предприятие: «Мы хотим во всех случаях знать, что происходит с нашими вкладами, не ломают ли они чью-то жизнь».

Так же, как сестра Мириам из общины «Братство Христа», рассуждают все больше вкладчиков в Германии. Подтверждением роста интереса

граждан ФРГ к проектам, направленным на устойчивое общественное развитие, могут служить показатели деятельности *GLS Gemeinschaftsbank* – первого в Германии социального экологического банка. В его штате сейчас 254 сотрудника, клиентами являются 80 тысяч человек. Собственный капитал составляет 67,5 млн евро, а денежный оборот – 1,6 млрд евро. В 2009 г. балансовая сумма банка выросла на треть. Три раза в год *GLS Gemeinschaftsbank* выпускает для клиентов журнал под названием «*Der Bankspiegel*», в котором содержится подробная информация, куда направляются деньги вкладчиков. Представлено это финансовое учреждение и в социальных интернет-сетях. Новостной телевизионный канал *N-tv* и биржевой журнал *Börse Online* назвали *GLS Gemeinschaftsbank* банком 2010 г. Руководитель *GLS Gemeinschaftsbank* Томас Ёрберг говорит, что при выдаче кредитов и размещении денег учитываются не только экономические, но и социальные, экологические критерии. Как и другие банки, *GLS Gemeinschaftsbank* живет с процентной маржи. И, естественно, банк обращает внимание на то, чтобы она действительно покрывала расходы, а финансовые операции носили стабильный характер. Банк дает кредиты частным школам, учреждениям культуры, а также общественным организациям, которые помогают пожилым людям. Также банк поддерживает строительство энергосберегающего жилья, экологическое сельское хозяйство, регенеративную энергетику. У *GLS Gemeinschaftsbank* 80 тысяч клиентов, представляющих различные слои населения и регионы Германии, от мелких вкладчиков до тех, кто держит миллионные суммы. Им предлагаются всевозможные формы размещения денег. Это могут быть депозитные сертификаты, срочные вклады, текущие счета. Вкладчики постоянно информируются о том, какие отрасли экономики банк кредитует. Постоянно банк интересуется мнением клиентов, в какую область – социальную, культурную или экологическую – они хотели бы вложить свои деньги. Учитывается мнение вкладчиков банка при последующей выдаче кредитов другим клиентам – это один из основных принципов деятельности.

Как результат – мировой финансовый кризис 2008 г. обошел *GLS Gemeinschaftsbank* стороной. Вот как это объясняет его руководитель Томас Ёрберг: «Из-за мирового финансового кризиса мы не потеряли ни одного евроцента, потому что вкладываем деньги только в реальную экономику, а именно в сферы, связанные с долгосрочным, устойчивым развитием. Мы не инвестируем средства в абстрактные, малознакомые проекты. Поэтому в портфеле нашего банка нет финансовых продуктов, из-за которых вкладчик мог бы потерять свои деньги».

Судя по успешной деятельности *GLS Gemeinschaftsbank*, а также других немецких социальных, экологических банков и инвестиционных

фондов, в Германии уже почти прошли те времена, когда эффективность предпринимательства рассматривалась исключительно сквозь призму финансовых результатов [94].

Резюме

1. Корпоративная социальная ответственность может выражаться в проведении разнообразных социальных программ внутренней и внешней направленности.

2. Экономические выгоды, возникающие за счет активности компании в экологическом и социальном направлениях, дают синергетический эффект и проявляются в таких сферах, как финансы, продажи, управление репутацией и рисками.

3. Согласно ПРООН (Программа Развития ООН), выделяют следующие основные направления КСО:

- *развитие персонала* – это направление социальной политики компании, которое призвано содействовать привлечению и удержанию талантливых сотрудников. Включает в себя обучение и профессиональное развитие, применение мотивационных схем оплаты труда, предоставление сотрудникам социального пакета, создание условий для отдыха и досуга, поддержание внутренних коммуникаций в организации, участие сотрудников в принятии управленческих решений и т. п.;

- *охрана здоровья и безопасные условия труда* – это направление, которое обеспечивает создание и поддержание дополнительных по отношению к законодательно закрепленным норм охраны здоровья и условий безопасности на рабочих местах. Охватывает такие сферы, как охрана труда и техника безопасности, медицинское обслуживание персонала на предприятии, поддержание санитарно-гигиенических условий труда, поддержание материнства и детства, создание эргономичных рабочих мест, профилактика профессиональных заболеваний и т. п.;

- *социально ответственная реструктуризация* – это направление социальной политики компании, которое призвано обеспечить проведение реструктуризации социально ответственным образом, прежде всего в интересах персонала компании (обычно проводятся информационные кампании, освещающие предстоящие структурные изменения, мероприятия по профессиональной переподготовке, служащие содействию в трудоустройстве; осуществляются компенсационные выплаты сотрудникам, попавшим под сокращение, и т. п.);

- *природоохранная деятельность и ресурсосбережение* – это направление социальной политики компании, осуществляемое по инициативе компании с целью сокращения вредного воздействия на окружающую среду. Включает программы по экономному потреблению природных ресурсов, повторному использованию и утилизации отходов, предотвращению загрязнения окружающей среды, организации экологически безопасного производственного процесса, организации экологически безопасных транспортных перевозок, проведению акций по озеленению и «субботников» компании и т. п.;

- *развитие местного сообщества* – это направление социальной политики компании, осуществляемое на добровольной основе и призванное внести вклад в развитие местного сообщества. Компании оказываются вовлеченными в жизнь местного сообщества путем осуществления различных социальных программ и акций поддержки социально незащищенных слоев населения, детей и юношества, поддержки, сохранения и развития жилищно-коммунального хозяйства и объектов культурно-исторического значения, спонсирования местных культурных, образовательных и спортивных организаций и мероприятий, а также поддержки социально значимых исследований и кампаний, участия в благотворительных акциях и т. п.;

- *добросовестная деловая практика* – это направление социальной политики компании, которое имеет целью содействовать принятию и распространению добросовестной деловой практики между поставщиками, бизнес-партнерами и клиентами компании. Это информационная открытость в отношении собственников, поставщиков, бизнес-партнеров, клиентов и заинтересованных сторон, в организации крупными компаниями программ содействия малому бизнесу, в программах по добровольному ограничению сфер ведения бизнеса, а также сотрудничество с органами государственного управления, ассоциациями потребителей, профессиональными объединениями и другими общественными организациями;

- *социально ответственное инвестирование* – это инвестирование, заключающееся не только в извлечении финансовых доходов, но и в реализации социальных целей, обычно путем инвестирования в компании, действующие с соблюдением этических норм.

4. Под человеческим капиталом в узком смысле понимаются знания, так как именно они несут в себе источник будущего удовлетворения потребностей и источник будущих заработков. В широком смысле

данная категория раскрывается через инвестиции, вложенные в человека путем осуществления затрат на образование, охрану здоровья, миграцию и прочие услуги.

В состав объектов человеческого капитала обычно включают знания общеобразовательного и специального характера, навыки, накопленный опыт и т. п. Однако на фоне множества существующих на сегодняшний день трактовок человеческого капитала наиболее полно характеризует данную категорию функциональный подход. Он заключается в том, что явление толкуется не только на основании его внутреннего устройства, но и в аспекте его функциональных свойств. В данном случае человеческий капитал понимается как целенаправленно используемый человеком в различных сферах накопленный запас различных навыков, знаний, способностей, способствующий росту производительности труда и производства. При этом важную роль играет их использование с целью повышения доходов (зарботков) работника, что в конечном итоге выступает стимулом к увеличению нового запаса навыков, знаний и способностей через вложения в здоровье, образование и пр.

Инвестициями в человеческий капитал являются любые действия, конечная цель которых заключается в повышении производительности человеческого труда.

Кроме соблюдения обязательств по участию в государственных системах пенсионного страхования, обязательного медицинского страхования, обязательного страхования от несчастных случаев на производстве компании могут поддерживать и развивать дополнительное корпоративное добровольное медицинское страхование, добровольное страхование от несчастных случаев и болезней и негосударственное пенсионное обеспечение.

5. Во многих странах помимо общих мероприятий по социальной защите населения реализуются программы совершенства качества и здорового рабочего места. Перечень мероприятий охватывает сферы борьбы с производственным травматизмом и профессиональными заболеваниями, охрану здоровья работающего населения, борьбу с безработицей посредством уменьшения текучести кадров на конкретном предприятии.

6. Широкое распространение концепции КСО в мире поставило соответствующие организации перед необходимостью разработки специальных унифицирующих стандартов, в которых уделяется значительное внимание социальной защите работников, а некоторые из них

посвящены ее проблемам. В настоящее время по вопросам, связанным с охраной труда, существует ряд стандартов, разработанных неправительственными организациями, которые, не являясь официальными международными стандартами ИСО в области КСО, тем не менее, находят все большее распространение в мире.

7. От того, как проводится реструктуризация, в значительной степени зависит социально-психологический климат не только на определенном предприятии, но во всей стране в целом, особенно если предприятия являются градообразующими.

8. Социально ответственная реструктуризация – результат достижения разумного баланса экономических и социальных целей процесса реструктурирования. Социально ответственная реструктуризация корпорации подразумевает: ответственность корпорации перед обществом, которая выражается в ее вкладе в развитие социума и воспроизводство совокупного работника; стремление к привлечению всех тех, на кого может повлиять процесс реструктурирования; практику открытого общения с работниками (их представителями – профсоюзами); значимость всех стейкхолдеров, а не только акционеров. Социально ответственная реструктуризация – это необходимое условие и вектор развития социально ориентированного поведения корпоративного бизнеса.

9. Опыт многих предприятий, неоднократно осуществлявших мероприятия по сокращению персонала, подтверждает, что работодателю выгодно поддерживать уровень квалификации в том числе и высвобождаемых работников, поскольку при последующем расширении производства либо появившихся вакансиях чаще всего возобновляются трудовые отношения с людьми, ранее работавшими на данном предприятии как наиболее адаптированными.

10. Если не избежать реструктуризации, то хотя бы смягчить последствия реорганизаций – как для предприятий, так и для работников – можно с помощью следующих мер: меры, направленные на предоставление информации и консультаций в процессе поиска работы; дополнительное обучение и переобучение, обучающие курсы, ротация работников, создание рабочих мест посредством учреждения новых предприятий, а также меры по выплате пособий и досрочный выход на пенсию.

11. Реалии таковы, что экономический рост невозможен не только без инноваций в сфере производства, но и без инноваций в сфере охраны окружающей среды. Практически все компании, связанные с добы-

чей сырья и перерабатывающим производством, реализуют программы экологической безопасности и охраны окружающей среды, направленные на предотвращение или хотя бы на снижение соответствующих рисков.

12. Если в России не будет соответствующего уровня жизни, включая экологическую безопасность, то страна будет продолжать терять главный источник своего развития – высококвалифицированных специалистов.

13. Следует отметить, что продуманная экологическая политика, забота об окружающей среде – значимый критерий КСО в первую очередь для крупных промышленных предприятий. Российские компании перенимают передовой зарубежный опыт и разрабатывают свои стандарты экологической ответственности.

14. Начиная с XIX в. термин «сообщество» в западной литературе означал в большей степени «надежду и желание создать более тесные, близкие и гармоничные связи между людьми». В зарубежной литературе местное сообщество рассматривается как группа людей в природной окружающей среде, обладающая географическими, политическими и социальными границами и развитым общением друг с другом.

15. Большинство ученых признают наличие четырех основных признаков сообщества:

- население/общность людей (историческая, культурная, соседская и т. д.);
- место (территория), иными словами, пространство в пределах определенных границ (географических, административных, экономических, информационных и т. д.);
- социальное взаимодействие (соседские отношения, общие правила и нормы поведения, общие властные структуры, общественные услуги, организации, взаимосвязь в производственной деятельности и т. д.);
- чувство сообщества/психологическая идентификация с сообществом (общность ценностей, чувство принадлежности, чувство сопричастности к событиям в сообществе, чувство ответственности перед сообществом и т. д.).

16. Все многообразные потребности местных жителей сводятся к трем группам – занятость, доходы, благоустройство (или условия жизни) в конкретном месте проживания, а не в общем в стране или регионе. Основной идеей, лежащей в основе современных концепций развития

местных сообществ, является их способность дать ответ на вопрос как местное население, используя ресурсы сообщества, может удовлетворить свои потребности, а также формировать свое будущее.

17. Иногда российские компании не понимают словосочетание «корпоративная социальная ответственность», но многие крупные компании, работающие в маленьких городах, стремятся отвечать за эти территории.

18. Добросовестная деловая практика – это не только обучение поставщиков, бизнес-партнеров и прочих заинтересованных в деятельности компании сторон, а также мероприятия по обеспечению информационной открытости организации (корпоративные сайты, брошюры, публичные отчеты и для акционеров и др.).

19. Люди делают инвестиции в свое будущее, но под этим будущим все чаще подразумевается не только личное благополучие в виде уютного домика в деревне или хорошей пенсии в старости, но и будущее своего города, страны, окружающего мира. Рост числа сторонников социально ответственного инвестирования – одна из наиболее оптимистичных тенденций, подтверждающих адаптационные способности современного капитализма.

20. Все более популярным становится социально ответственное инвестирование, или инвестирование в компании, чья деятельность, по мнению инвестора, отвечает общественным интересам. За 40 лет оно прошло путь от единичных случаев бойкота неэтичных компаний до отдельного сегмента мирового фондового рынка с объемом в 60 раз больше, чем весь объем фондового рынка России.

21. Основной целью социально ответственного инвестирования является не только учет экономической эффективности вложений средств, но и учет этических ценностей инвестора. Исторически социально ответственное инвестирование связано с деятельностью религиозных организаций и сект. В американских колониях квакеры отказывались инвестировать в проекты, которые могли поддерживать работорговлю; первая формализованная этически ориентированная инвестиционная политика игнорировала так называемые грешные товары – алкоголь, табак, азартные игры.

22. Финансовые цели социально ответственных инвестиций не противоречат человеческим ценностям и соответствуют желанию инвесторов видеть свои деньги работающими во благо. В 80–90 гг. XX в. появилось большое число этических фондов, а также начали формиро-

ваться специализированные информационно-аналитические агентства и некоммерческие организации по развитию социально ответственного инвестирования. Появились разнообразные социальные фондовые индексы, помогающие ориентироваться среди объектов ответственного инвестирования.

23. Социально ответственное инвестирование – это инвестиционный процесс, в котором через добровольный и сознательный выбор критериев и методов инвестирования проявляется ответственность инвестора за последствия инвестиций для общества, окружающей среды и их устойчивого развития, а также его личные взгляды и убеждения относительно социально значимых вопросов и социокультурных ценностей.

24. В настоящее время выделяют три основных направления социально ответственного инвестирования:

- социальное (соблюдение прав человека, запрет эксплуатации детского труда, корпоративное управление, безопасность населения и др.);
- этическое (отказ от работы с компаниями по производству, продаже и распространению табака, алкоголя, оружия, порнографической продукции, азартных игр и др.);
- экологическое (сохранение возобновляемых источников энергии, охрана и сохранение окружающей среды, изменение климата и др.).

25. Все больше инвесторов убеждаются в том, что концепция триединства («triple bottom line»), состоящая в комбинации финансовых, социальных и экологических параметров при оценке инвестиционного проекта, не сопряжена с дополнительными расходами, т. е. «инвестирование по совести» не означает инвестирования в ущерб своим потенциальным доходам.

26. В мировой практике различают три стратегии социально ответственного инвестирования:

- отбор компаний, или «просеивание» (анг. screening), представляет собой политику оценки предприятий по критериям ведения социально ответственного бизнеса на основе либо их соблюдения (позитивное – positive screening), либо несоответствия им или социальным и этическим представлениям о бизнесе инвестора (негативное – negative, или avoidance screening);
- действия акционеров в защиту общественных интересов (shareholders advocacy) заключаются в вынесении вопросов социальной ответственности бизнеса и корпоративного управления на голосование

общего собрания акционеров, диалоге с менеджментом. Особое значение в этой стратегии имеет активность институциональных инвесторов, представляющих своих вкладчиков, например, взаимных фондов, их политика и открытость голосования;

- инвестиции в местные сообщества (community investing) направлены не на совершенствование корпоративной политики и практики, а на развитие и решение конкретных проблем. Инфраструктура системы инвестирования в местные сообщества также включает в себя разнообразные программы и центры поддержки вложений в развитие общин.

27. В мотивации социально ответственного инвестирования большую роль играет влияние инвесторов на компании, их возможность напрямую, через инструменты финансового рынка или в качестве акционеров, влиять на стоимость и развитие корпорации, а также важность общественного мнения, информированность акционеров путем публикации социальной отчетности, выводов социального аудита и присвоение рейтинга компании.

28. Страновые особенности социально ответственного инвестирования определяются моделью соответствующего фондового рынка, а также социокультурными и религиозными факторами и особенностями экономического поведения населения.

29. Социально ответственное инвестирование получило наибольшее развитие в странах с финансовой системой, основанной на рынке ценных бумаг (США, Великобритания).

30. Заметный рост связан во многом с ростом спроса на социально ответственное инвестирование, в связи с чем крупные управляющие компании стали активнее внедрять учет ESG-факторов, или процесс скрининга, на специфические критерии (например, изменение климата) в свои портфели. Это самое активно развивающееся направление рынка SRI. Выделяют:

- core SRI – социально ответственное инвестирование, основанное на методах позитивного скрининга или негативного скрининга с учетом более трех критериев отбора;

- broad SRI – социально ответственное инвестирование, основанное на негативном скрининге с учетом 1–2 факторов, деятельность акционеров по защите интересов и инвестиции в местные сообщества.

31. В России пока нет предпосылок развития социально ответственного инвестирования. Это проявляется, прежде всего, в слабости финансового рынка, неразвитости корпоративного права, низкой

информированности населения, полном отсутствии соответствующей инфраструктуры, а также в недоверии потенциальных инвесторов и отсутствии традиций. В стране еще не сложилась четкая система механизмов социально ответственного инвестирования. В России основными побудительными мотивами к реализации на практике стратегии социально ответственного инвестирования являются убеждения самих предпринимателей, необходимость выхода на мировой рынок, давление государства, влияние конкурентов и тому подобные факторы.

32. В перспективе, по экспертным оценкам, формы социальной активности российского бизнеса будут совершенствоваться, а модельными для российских компаний будут становиться формы, принятые на Западе.

Контрольные вопросы

1. В чем заключаются корпоративные социальные программы внутренней направленности?
2. В чем заключаются корпоративные социальные программы внешней направленности?
3. Какие основные направления КСО выделяют согласно ПРООН (Программа Развития ООН)?
4. Перечислите основные варианты реализации направления «охрана здоровья и безопасные условия труда» в России и за рубежом.
5. Расскажите об основных вариантах проведения социально ответственной реструктуризации в развитых странах.
6. В чем заключается суть понятия «добросовестная деловая практика»?
7. В чем заключается суть понятия «местное сообщество»?
8. Перечислите основные признаки местного сообщества.
9. Какова основная цель социально ответственного инвестирования?
10. Перечислите основные стратегии социально ответственного инвестирования.
11. Расскажите об основных направлениях социально ответственного инвестирования.
12. Как вы можете охарактеризовать развитие социально ответственного инвестирования в России?

Глава 4. ИНСТРУМЕНТЫ КСО

Изучив данную главу, вы узнаете:

- 1) какими инструментами пользуется организация для реализации своей корпоративной ответственности;*
- 2) каким образом организация может привлечь внимание общественности и отдельных граждан к социальной проблеме;*
- 3) чем спонсорство отличается от благотворительности;*
- 4) какие решения необходимо принять при выборе вида спонсорства;*
- 5) в каких формах может осуществляться волонтерство;*
- 6) каковы виды спонсорской деятельности;*
- 7) что такое нефинансовая отчетность;*
- 8) почему организации предпринимают шаги по верификации своих социальных отчетов;*
- 9) какова роль стандартов и кодексов в регламентировании деятельности организаций в области корпоративной социальной политики;*
- 10) в каких ситуациях денежные гранты являются более перспективным инструментом корпоративной социальной политики, чем благотворительность;*
- 11) какие инвестиции можно считать социальными;*
- 12) в чем проявляется специфика социально ориентированного маркетинга.*

4.1. Структура инструментов КСО

Инструмент (от лат. instrumentum – орудие) в широком смысле слова – орудие для работы или исполнительный механизм, который используется для изменения или изучения некоторого объекта. Традиционное представление о КСО ориентирует бизнес на улучшение социальной, экологической, политической среды функционирования.

Таким образом, **инструменты реализации КСО** представляют собой средства или исполнительные механизмы, направленные на решение социально важных проблем по улучшению среды функционирования или формирование у стейкхолдеров такого восприятия этой проблемы, которое способствовало бы либо разрешению проблемы, либо консолидации усилий стейкхолдеров по поиску путей решения, либо снижению нефинансовых рисков организации.

При этом под нефинансовым риском понимается опасность недостижения любых целей организации, когда необходимые усилия по ре-

ализации запланированных мероприятий наталкиваются на сознательное или несознательное противодействие стейкхолдеров. Необходимость снижения нефинансовых рисков создает условия для добровольного инвестирования организацией полученной прибыли в решение конкретных социальных проблем, поддержки общественно значимых инициатив, не преследующих коммерческих целей.

Вероятность нефинансового риска увеличивается в ситуации, когда группы стейкхолдеров объединяются (например, НКО подключают органы государственной власти и СМИ). Так, в 2006 г. *ОАО «Транснефть»* планировала строительство трубопровода вблизи озера Байкал. Гринпис привлек внимание к проблеме СМИ, специалистов ЮНЕСКО и органов государственной власти. Экспертная комиссия Государственной экологической экспертизы (ГЭЭ) отклонила проект восточного трубопровода *ОАО «Транснефть»* вблизи озера Байкал [12]. Руководство *ОАО «Транснефть»* не пошло на компромисс [22]. В качестве ответной реакции в Иркутске прошел пятитысячный митинг под лозунгами «Скажи нет “Транснефти”!» и «“Транснефть” – враг народа», стали появляться публикации против *ОАО «Транснефть»* [24], ситуацию вокруг озера Байкал освещали ведущие мировые СМИ (например, *The New York Times* [166], *Der Spiegel* [142]). В итоге проблема разрешилась в пользу общественности: вмешательством Президента России маршрут трубопровода был максимально отдален от Байкала.

Исходя из определения инструменты реализации КСО можно разделить на две группы:

- инструменты, которые формируют восприятие проблемы стейкхолдерами и имидж организации, – их можно обозначить как коммуникационные;
- инструменты управления социально ориентированной деятельностью – формируют ценности и политику организации в области КСО и обеспечивают их реализацию.

Коммуникационные инструменты КСО активно привлекают многие инструменты маркетинговых коммуникаций, к ним относятся:

- пропаганда, или продвижение социально значимой проблемы;
- спонсорство и благотворительность;
- волонтерство, или корпоративное добровольчество, делегирование сотрудников;
- нефинансовая отчетность.

Коммуникационные инструменты активно способствуют эффективному взаимодействию и формированию положительного имиджа в глазах заинтересованных групп (стейкхолдеров) и репутации организации. Не случайно корпоративная социальная ответственность стала одной из восьми позиций, по которым оцениваются кандидаты в список «Fortune-500». Основная задача применения коммуникационных инструментов – информационная поддержка решений в области социальных проблем, распространение ценностей организации в области социальной политики, освещение достижений организации в этой области.

Репутация в настоящее время становится одним из важнейших факторов влияния на потребительское поведение и, следовательно, на прибыльность организации. Согласно результатам одного из самых масштабных исследований потребительских предпочтений, проведенного *Cone/Roper* в 1997 г., 78% покупателей заявили, что с большей вероятностью приобретают товар, если часть вырученных компанией средств пойдет на благотворительность; 66% покупателей ради поддержки такой инициативы готовы изменить предпочтения относительно «своего» бренда, а 33% после цены и качества реагируют на то, насколько компания социально ответственна [103]. По данным исследования «Монитор корпоративной социальной ответственности», сопряженные с КСО факторы определяют имидж компании на 49%, ее бренд – на 35%, а финансовое состояние – на 10% [103].

К инструментам управления социально ориентированной деятельностью относятся:

- стандарты и кодексы;
- денежные гранты;
- социальные инвестиции;
- социально ориентированный маркетинг.

Выбор инструментов КСО определяется декларируемыми ценностями и располагаемыми ресурсами организации, а также интересами основных внутренних и внешних стейкхолдеров. Использование инструментов, связанных с управлением социально-ориентированной деятельностью, требует от организации целенаправленной разработки и реализации политики в области КСО – добросовестной деловой практики и социальной поддержки заинтересованных групп по всем или отдельным направлениям (ответственное ведение дел с партнерами, уплата налогов, развитие персонала и др.). Согласно результатам исследования «Из России с любовью. Национальный вклад в глобальный

контекст КСО», многие крупные российские компании рассматривают деятельность в сфере КСО как неотъемлемую часть общей корпоративной стратегии: существует понимание со стороны руководства важности устойчивого развития. Более 60% крупных российских компаний уже имеют формализованную политику или стратегию, регулирующую вопросы добровольных обязательств организации по принятию социальной ответственности, и руководствуются ими в своей деятельности (стоит отметить, что для других развивающихся рынков доля компаний, имеющих такую политику, составляет 79%).

Исследование «Из России с любовью. Национальный вклад в глобальный контекст КСО» проводилось в июне-сентябре 2008 г. агентством *The Economist Intelligence Unit* (аналитическое подразделение британского журнала «Economist») по инициативе объединенной компании «ПУСАЛ» и при поддержке аудиторской компании *PricewaterhouseCoopers* в России и Программы развития ООН (United Nations Development Programme). Цель исследования – сравнение российских практик применения инструментов КСО с крупнейшими глобальными компаниями и корпорациями из регионов с наиболее динамично развивающейся экономикой. В ходе глобального исследования было опрошено 258 менеджеров высшего звена компаний из России, а также других стран с наиболее быстро развивающейся экономикой и развитых стран. Кроме того, было проведено более 20 глубинных интервью с представителями крупных компаний и экспертами в области устойчивого развития, представляющих целый спектр различных отраслей. 97% компаний, опрошенных в ходе исследования, имели оборот более 1 млрд долл. в год. Штаб-квартиры 32 опрошенных компаний располагаются в России, головные офисы 34 компаний находятся в странах с быстро развивающейся экономикой. Остальные компании представляют регионы от Северной Америки до Европы и Азиатско-Тихоокеанского региона.

По данным этого исследования, население и бизнес-сообщество в России имеют схожие мировоззренческие установки в отношении приоритетных инструментов реализации корпоративной социальной ответственности бизнеса. Согласно этим установкам, прямая благотворительная помощь лучше, чем институциональное содействие, инвестиции в среду обитания предпочтительнее, чем сиюминутное «продавание» заработанных средств, а ориентация на развитие важнее, чем сегодняшние заботы коллективов [34].

4.2. Пропаганда решений социально значимой проблемы

С помощью инструментов продвижения можно создать не только образ социальной проблемы, но и образ участия частных лиц и организаций в решении данной проблемы. Для устранения некоторых социальных проблем часто важно привлечь внимание широкой общественности к проблеме, чтобы побуждать к необходимым действиям население и/или других участников рынка, работающих в том же секторе бизнеса или в том же регионе. Как правило, содержание подобных коммуникаций касается пропаганды некоторой модели поведения, последовательная и повседневная реализация которой позволит устранить проблему или снизить ущерб от ее проявления (не курить, пристегиваться при поездке в автомобиле, не мусорить, не расходовать напрасно воду и т. д.). Активная позиция организации, ее позитивное влияние на других – это тоже часть политики корпоративной социальной ответственности, позволяющей консолидировать усилия отдельных субъектов и тем самым поддержать их участие в решении проблемы.

Пропаганда решений в области социальных проблем – это инструмент корпоративной социальной политики, содействующий мобилизации и координации добровольной активности членов общества с целью решения актуальных, общезначимых социальных проблем, которые невозможно удовлетворительно решать с помощью стандартного набора административно-правовых средств или разрозненных усилий отдельных организаций.

Примером применения подобного инструментария КСО служит кампания «В едином сладком вихре» (One Sweet Whirled), проводимая в 2002 г. *Ben & Jerry's* совместно с группой Дэйва Мэттьюза и *Save-Our-Environment.org*. Цель кампании – обратить внимание широкой общественности на проблему глобального потепления. На протяжении года 53 236 больших и малых предприятий подписались под обязательством уменьшить выбросы диоксида углерода (на практике это соответствует сокращению выбросов диоксида углерода в атмосферу на 85 тыс. т) [155].

Российским примером удачного использования продвижения для решения социальной проблемы стала акция «Скажем “нет” дорожным ямам и закопанным бюджетным средствам!», проведенная новосибирским ОАО «*Винат*» в поддержку марки пива «Товарищ Бендер». В рамках кампании предусматривалось проведение автопробега по самой разбитой улице города с целью привлечь внимание муниципальных

властей к проблеме. Кроме социального эффекта – уже через неделю власти начали ремонтировать самую плохую дорогу города – был получен и коммерческий результат. Акция получила широкое освещение, в том числе в федеральных СМИ, на 5% возрос объем продаж. Затраты на каждый автопробег составили 70 тыс. руб., в то время как на достижение аналогичного роста продаж обычными рекламными средствами потребовалось бы потратить 2 млн руб. [128].

Рассмотрите, как сеть известных ресторанов «*Две палочки*» и Всемирный фонд дикой природы (*WWF*) организовали спасение от голода бамбуковых медведей (*пример из практики 4.1*).

Пример из практики 4.1.

В России 24 сентября 2009 г. в ресторанах «*Две палочки*» стартовала беспрецедентная кампания, направленная на защиту панды, – одного из самых охраняемых и редких животных на планете. Авторы идеи призывают гостей ресторанов сократить количество используемых бамбуковых палочек до одной пары за трапезу или отказаться от их использования вообще. Этот простой, но ответственный шаг позволит тысячам любителей японской кухни внести существенный вклад в сохранение бамбука, который служит единственным источником питания для бамбуковых медведей, чья популяция сегодня, по данным WWF, насчитывает всего лишь 1 600 особей.

Панда, или, как ее еще называют, бамбуковый медведь – одно из самых уязвимых животных на Земле. Питание панды на 99% составляет бамбук, растущий в высокогорных лесах Китая. Только за последние несколько десятилетий, в том числе из-за роста популярности восточной кухни в мире и, соответственно, из-за роста количества используемых бамбуковых палочек, исчезло около половины этих лесов. Ведь в ресторанах азиатской кухни гость меняет палочки каждый раз по мере выноса новых блюд. Только в Китае ежегодно используется и выбрасывается около 45 миллиардов пар одноразовых деревянных палочек, что составляет примерно 1,7 миллиона кубометров дерева, или 25 миллионов уничтоженных деревьев в год. При условии, что бамбук цветет раз в 80–100 лет, потребуется не менее 20 лет, прежде чем его насаждений станет достаточно для того, чтобы прокормить оставшуюся популяцию панд, каждая из которых ежедневно съедает до 30 кг бамбука и побегов. И если в Китае в целях защиты окружающей среды с апреля 2006 г. был введен 5%-й налог с продаж одноразовых палочек, то в России спасение панд стало делом ресторанов «*Две палочки*».

«О глобальных экологических проблемах сегодня знают даже школьники, но для того чтобы изменить ситуацию, одного знания недостаточно. Необходимо действовать, – говорит Яков Пак, директор по маркетингу

ресторанов «*Две палочки*». – Мы предлагаем простое действие, которое станет вкладом каждого участника кампании в сохранение исчезающего вида животных. WWF каждый день проделявает огромный труд с привлечением ученых, специалистов из разных отраслей и волонтеров, направленный на сохранение природы. Рестораны «*Две палочки*» ежемесячно посещают почти 400 тысяч человек, и, благодаря кампании PANDAY, все они смогут приобщиться к общемировому экологическому движению. Отказаться от использования бамбуковых палочек легко, купить благотворительный сувенир тоже несложно. Мы уверены, что большинство наших гостей согласятся таким образом помочь Всемирному фонду охраны природы сделать большую работу».

В рамках кампании PANDAY, запущенной 24 сентября 2009 г., посетители ресторанов «*Две палочки*» вместо традиционной пары бамбуковых палочек, которыми сервировались столы с момента открытия ресторанов, увидели таблички, информирующие гостей о проблеме сокращения бамбуковых лесов и, как следствие, популяции панд в Китае. Всем гостям будет предложено использовать одну пару бамбуковых палочек во время трапезы или не использовать их вообще – есть руками, как это делают, например, сами панды. Кроме того, меню ресторана пополнилось специальным предложением – посетители могут приобрести фирменные магниты и брелоки с символикой. Все вырученные средства будут переведены на счет Всемирного фонда дикой природы, ведущего активную деятельность по защите этих животных. Напомнить о том, что жизнь трогательных бамбуковых медведей находится в опасности, сможет документальный фильм, который на время заменит традиционный для ресторанов «*Две палочки*» фильм «Птица».

«Во время пребывания панды Чи-Чи в лондонском зоопарке ее увидел один из основателей WWF – ученый и художник-анималист Питер Скотт – и решил, что изображение этого добродушного, нуждающегося в защите животного станет прекрасным символом фонда, – рассказывает Екатерина Пал, директор по развитию WWF России. – Мы рады, что теперь панда станет символом акции, которая не только поможет самим пандам, но и позволит собрать средства для редких животных России – тигров, леопардов, зубров» [101].

В России первым заметным примером продвижения с целью привлечения внимания к социальной проблеме является проект «Позвоните родителям», который проходил в 1994–1995 гг. на всех центральных телеканалах. Идея проекта исходила от Общественного совета, в котором состояли такие крупные редакции, как «Комсомольская прав-

да», «Семья», «Труд», «Вестник благотворительности», телекомпании «НТВ», «Останкино», «МТК», радиостанции «Европа плюс», «Маяк» и пр. Места для размещения роликов проекта предоставлялись информационными партнерами бесплатно. А сама кампания определялась как *социальная реклама*.

Очевидно, что применение термина «социальная реклама» в контексте социально ориентированной деятельности организации может вызвать путаницу понятий. В США для обозначения такого типа рекламы используются термины public service advertising и public service announcement (PSA). Предметом PSA является идея, которая должна обладать определенной социальной ценностью. Цель такого типа рекламы – «изменить отношение публики к какой-либо проблеме, а в долгосрочной перспективе – создать новые социальные ценности» [88].

Федеральный закон РФ «О рекламе» от 13 марта 2006 г. № 38-ФЗ (с изм. от 18 декабря 2006 г. № 231-ФЗ, 9 февраля 2007 г. № 18-ФЗ, 12 апреля 2007 г. № 48-ФЗ, 21 июля 2007 г. № 193-ФЗ, 1 декабря 2007 г. № 310-ФЗ, 13 мая 2008 г. № 70-ФЗ, 27 октября 2008 г. № 179-ФЗ, 7 мая 2009 г. № 89-ФЗ, 27 сентября 2009 г. № 228-ФЗ, 17 декабря 2009 г. № 320-ФЗ, 27 декабря 2009 г. № 354-ФЗ) в п. 11 ст. 3 определяет социальную рекламу как информацию, распространенную любым способом, в любой форме и с использованием любых средств, адресованную неопределенному кругу лиц и направленную на достижение благотворительных и иных общественно полезных целей, а также на обеспечение интересов государства. Такая трактовка учитывает только общую некоммерческую направленность целей социальной рекламы и не содержит конкретных критериев определения общественной полезности проводимой кампании.

Социальная реклама, так же, как и коммерческая, предусматривает разработку сообщения, способного повлиять на целевую аудиторию, определение каналов распространения информации для тиражирования сообщения. Однако в случае социальной рекламы рекламодатель, как правило, неизвестен (если это не благотворительный фонд, который собирает пожертвования), профессионалы создают социальную рекламу бесплатно, место и время в СМИ также предоставляются на некоммерческой основе [73]. Таким образом, способ и форма воздействия социальной рекламы идентичны коммерческой рекламе. Различие проявляется в организационно-экономическом механизме ее осуществления, который отличает социальную рекламу, как от коммерческой рекламы,

так и от продвижения решения социально значимой проблемы, которое финансируется коммерческой организацией.

По характеру воздействия социальная реклама часто сравнивается с инструментами публик рилейшнз (PR). Социальная реклама также носит некоммерческий характер, ориентирована на долгосрочные цели, открытость и достоверность. С. Исаев указывает на сходство социальной рекламы и PR, отмечая, что это «общественная коммуникация с использованием инструментов и методов рекламы и PR-организациями, выступающими субъектами продвижения в обществе такого «товара» массового спроса, как определенная социальная политика» [36]. П. А. Кузнецов рассматривает социальную рекламу как «... емкий информационный пласт, который ставит в качестве своей конечной цели продвижение тех социально-имиджевых характеристик, которые, с точки зрения заказчиков социальной рекламы, необходимы для социального развития и нравственного здоровья всего общества и отдельных его граждан» [54]. Г. Г. Николайшвили отмечает, что «... методы PR являются одним из инструментов социальной рекламы. В свою очередь, социальный PR включает в себя социальную рекламу и, следовательно, служит ее инструментом» [69]. Однако в отличие от PR социальная реклама не занимается освещением социально ориентированной деятельности организации, а призвана привлекать внимание общественности к конкретным социальным проблемам.

Таким образом, есть основания считать, что термин «социальная реклама» не отражает всех особенностей обозначаемого явления и является спорным, но более лаконичным и удобным, чем «продвижение социально значимой проблемы».

Как представляется, более уместным будет применение термина «пропаганда», обозначающего деятельность по распространению и популяризации политических, философских, религиозных, научных, художественных или иных идей в обществе (от лат. *propaganda* – подлежащее распространению) с целью воздействия на общественное сознание.

Целью пропаганды является формирование определенного отношения к проблеме, оказание влияния на поведение людей, обучение их социально ответственному поведению. Пропаганда как коммуникационный процесс характеризуется следующими особенностями сообщения, оно должно:

- иметь вид, удобный для восприятия идеи;

- не только доносить информацию до аудитории, но и инициировать практическую деятельность по воплощению продвигаемой идеи, т. е. содержать простые и ясные руководства к действию;
- эмоционально воздействовать на аудиторию посредством передачи настроений, чувств, образов.

Таким образом, понятие «пропаганда» полностью раскрывает явление социальной рекламы, хотя надо признать, что общественное отношение к этому термину более настороженное, чем к термину «социальная реклама». Пропаганда зачастую понимается как инструмент манипулирования общественным сознанием, обеспечивающий «контролируемое распространение сознательно искаженных представлений, осуществляемое с целью побудить людей к действиям, отвечающим заранее намеченным целям заинтересованных групп, и в этом смысле противопоставляется агитации» [15].

За рубежом государственные, некоммерческие и общественные организации серьезно занимаются вопросами ознакомления общественности с последствиями и путями решения имеющейся социальной проблемы, проводя соответствующего содержания кампании. Кампании по продвижению решения социально значимой проблемы рассматриваются зарубежными организациями как необходимая составляющая социально ориентированной деятельности, так как «без социальной рекламы, которая растолковывает гражданам азы поведения, государству и остальным организациям пришлось бы потратить гораздо больше денег на компенсацию последствий их несознательности» [88].

Ниже приведена основная тематика подобных кампаний [102].

1. Безопасность жизнедеятельности города/в городе (экология города, профилактика преступности, дорожно-транспортные проблемы, развитие городской инфраструктуры, проблемы бездомных и беженцев, борьба с мусором и т. д.).

2. Проблемы достижения равных прав и социальных гарантий (права женщин, пожилых людей, профилактика семейного насилия, толерантное отношение к инвалидам, развитие системы социального страхования от экологических рисков и т. д.).

3. Экологические проблемы (радиационная, химическая безопасность, пропаганда идей рационального природопользования и т. д.).

4. Тенденции развития общества (образование, перемены в обществе, бизнес, финансы, страхование, здравоохранение, выплата налогов, планирование семьи, молодежь XXI в. и общечеловеческие ценности и т. д.).

Основные задачи, которые решаются организацией применением такого инструмента корпоративной социальной политики, как продвижение социально значимой проблемы:

- информационная и просветительская – борьба с пороками и угрозами, предупреждение катастроф или нежелательных последствий;
- идеологическая – декларация ценностей, формирование позиции организации как социально ответственной;
- убеждающая – стремление мотивировать достижение социальных и индивидуальных идеалов, создание позитивного общественного мнения;
- обучающая – привлечение граждан к участию в социальной жизни, уменьшение сопротивления переменам.

4.3. Благотворительность

Благотворительность – финансовая или иная поддержка общественных объединений, культурных и спортивных организаций и их программ, осуществляемая коммерческими структурами на безвозмездной основе.

Благотворительность – инструмент корпоративной социальной политики, посредством которого организация добровольно предоставляет разовую или систематическую безвозмездную помощь, частные ресурсы в целях содействия нуждающимся людям, решения общественных проблем, поддержки общественно значимых инициатив, а также усовершенствования условий общественной жизни. В качестве частных ресурсов выступают финансовые и материальные средства (продукция, административные помещения, помещения для проведения мероприятий, транспорт, оборудование), а также способности и энергия людей.

Нынешнее состояние российской экономики таково, что не все предприятия и организации в экономическом плане готовы к безвозмездному оказанию помощи. Для того чтобы нести такого рода финансовую нагрузку, предприятия и организации должны обладать сильным финансовым потенциалом, который бы позволял без ущерба для основного производства изымать достаточно крупные суммы из оборота для реализации различных социальных программ. Немногие отечественные предприятия в настоящее время способны похвастаться подобными финансовыми возможностями.

Рассмотрите благотворительную деятельность акционерного коммерческого банка «АК БАРС» (пример из практики 4.2).

Пример из практики 4.2.

Российский акционерный коммерческий банк «АК БАРС» на протяжении многих лет поддерживает программы в области спонсорства и благотворительности. Финансовая и организационная поддержка социальных и культурных проектов, а также благотворительные пожертвования в пользу общественных организаций, медицинских и детских учреждений составляет часть деятельности банка в сфере социальной ответственности, которая существенно помогает привлекать новых сотрудников и клиентов.

Банк информирует общество о своей деятельности в этой области и применяет четкие и прозрачные корпоративные критерии и процедуры оценки и отбора проектов и обращений. Для этих целей в банке создана Комиссия по благотворительности и спонсорской помощи. Комиссия определяет основные направления деятельности банка в этой области и занимается работой с обращениями граждан и организаций, принимает решения по поводу оказания помощи и поддержки.

Приоритетными в этом направлении являются:

- 1) помощь профильным вузам, техникумам, училищам;
- 2) адаптация детей с ограниченными физическими возможностями и детей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации, к полноценной жизни в обществе (патронирование реабилитационных центров и детских домов, адресная поддержка);
- 3) помощь пенсионерам из числа работников финансовой, банковской сферы;
- 4) сохранение, восстановление и укрепление здоровья подрастающего поколения, строительство спортивных объектов, содействие в проведении соревнований и состязаний по различным видам спорта, финансирование лечения детей;
- 5) поддержка одаренных детей и талантливой молодежи, стипендиальные программы и гранты, содействие творческим коллективам;
- 6) социальная защита престарелых граждан (шефство над домами ветеранов); реализация экологических проектов, сохранение памятников природы;
- 7) помощь конфессиональным сообществам;
- 8) работа с государственными учреждениями и муниципальными образованияами в части реализации социально ориентированных проектов и развития массовой культуры;
- 9) поддержка спорта и здорового образа жизни (спонсорство спортивных клубов и организаций, спортивных мероприятий);
- 10) поддержка художественных и культурных программ, спонсирование образовательных учреждений.

Были сделаны шаги к внедрению в деятельность банков практики так называемого «социально ответственного кредитования». Так, в 2002 г. [43] четыре крупных банка – *ABN Amro*, *Barclays*, *Citibank*, *WestLB* – в сотрудничестве с *Международной финансовой корпорацией* (группа *Мирового банка*) приняли документ, который предусматривает, что при выделении средств на финансирование проектов в странах с развивающимися рынками они будут принимать во внимание социальные и экологические аспекты этих проектов. В частности, соблюдать экологические стандарты, сохранять среду обитания, традиции малых народов, не допускать использования детского и принудительного труда. Позже к этой группе присоединились еще пять крупных западных банков – *Credit Lyonnais*, *Credit Swiss First Boston*, *Westpac Banking Corporation*, *Rabobank*, *HVB*, а ряд других банков, убедившись в эффективности проведения такой политики, заявили о готовности рассмотреть возможность присоединения к этим принципам.

Благотворительность не приносит прямой прибыли бизнесу, хотя может принести компаниям существенные выгоды, такие, как доверие потребителей, поддержка добровольцев. Это также придает бренду определенную силу и, соответственно, прибавляет большую ценность товарам и услугам.

Благотворительность отличается от спонсорства тем, что не предполагает даже неформальных обязательств со стороны получивших поддержку.

Благотворительность отличается от милостыни; она носит организованный, по преимуществу безличный характер и даже в случаях индивидуальных начинаний (проектов) имеет в виду общественно значимые цели [15].

Для обозначения благотворительной деятельности часто используются и такие термины, как меценатство, филантропия, попечительство и др.

Меценатство рассматривается как вид благотворительности, связанный с поддержкой культуры, искусства, науки. Было широко распространено в дореволюционной России. Современные традиции этого социально-экономического явления стали вновь формироваться после изменения политического устройства. За почти восьмидесятилетний период существования социалистического государства дореволюционный опыт меценатства был практически полностью утерян [21].

Как и благотворительность в целом, меценатство не предусматривает запланированной, заранее намеченной выгоды.

Филантропия – форма проявления благотворительности, связанная с оказанием помощи лицам, потерпевшим жизненную катастрофу и находящимся в бедственном положении [130].

Попечительство – вид благотворительности, который предполагает наблюдение за деятельностью и содействие в осуществлении прав и исполнении обязанностей подопечных. Чаще всего попечительство осуществляется в отношении учебных заведений или несовершеннолетних.

Благотворительность, безусловно, является актом альтруизма, но, как правило, она осуществляется бессистемно, основана на эмоциональных факторах и личных симпатиях, а не на выявлении реальных нужд и интересов заинтересованных сторон, и часто не служит стратегическим целям [50].

Поэтому традиционная практика благотворительности компаний постепенно уходит в прошлое. Ведущие корпорации выходят за рамки «классической» филантропии. Новый подход предполагает активное вовлечение организации в обсуждение жизненно важных вопросов на территории, где работает компания, участие работников и клиентов в благотворительности, участие компании в фандрайзинге – привлечении средств других благотворителей на совместный социальный проект [2]. В обмен на поддержку компания получает право рассказывать своим клиентам, что чем больше товаров данной компании они покупают, тем больше средств пойдет на доброе дело. Таким образом, благотворительность становится информационным поводом для маркетинговых коммуникаций в поддержку действий организации, чтобы связать организацию с теми проблемами, которые волнуют покупателей.

По результатам исследования «Из России с любовью. Национальный вклад в глобальный контекст КСО», в 2008 г. 60% российских компаний – примерно столько же, сколько на быстро развивающихся рынках – указали основным мотивом реализации корпоративной социальной политики улучшение репутации и усиление своего бренда. Эти данные свидетельствуют о стремлении интегрировать усилия по формированию имиджа организации и реализации деятельности в области социальной политики (в частности – благотворительности).

Такой подход часто называют «благотворительный маркетинг» (термин опять неадекватно раскрывает суть явления, но позволяет связать благотворительность с рыночными действиями организации-благотворителя). «Благотворительный маркетинг» соединяет в себе черты

паблик рилейшнз и стимулирования сбыта. Подобно стимулированию сбыта он может косвенно воздействовать на продажи за счет предложения дополнительной ценности от сопричастности с общественно полезным делом. Подобно паблик рилейшнз «благотворительный маркетинг» помогает прорваться через хаос коммерческой рекламы и сохранить название организации на слуху, благодаря бесплатному паблисити.

Рассмотрите благотворительную акцию, проведенную ПриватБанком (*пример из практики 4.3*).

Пример из практики 4.3 [134].

ПриватБанк совместно с партнерами – Благотворительным Фондом «Надеюсь и верю», газетой «Комсомольская правда в Украине», Информационным агентством «УНИАН» и Интернет-порталом *UKR.NET* реализовали с 1 декабря 2006 г. и до 31 марта 2007 г. благотворительную акцию «Спаси жизнь!» для сбора средств на оборудование детских онкологических клиник.

Каждый раз, когда клиент рассчитывался картой *ПриватБанка*, банк перечислял 10 копеек из своей прибыли на благотворительный счет. Это позволило банку перечислить Фонду «Надеюсь и верю» более полумиллиона гривень.

На протяжении нескольких месяцев со всех банкоматов *ПриватБанка* на клиентов смотрел красивый голубоглазый малыш. Открытый детский взгляд стал символом всей благотворительной акции. Текст на заставке банкомата гласил: «Спаси жизнь! Рассчитываешься картой – спасаешь детскую жизнь». Каждый, кто хотел оказать помощь больным детям, мог перечислить средства со своей карты в любом банкомате *ПриватБанка*. В период проведения акции удалось привлечь более 12 500 частных пожертвований в банкоматах *ПриватБанка* на общую сумму 101 924 грн.

В итоге удалось собрать 559 тысяч грн и приобрести ту технику, которой не хватало онкологическим клиникам. 16 отделений детской онкологии и клиник из разных регионов Украины получили от партнеров программы 4 инфузомата, 4 электрокардиомонитора, 879 систем для инфузионных насосов и необходимую медицинскую мебель.

Акция получила широкое освещение в СМИ, а впоследствии стала победителем конкурса директ-маркетинговых проектов «Direct Hit 2007» в номинации «DM с использованием интерактивных каналов».

Повысить эффективность «благотворительного маркетинга» можно, обеспечивая интегрирование коммуникаций о благотворительности в общую программу маркетинговых коммуникаций организации.

Общественные дела должны быть связаны со сферой деятельности организации. Когда организация реализует свою общественно-направленную систему ценностей в повседневных операциях, благотворительность становится стратегически важным способом взаимоотношений с аудиторией. Организация должна рассматривать благотворительность как долгосрочное обязательство. Это вносит дополнительный элемент доверия во взаимоотношения между организацией и ее клиентами, а также другими заинтересованными сторонами.

Интегрированный подход к благотворительности профессор Колорадского университета Том Дункан назвал миссионерским маркетингом. Предполагается, что миссионерский маркетинг должен инициировать энтузиазм сотрудников и/или клиентов, который характеризуется высказываниями типа: «Я хочу работать в этой компании – или покупать ее продукцию, – поскольку эта компания стремится к чему-то большему, чем просто получение прибыли». Представляется, что расширение границ благотворительности до пределов системно осуществляемой политики участия в жизни общества не является оправданным, так как превращает благотворительность в такой инструмент управления как социально ориентированный маркетинг. При этом стоит согласиться с необходимостью долгосрочного планирования этой деятельности в контексте других видов деятельности организации.

4.4. Волонтерство сотрудников организации

Многие организации стремятся улучшить деловую и социальную репутацию бизнеса, не только реализуя собственные программы социальной ответственности, но и поощряя сотрудников самостоятельно участвовать в решении социальных проблем местного сообщества. Свыше 90% компаний, входящих в список мировых лидеров Fortune 500, реализуют подобную практику. Обозначают эту деятельность с помощью терминов волонтерство, делегирование сотрудников, корпоративное добровольчество, которые будем рассматривать как синонимы.

Волонтерство, или корпоративное добровольчество, – инструмент корпоративной социальной политики, связанный с поддержкой и поощрением со стороны организации добровольных усилий сотрудников по безвозмездному предоставлению своих времени, знаний, навыков, информации, контактов и связей для решения социальных проблем местного сообщества.

Программа корпоративной социальной ответственности должна активно освещаться среди сотрудников, руководство компании – постоянно акцентировать внимание сотрудников на важности социальных программ как части корпоративной культуры и стратегии ведения бизнеса.

Оцените деятельность компании HP (*пример из практики 4.4*).

Пример из практики 4.4.

Чистый доход компании HP во 2-м квартале 2010 г. составил 30,8 млрд долл. США, что на 13% выше аналогичного показателя прошлого года [83].

Компания HP на протяжении многих лет выделяет средства учебным учреждениям, помогает организациям, проводит исследования. Глобальные благотворительные и социальные программы и их бюджетирование четко определены на мировом уровне руководства HP. Тем не менее, в России HP поддерживает отдельные локальные проекты, которые сопрягаются с деятельностью Цифрового Сообщества и программой вовлечения сотрудников в решение социальных проблем, связанных с образованием и здоровьем детей.

HP активно сотрудничает с рядом некоммерческих организаций, входящих в состав Цифрового Сообщества HP, таких как «Дети России», «Достижения Молодых» и др., а также поддерживает своих сотрудников, желающих принимать участие в благотворительных проектах.

В 2007–2008 гг. сотрудники компании участвовали в программе терапии творчеством и благотворительном аукционе для детей, проходящих лечение в НИИ детской онкологии и гематологии им. Н. Н. Блохина совместно с общественной организацией «Творческое партнерство». В августе 2007 г. в сотрудничестве с общественным проектом «Веселый муравейник» добровольцы из HP Россия участвовали в благотворительном проекте по озеленению территории детского дома-интерната № 24 г. Москвы для детей-инвалидов. С апреля 2009 г. выездные мероприятия по озеленению и благоустройству территорий организаций социальной защиты (пансионаты, детские дома и т. д.) стали регулярными. Сотрудники участвуют в акциях на безвозмездной основе в свободное от основной работы время в выходные дни.

Кроме того, сотрудники передают собственные средства для помощи различным учреждениям, нуждающимся в помощи.

Только за 2010 г. компания HP: помогла организациям в устранении препятствий на пути инновационного развития в области ИТ, представив продукты, решения и услуги, которые позволят предприятиям перераспределить финансовые средства, выделяемые на поддержание и эксплуатацию ИТ; представила новое исследование, демонстрирующее возмож-

ность использования органических удобрений, получаемых в ходе эксплуатации молочной фермы, и тепловой энергии, вырабатываемой центрами обработки данных, для создания экономически эффективного и экологически чистого производства; открыла на Украине учебно-научный центр *НР*. Основная задача этого проекта, реализованного в рамках программы «Международный институт технологий *НР*» (МИТ *НР*), заключается в совершенствовании подготовки ИТ-специалистов мирового уровня и обеспечении доступа студентов и преподавателей к самым современным технологиям.

Корпоративное добровольчество рассматривается многими организациями как позитивный опыт, способствующий развитию дополнительных навыков и лидерских качеств сотрудников. Опыт добровольчества приносит моральное удовлетворение, повышает уверенность в себе, помогает развивать творческий потенциал и улучшить атмосферу взаимодействия в коллективе. Вице-президент *IBM* по маркетингу Ф. Дж. Роджерс в своей книге «Путь успеха: как работает корпорация *IBM*» отмечал, что в конце 1980-х гг. *IBM* удалось преодолеть управленческий кризис именно благодаря тому, что компания связала филантропическую деятельность и волонтерство с политикой в области человеческих ресурсов. Однако несмотря на выгоды организации от волонтерства сотрудников, всегда выполняется принцип добровольного участия. По зарубежным исследованиям, реализацию программы можно считать успешной, если в ней участвуют 10–15% сотрудников компании [26].

Рассмотрите результаты развития корпоративного волонтерства в компании «Трансаэро» (*пример из практики 4.5*) и определите ключевые факторы успеха программы.

Пример из практики 4.5 [97].

Компания «Трансаэро» – один из ведущих российских авиаперевозчиков. Компания активно участвует в решении социальных проблем общества, в том числе осуществляет программу социальных авиаперевозок, реализует специальные проекты для детей с онкологическими заболеваниями. Социальные программы являются для «Трансаэро» эффективным механизмом реагирования на ожидания и запросы общества. Это не только укрепляет деловую репутацию авиакомпании, но и создает предпосылки для дальнейшего устойчивого развития. Поэтому, когда результаты исследования психологического климата трудового коллектива показали необходимость применения инновационных инструментов нефинансовой

мотивации персонала, было принято решение о реализации программы корпоративного волонтерства.

Перед запуском программы было проведено исследование заинтересованности персонала в участии в благотворительных программах и потребности в волонтерах некоммерческих организаций-партнеров. В результате в апреле 2008 г. появилась программа «Путешествие в страну “Трансаэро”», которая предусматривала участие сотрудников в реабилитационных мероприятиях для детей-инвалидов с онкологическими заболеваниями, благотворительных акциях для детей-сирот в подшефных детских домах, проведение экскурсий на борт самолета «Боинг 747», сбор корпоративных пожертвований и корпоративный фандрайзинг. Помимо развития взаимодействия с местным сообществом программа была нацелена на укрепление корпоративной культуры и ценностей, повышение лояльности и развитие творческой инициативы персонала, формирование самообучающей среды и эффективных внутренних коммуникаций.

Для сотрудников-волонтеров проводились тренинги и семинары, на которых они знакомились с социальными программами «Трансаэро», формировали навыки работы с разными аудиториями, встречались с известными представителями мира благотворительности. В авиакомпании проводилась широкая информационная кампания по продвижению программы и привлечению новых волонтеров через публикации в корпоративной газете, размещение информации на корпоративном сайте, выступления волонтеров на радио и конференциях, корпоративные фильмы и т. д.

Корпоративное волонтерство оказалось для компании «Трансаэро» отличным инструментом решения ряда важнейших кадровых вопросов. Например, летные экипажи смогли познакомиться с офисными сотрудниками, начать более тесно взаимодействовать друг с другом, узнать больше о ценностях компании и выразить свою приверженность этим ценностям.

Анкетирование показало, что за год реализации программы в компании значительно улучшился психологический климат. Снижился показатель текучести кадров. За время действия программы было проведено более 10 благотворительных акций в партнерстве с некоммерческими организациями, в которых приняли участие в общей сложности более 200 сотрудников-волонтеров. Число постоянных сотрудников-волонтеров, принимающих участие в разработке, реализации и развитии программы, составляет около 25 человек. Вышло более 15 публикаций в корпоративных изданиях. Сотрудники авиакомпании, ответственные за реализацию программы корпоративного волонтерства и сотрудники-волонтеры, приняли участие в пяти конференциях и круглых столах, цель участия в которых – распространение практики и привлечение новых партнеров из числа

некоммерческих организаций. За 2008 г. среди сотрудников было собрано около 500 тыс. руб. на благотворительные цели.

Успешность программы корпоративного волонтерства «Трансаэро» обусловлена несколькими факторами. Во-первых, волонтерские программы были включены в уже существующие проекты социальных инвестиций и смогли повысить их эффективность. Во-вторых, компания ориентировалась на интересы и компетенцию сотрудников, учитывала их психологические особенности и предоставляла им выбор. Была обеспечена связь программы с интересами основного бизнеса, правильно определены позиционирование программы и мотивация волонтеров – сотрудники должны четко осознавать, зачем они участвуют в программе. Ключевым фактором также является партнерство с некоммерческими организациями.

Помощь может осуществляться в самых разных формах, как финансовой, так и нефинансовой. Волонтерство может быть связано с профессиональной работой (например, сотрудники юридической фирмы предоставляют бесплатные юридические услуги). Деятельность может непосредственно касаться места работы сотрудника (например, на предприятии для школьников проводятся экскурсии).

Одной из популярных форм остается персональная помощь конкретным группам – школьникам, детям-сиротам в детских учреждениях (например, сотрудники могут выступать в роли наставников) или некоммерческим организациям (например, сотрудники участвуют в «зеленых десантах»). ОАО «Северсталь» в рамках программы «Дорога к дому» реализует 15 проектов («Школа приемных родителей», «Социальная скорая помощь» и др.), нацеленных на комплексную профилактику детской безнадзорности и социального сиротства. Проект, отмеченный на третьем ежегодном деловом форуме Ассоциации менеджеров «PEOPLE INVESTOR: компании, инвестирующие в людей» за «Инновационный подход к решению проблемы развития местных сообществ», за четыре года работы в Череповце обеспечил новую семью для 68 детей, в результате закрылось 3 детских дома, удалось предотвратить отказы от 55 новорожденных и т. д. [127].

Организация разработки и реализации программ корпоративного добровольчества может осуществляться с разной степенью участия организации. Возможные варианты приведены ниже.

1. Программа управляется менеджером по взаимодействию с местным сообществом и предполагает объединение усилий сотрудников и компании.

Рассмотрите пример организации сбора личных пожертвований сотрудников *Объединенной компании «РУСАЛ» (пример из практики 4.6).*

Пример из практики 4.6 [27].

ОК «РУСАЛ» является крупнейшим в мире производителем алюминия и глинозема, ведущим свою деятельность на пяти континентах в 19 странах мира; на предприятиях компании работают 90 тыс. человек. Почти 90% сотрудников ОК «РУСАЛ» выразили готовность лично участвовать в благотворительных проектах компании. Проведенный среди сотрудников опрос позволил выбрать приоритетные группы для оказания помощи – дети, оказавшиеся в трудной жизненной ситуации, а также жертвы стихийных бедствий, террористических актов, пенсионеры, ветераны войн; и формы участия – денежные пожертвования и помощь в натуральной форме. Поддержка нуждающихся должна быть адресной, с регулярным информированием жертвователей о конкретных результатах программ. Главные принципы программы личных пожертвований – добровольность, конфиденциальность и прозрачность.

Компанией была создана автоматизированная программа личных пожертвований с использованием внутреннего интранет-сайта, которая начала действовать с 1 сентября 2005 г. Сотруднику было достаточно зайти со своего компьютера на страницу программы личных пожертвований, выбрать благотворительный проект и указать сумму, которая потом будет автоматически вычтена из его заработка. На интранет-сайте размещалась и постоянно обновляющаяся информация о расходовании средств. Сотрудники могли перечислять средства одной из пяти благотворительных организаций, каждая из них имеет безупречную репутацию.

За период с 1 сентября 2005 г. по май 2007 г. работники пожертвовали из своего заработка на благотворительные цели 1 753 745 руб. После дополнительного финансирования со стороны компании – по условиям программы ОК «РУСАЛ» удваивает каждый благотворительный взнос – общая сумма пожертвований составила 3 507 490 руб. В программе личных пожертвований постоянно участвовало более 150 человек, или около 14% всех сотрудников управляющей компании. Этот показатель соответствует практике развитых стран мира, где в благотворительную деятельность компаний вовлечены от 10 до 13% работников. В дни проведения специальных акций по сбору средств в программе принимает участие до 40% сотрудников компании. Ежемесячные перечисления на благотворительные цели составляют 150–200 тыс. руб.

2. Программа разрабатывается и управляется работниками, которые сами принимают решение о том, куда и каким образом они хотят направить свою поддержку.

С начала 2009 г. в компании *DHL Express* действует группа сотрудников «Charity Team», которая определяет направления работы и организуют конкретные акции. Волонтеры *DHL Express* взяли под свою опеку два подмосковных учреждения для детей из неблагополучных семей и проводят для их подопечных различные развивающие и обучающие мероприятия, праздники и занятия. Чтобы сотрудникам было проще общаться с детьми, партнеры *DHL* – некоммерческая организация *Cloudwatcher* и благотворительный фонд «Старшие братья. Старшие сестры», провели цикл тренингов. Всего в 2009 г. волонтеры организовали 20 мероприятий, в которых приняли участие больше 70 человек [66]. Помимо общественной пользы есть и отдача для бизнеса – улучшились коммуникации между подразделениями, сотрудники гордятся, что развивают социально значимый проект. Волонтеры *DHL* в 2010 г. получили всероссийскую премию «PEOPLE INVESTOR» за лучший социальный проект. Премия «PEOPLE INVESTOR» создана в целях поощрения компаний, которые осуществляют стратегические инвестиции и реализуют инновационные практики в области устойчивого развития. Награждение компаний за воплощение лучших корпоративных проектов проводится в трех основных категориях конкурса: управление человеческими ресурсами, выстраивание эффективных отношений с деловыми партнерами и клиентами, развитие местных сообществ. В 2010 г. на рассмотрение экспертного жюри было представлено 60 проектов. Организатором конкурса на присуждение премии является Ассоциация менеджеров России.

Задачи, решаемые организацией с помощью инструментов корпоративного добровольчества:

- обеспечить осведомленность сотрудников о социальных проблемах местного сообщества, убедить их развивать инициативу, отстаивать активную жизненную позицию;
- делегировать часть ответственности за социальную сферу сотрудникам, помогая им осознать свою роль в обществе;
- обеспечить формирование общественного мнения относительно важных с точки зрения организации социальных проблем;
- улучшить имидж компании, сокращая число отказов на запросы о финансировании со стороны общественных организаций, обеспечивая прозрачность программ пожертвований.

4.5. Спонсорство

Спонсорство – это инструмент корпоративной социальной политики, который представляет собой систему взаимовыгодных договорных отношений между спонсором и субсидируемой стороной, характер которых четко регламентирован и рассчитан на создание положительной реакции у потребителей и других субъектов [60, с. 285].

Коммуникационные задачи спонсорства следующие.

1. Формирование осведомленности широкой аудитории о фирме-спонсоре.
2. Напоминание об уже хорошо известной фирме.
3. Создание или укрепление благоприятного имиджа спонсора:
 - а) посредством передачи спонсору основных характерных черт образа субсидируемой стороны;
 - б) посредством демонстрации общественности социальных аспектов деятельности спонсора;
 - в) посредством демонстрации финансовой мощи;
 - г) посредством демонстрации социальной ответственности перед сотрудниками самой фирмы-спонсора.

Направления спонсорской деятельности. Спонсорство может быть связано с разовой или систематической поддержкой отдельных *субъектов деятельности* в различных сферах, имеющих социально значимый статус, или *специальных мероприятий*.

Спонсорство *в сфере образования* предусматривает предоставление помощи школам, высшим учебным заведениям, финансирование определенных образовательных проектов, выплату стипендий лучшим студентам. Эта сфера привлекает потенциальных спонсоров возможностью создания привлекательного имиджа заботящихся о подрастающем поколении, а также возможностью установления связей с молодыми перспективными специалистами – выпускниками соответствующих вузов и средних специальных учебных заведений.

Спонсорство *в сфере науки* открывает возможности для доступа в среду разработок новых технологий, материалов, перспективных теоретических идей. Финансирование значимых научных исследований обеспечивает спонсору связи с квалифицированными специалистами в различных областях, повышение конкурентоспособности в научно-технической области, имидж инновационной организации.

Спонсорство в сфере здравоохранения предполагает предоставление безвозмездной помощи больницам, медицинским центрам, финансирование научных исследований по поиску средств борьбы с различными болезнями и т. д. Эта сфера привлекает спонсоров возможностью создания благоприятного имиджа в глазах общественности.

Спонсорство в сфере экологии предоставляет спонсорам перспективы сотрудничества с муниципальными властями и местными экологическими организациями для реализации проектов по защите окружающей среды.

Спонсорство в социальной сфере предполагает содействие работе соответствующих общественных и государственных организаций и фондов, занимающихся оказанием безвозмездной помощи многодетным матерям, детским домам, инвалидам, малоимущим пенсионерам, ветеранам, учреждениям для престарелых и т. д.

Спонсорство в области культуры и индустрии развлечений связано с выделением финансовых средств на проведение специальных мероприятий, фестивалей, конкурсов, концертов, театральных постановок, поддержку отдельных творческих коллективов и талантов.

Подробнее будут рассмотрены наиболее популярные виды спонсорства, связанные с поддержкой специальных мероприятий и спорта.

В любом случае условия, на которых предоставляется спонсорская поддержка, оформляются договором и прилагаемыми к нему специальными протоколами. Спонсор в зависимости от размера спонсорского взноса обеспечивает себе соответствующую информационную поддержку. Например, официальный спонсор Санкт-Петербургского международного книжного салона в 2011 г. вносил спонсорский взнос в размере 600 тыс. руб., обеспечивая себе спонсорский пакет, включающий следующий объем предоставляемых услуг:

- предоставление статуса официального спонсора;
- предоставление оборудованной выставочной площади в размере 12 м² (стандартная застройка стенда согласно условиям участия).
- размещение двух баннеров размером 3×6 м на территории Книжного салона в течение всех дней работы (баннеры предоставлялись самим официальным спонсором);
- упоминание официального спонсора в официальных пресс- и пост-релизах;
- вложение информационных материалов официального спонсора в информационный пакет участника (материалы предоставлялись спонсором);

- размещение логотипа официального спонсора на приглашениях специалистам, руководителям профильных предприятий в количестве 3 000 шт. Приглашения распространялись посредством почтовой рассылки по профильным предприятиям;

- размещение логотипа официального спонсора на приглашениях для проведения информационной рассылки. База для рассылки включала в себя профильные предприятия России и Северо-Западного федерального округа в количестве 20 000 адресов;

- предоставление официальному спонсору 2-й или 3-й страницы обложки печатного каталога Книжного салона (макет предоставлялся спонсором);

- размещение баннера официального спонсора на официальном сайте Книжного салона (расположение в верхней части страницы) в течение 4-х месяцев до открытия Книжного салона и 1 месяца после его закрытия (размеры дополнительно согласовывались);

- информирование об официальном спонсоре в новостной полосе официального сайта Книжного салона.

Другие спонсорские возможности Санкт-Петербургского международного книжного салона:

- генеральный спонсор Книжного салона-2011;
- спонсор Книжного салона-2011;
- спонсор Регистрационной зоны;
- спонсор официального приема;
- товарный спонсор.

Если спонсируемая деятельность или мероприятие носят регулярный характер, то, как правило, предлагается несколько вариантов спонсорских пакетов в зависимости от продолжительности финансирования: на год, на полгода и на одно мероприятие.

Спонсорство специальных мероприятий. Организация специальных мероприятий преследует цель обеспечить большую известность спонсорам, связав компанию и ее торговые марки с общественными событиями, проблемами или идеями, которые вызывают интерес. Яркое событие позволяет спонсору прорваться сквозь информационную перегруженность средств массовой информации и привлечь к себе внимание публики. Специальные мероприятия обеспечивают два уровня маркетинговых коммуникаций – событие само по себе, в котором участвуют представители целевых аудиторий, и освещение данного мероприятия средствами массовой информации, т. е. бесплатное публицити в выпусках новостей.

Специальные мероприятия проводят для празднования важных событий, таких как закладка фундамента, разрезание ленточки или открытие дома после завершения нового строительства, представление политического кандидата или прием в честь победившей спортивной команды. Такие мероприятия обеспечивают спонсору широкий охват местной аудитории, контакты с местными СМИ, энтузиазм со стороны торгового персонала и партнеров, поддержку общественного мнения.

Основные затраты спонсора при проведении специального мероприятия, как правило, связаны [138]:

- с организацией мероприятия (аренда помещения, необходимого оборудования и оплата проживания и питания участников);
- с оплатой работы технического персонала (техники, грузчики, охрана, уборщики, и др.);
- с оплатой работы персонала (судьи, жюри, врачи и др.);
- с подготовкой и проведением развлекательной программы (группы поддержки, приглашенные звезды, мастер-классы и др.);
- с рекламной кампанией мероприятия (сюда же можно включить разработку атрибутики, гимна, эмблемы, тематического сайта, работу операторов и т. д.);
- с обеспечением призового фонда;
- с страхованием участников;
- с оплатой работы менеджеров проекта.

Причины роста популярности специальных мероприятий следующие.

Во-первых, специальные мероприятия имеют тенденцию привлекать внимание однородной аудитории, что ценится спонсорами. Во-вторых, спонсирование специальных мероприятий получает поддержку со стороны торгового сообщества и наемных работников. Те сотрудники, которые руководят проведением подобных мероприятий, могут получить известность, а участники торгового сообщества часто вовлечены в проведение подобных акций. Наконец, по сравнению с рекламной кампанией управление специальными мероприятиями относительно несложно, поскольку многие элементы таких мероприятий могут быть подготовлены заранее. Организации могут использовать одну и ту же группу людей и одинаковый план для управления многими специальными мероприятиями. Ведущие компании и крупные рекламные агентства (например, *Saatchi & Saatchi*) имеют в своем составе специальные отделы или управления для проведения специальных мероприятий.

Некоторые рекламные агентства (например, *BBDO*) создали отдельные компании, чтобы заниматься специальными мероприятиями.

Другое преимущество состоит в том, что спонсоры достигают такой аудитории, которая недоступна для традиционных инструментов маркетинговых коммуникаций либо эти инструменты запрещены или не срабатывают. Для многих американских компаний, действующих за рубежом, спонсирование спортивных соревнований или фестивалей искусства является обязательным требованием для того, чтобы укрепить отношения с местным сообществом, доказав свою совместимость с местной культурой.

При реализации специальных мероприятий существуют и проблемы. Во-первых, если имеет место несоответствие между событием и компанией, выгода для компании по сравнению с издержками может оказаться незначительной. Во-вторых, на проведение мероприятия могут повлиять многие неподконтрольные факторы, скажем, погода. В-третьих, специальные мероприятия в целом могут обеспечить куда более скромную по размеру аудиторию, чем, например, реклама в средствах массовой информации. Поэтому необходимо обеспечить соответствие масштаба мероприятия с размером выделенного рынка. В-четвертых, оказание спонсорской помощи должно осуществляться в соответствии со стратегическим планом формирования бренда спонсора, позволяющим сопоставить издержки и выгоды мероприятий, обеспечить и правильно использовать ценность ассоциаций, связанных с торговой маркой.

Спонсорство в области спорта. Спорт является символом побед, достижений, рекордов, поэтому достаточно много организаций стремится придать своему имиджу активность и энергичность, финансируя проекты в области спорта: спортивные соревнования различных видов спорта, мероприятия в рамках этих соревнований, строительство, функционирование и ремонт спортивных сооружений (стадионов), обеспечение спортивных команд и отдельных спортсменов.

Спонсорская помощь стадионам является одним из новейших видов спонсорской поддержки. Если местная команда достаточно сильна для того, чтобы трансляции ее игр появлялись на общенациональном телевидении, то спонсоры спортивного сооружения получают национальную известность.

Одним из наиболее крупных мероприятий в мире для спонсоров являются Олимпийские игры. Олимпиада объединяет все виды спонсорской помощи – это специальное мероприятие, спортивное событие, на котором присутствуют спортсмены мирового класса из разных стран.

Как правило, спонсоры Олимпийских игр имеют внушительные бюджеты спонсорской поддержки. Право использовать золотые олимпийские кольца может стоить спонсорам до 40 млн долл. Такие средства могут быть слишком обременительными для небольших спонсоров, поэтому, кроме всего прочего, игры имеют «официальные» табло для учета результатов и хронометр, средства транспорта, прохладительный напиток, компьютерную систему, сеть быстрого питания и службу экспресс-доставки.

Со стратегической точки зрения целесообразность оказания подобной спонсорской помощи зависит от возможности финансирующей компании капитализировать свою причастность к подобным событиям. Небольшим компаниям трудно извлечь пользу от спонсирования Олимпиады, так как Олимпийские игры финансирует такое множество компаний, что небольшая фирма рискует запросто затеряться среди них. Исследованием, например, установлено, что большинство респондентов, когда их просили назвать трех официальных спонсоров Олимпийских игр, не могли этого сделать. Компании, которые не сталкиваются с необходимостью дифференциации себя от конкурентов, предлагают рынку один имиджевый товар, вроде *Coca-Cola* и *McDonalds*, имеют больше шансов на обеспечение осведомленности зрителей, чем компании с широким ассортиментом.

Из-за эффективности спонсорства спортивных соревнований ведущие компании инвестируют в это громадные средства. Однако спонсорство спортивных состязаний имеет и некоторые недостатки. Во-первых, не все интересуются спортом вообще или каким-то конкретным видом спорта, поэтому поиски соответствия между целевой аудиторией и спортивными соревнованиями могут оказаться затруднительными. Чтобы устранить этот недостаток, спонсоры должны знать целевую аудиторию компании или конкретной торговой марки. Эта аудитория должна достаточно интересоваться данным видом спорта, чтобы по стоимости оценить спонсорскую деятельность.

Перед тем как заключить соглашение о спонсировании какой-либо спортивной деятельности, необходимо рассмотреть следующие моменты [143]:

- соответствует ли товар спонсора демографическим характеристикам аудитории данного спортивного события? Так, имидж производителя пива можно улучшить с помощью спонсорства баскетбольных игр, а для производителя парфюмерии явно не имеет смысла спонсировать соревнования борцов;

- соответствует ли *время акции* сезону продаж данного товара? Например, производителю лосьона для защиты от солнца нет смысла спонсировать соревнования в зимний сезон;

- сопоставимо ли *место проведения* события с географией рынка? Если товар спонсора продается только в нескольких регионах страны, нет смысла спонсировать событие общенационального масштаба;

- должно ли спонсорство представлять собой *единичную акцию или повторяться много раз* на множестве рынков? Если данное мероприятие перемещается с места на место, то оно может обеспечить охват гораздо более крупной аудитории;

- сопоставима ли *цель* спонсора с настроениями аудитории данного вида спорта? Это следует уяснить, чтобы знать, поддержит ли данная аудитория задачи компании в области корпоративной социальной ответственности;

- будет ли спонсорская деятельность *самостоятельной или интегрированной* в общую программу? Если да, то необходимо обеспечить соответствующую интеграцию;

- обеспечивает ли *достижение цели* определенный уровень *финансирования* данной программы.

Кроме понимания целевой аудитории спонсоры должны оценить ее размер и тип. Некоторые виды спорта рассчитаны на широкую аудиторию, другие охватывают аудитории преимущественно из самих участников, как это имеет место в случае горного велосипеда или соревнований по сноубордингу. Хотя спортивные соревнования, в которых заинтересованы в основном сами спортсмены, могут обеспечивать более мелкие аудитории, эти аудитории могут быть более тесно связаны с товарами компании, чем зрители этих состязаний.

Исследованиями было установлено, что некоторые виды спортивных соревнований лучше других вдохновляют людей на приобретение товаров, выпускаемых компаниями-спонсорами. Интересной находкой в этом исследовании является высокий рейтинг автогонок *НАСКАР*. Это одно из тех зрелищных спортивных мероприятий, которые привлекают многочисленных верных зрителей. Их преданность трансформируется в высокую степень припоминания не только их любимых гонщиков и команд, но также и названий фирм-спонсоров.

Спонсорство спортивного соревнования становится более привлекательным при наличии [138]:

- ТВ-трансляции;

- высокого ранга спортивного события;
- рекламной кампании спортивного мероприятия;
- высокого уровня организации спортивного мероприятия;
- популярности данного вида спорта;
- высокого общественного статуса членов организационного комитета (представителей правительства, руководителей спорткомитетов);
- игроков-«звезд» (если таковых нет, то всегда можно сделать «звезд» из местных спортсменов-любителей или прошлогодних победителей).

Одним из насущных вопросов является доказательство эффективности спонсорской поддержки. Чтобы получить ответ на этот вопрос, с помощью исследовательских фирм изучается, что посетители мероприятия извлекают для себя из события и какой имидж получает в их глазах спонсор.

4.6. Нефинансовая отчетность

Нефинансовый отчет – инструмент корпоративной социальной политики, обеспечивающий информирование всех заинтересованных сторон о достигнутых результатах в области устойчивого развития или отдельных направлений социально ориентированной деятельности (экологической, социальной и др.), который представляет собой самостоятельный, опубликованный документ, представленный организацией на сайте и/или в бумажном виде.

Для составления социальных отчетов обычно используется руководство, предложенное какой-либо международной общественной организацией, исходя из представления о том, что отчетность об экономических, экологических и социальных результатах деятельности организации должна быть настолько же обычна и сравнима, как финансовая отчетность.

По данным РСПП, к сентябрю 2006 г. таких отчетов было выпущено 50, а к июлю 2008 г. их количество возросло более чем вдвое и достигло 120. Традиционно отчетный период равен одному году (хотя в первом нефинансовом отчете могут быть представлены данные за более продолжительный период), а регулярность подготовки отчетных документов – раз в год. Нефинансовый отчет выпускается, как правило, вместе с годовым отчетом компании.

Как коммуникационный инструмент корпоративной социальной политики организации нефинансовая отчетность предполагает в процессе ее составления общественные консультации с заинтересованными

сторонами, которые получают возможность высказать свои рекомендации и пожелания относительно приоритетов социально ориентированной деятельности. Целевыми аудиториями социального отчета рассматриваются:

- партнеры по бизнесу, особенно зарубежные, которые на уровне своей корпоративной социальной политики устанавливают требования, например, к экологической чистоте продукции, соблюдению прав потребителей, обеспечению безопасности условий труда и т. д.

- внешние инвесторы, которые все чаще учитывают при принятии инвестиционных решений показатели качества корпоративного управления, экологической и социальной результативности деятельности компаний. Такая информация используется для оценки устойчивости компаний, качества управления нефинансовыми рисками;

- представители властных структур различного уровня, для которых важна позиция и практика компаний в отношении участия в развитии территорий присутствия, оценка вклада в решение социально-экономических проблем;

- общественные организации и СМИ;

- клиенты. Нефинансовый отчет, усиленный, например, в части взаимоотношений с потребителями или качества продукции, становится дополнительным инструментом конкурентоспособности;

- квалифицированные специалисты, выпускники учебных заведений, которые выбирают место работы и стремятся получить представление о компании как о работодателе.

Специалисты выделяют три преимущества, которые извлекают компании из практики нефинансовой отчетности:

- это мощный инструмент создания единого и целостного представления о компании;

- распространение такого рода информации способствует улучшению работы рынков;

- нефинансовая отчетность позволяет компаниям удовлетворять растущее количество общественных запросов по различным аспектам их деятельности.

Начало активной фазы нефинансовой отчетности в России относится к 2000–2001 гг. В 2004 г. *Российский союз промышленников и предпринимателей (РСИП)* выпустил отечественную версию модели социальной ответственности – Социальную хартию российского бизнеса. В 2006 г. *РСИП* проводил анализ компаний, реально внедрявших практику социальной

отчетности в свою работу, который показал, что треть организаций не имеет корпоративного сайта вообще, а треть не отражает на нем свою позицию в отношении корпоративной ответственности. Главными акцентами социального отчета были: вопросы социальной политики в отношении работников (повышение квалификации и образование, система мотивации; охрана здоровья и улучшение условий труда; добровольное медицинское страхование; корпоративные пенсионные фонды и пр.), программы развития в территориях присутствия (инвестиционные программы технической модернизации, экологические программы и пр.), а также благотворительность и спонсорство [28]. В настоящее время в реестре Социальной хартии присутствует 237 компаний, отраслевых и региональных организаций, объединяющих 5 миллионов работников.

В целях совершенствования и унификации практики нефинансовой отчетности в ноябре 2006 г. в РСПП была создана рабочая группа, которая занималась разработкой системы ключевых показателей для использования в нефинансовой отчетности. В результате совместной работы Департамента социальной политики РСПП, Комитета по социальной и демографической политике РСПП при участии Комитета по природопользованию и экологии РСПП был подготовлен документ «Базовые индикаторы результативности. Рекомендации по использованию в корпоративной нефинансовой отчетности», в котором рекомендованы к использованию 48 индикаторов, в том числе 29 основных и 19 дополнительных. Основные индикаторы представляют интерес для большинства заинтересованных сторон и считаются существенными. Дополнительные индикаторы отражают формирующиеся подходы, которые могут быть существенными для некоторых организаций, но не являются такими для большинства. По основным направлениям результативности деятельности индикаторы делятся на экономические, экологические и социальные [8].

Виды нефинансовых отчетов. В качестве признака, позволяющего систематизировать виды нефинансовой отчетности, может использоваться комплексность содержания. Различают *комплексный отчет* – наиболее полный по содержанию, раскрывающий информацию о деятельности в трех областях: экономической, социальной и экологической, и *тематический* – экологический или социальный.

Экологический отчет посвящается анализу экологических последствий деятельности организации и мерам, принимаемым ею для снижения негативного влияния на окружающую среду.

Социальный отчет содержит информацию о благотворительных акциях и программах партнерства на территориях, где работает организация, о программах поддержки и развития персонала, охраны труда и безопасности, о работе с потребителями. Структура социального отчета может варьироваться в зависимости от приоритетов организации при реализации социальной политики.

Возможны комбинации отчетов этих двух типов. Например, структура социального отчета компании «СИБУР» в 2009 г. включает раздел по экологии и социальный раздел, охватывающий вопросы клиентоориентированности, благотворительности, промышленной безопасности и охраны труда, развития персонала. Отчеты подобного рода могут быть определены используемыми стандартами нефинансовой отчетности. Согласно базе данных CorporateRegistr.com, доля отчетов этих двух типов и их комбинаций в 2007–2009 гг. снизилась и составила существенно меньше 50% [26].

По состоянию на конец апреля 2010 г. в Национальный регистр РСНП были внесены нефинансовые отчеты 77 компаний, зарегистрировано 204 отчета, выпущенных начиная с 2000 г., в том числе: экологические отчеты – 33, социальные отчеты – 116, отчеты в области устойчивого развития (отчет по триединому итогу) – 55 [45].

В качестве признака, позволяющего систематизировать виды нефинансовой отчетности, может использоваться методология составления отчета [116]. Различают отчеты, выполненные в *свободной форме*, и *стандартизированные* отчеты.

Отчеты в свободной форме используются вследствие стремления организации обеспечить отчетность перед какой-то конкретной аудиторией (например, обеспечить прозрачность расходования средств на социальные цели перед персоналом или партнерами). Свободная форма позволяет упростить процедуры сбора и представления информации по социальной политике организации, при этом есть риск упустить освещение актуальных тем, вызывающих обеспокоенность общественности, и показаться некомпетентным.

Стандартизированными в основном называют те отчеты, которые подготовлены с использованием определенного руководства по отчетности. К достоинствам этого вида отчета можно отнести более системный подход к подготовке информации, а также (потенциально) – большую сопоставимость с отчетами других компаний (эксперты признают, что сегодня этого пока не наблюдается) [116].

Стандарты подготовки нефинансовой отчетности. Многие стандарты содержат не только методику измерения и оценки результатов деятельности, но и рекомендации по организации процессов управления, а иногда и аудита (оценки как результатов, так и качества процесса управления). В российской практике чаще всего упоминаются два лидирующих международных стандарта социальной отчетности:

1. Стандарты *Института социальной и этической отчетности* (The Institute of Social and Ethical AccountAbility) – стандарты серии AA1000 (стандарт взаимодействия со стейкхолдерами – AA1000SES – Stakeholders Engagement Standard 2005; стандарт основных принципов подотчетности – AA1000APS – AccountAbility Principles 2008; стандарт верификации отчетов – AA1000AS). Стандарты предназначены для измерения результатов устойчивого развития компаний с точки зрения возникновения нефинансовых рисков и системного подхода к взаимодействию со стейкхолдерами.

Стандарт носит универсальный характер, однако больше подходит для компаний, деятельность которых оказывает значительное воздействие на общество. Стандарт опирается на практический опыт подготовки и верификации социальных отчетов более чем 1 000 компаний по всему миру и содержит принципы, механизмы и процедуры, набор критериев выявления заинтересованных сторон, установления с ними конструктивных отношений и подготовки социальной отчетности. Важнейшая идея стандарта – максимальное вовлечение групп стейкхолдеров, учет их мнения при анализе деятельности компании. По стандарту основными этапами процесса социальной отчетности являются:

- планирование (идентификация заинтересованных сторон, определение и уточнение ценностей и задач компании и др.);
- отчетность (выявление наиболее актуальных вопросов, определение индикаторов оценки, сбор и анализ информации);
- подготовка отчета;
- проведение аудита внешней организацией.

Русская версия стандарта подготовлена Фондом «Институт экономики города» с учетом широкой мировой практики. В России в настоящее время стандарт успешно внедрен более чем 30 ведущими компаниями, включая ОАО РАО «ЕЭС России», ОАО «Бритиш Американ Тобакко Россия», ОАО «Российские коммунальные системы», ОАО «ТНК ВР-Холдинг», ОАО «РУСАЛ», ОАО «Кузбасэнергo» и др.

2. Руководство по отчетности в области устойчивого развития GRI (Global Reporting Initiative – Глобальная инициатива по отчетности) –

стандарт внешней отчетности в области устойчивого развития. Руководство может использоваться организациями любого размера, отрасли и местоположения. Проект Руководства GRI содержит более 90 показателей в экологической, социальной и экономической сферах. Назначение документа состоит в том, чтобы помочь компаниям и организациям, а также сторонам, заинтересованным в их деятельности, проанализировать ее с точки зрения целей устойчивого развития. Документ подробно рассматривает *как* надо готовить такие отчеты и *что* они должны содержать.

Одно из основных отличий и преимуществ руководства GRI в том, что по форме социальный отчет напоминает обычный финансовый отчет и составляется примерно по тем же принципам. Это позволяет организации, отчитывающейся по устойчивому развитию, использовать лишь общие принципы составления документа. Также GRI предусматривает возможность подготовки отчета только по одной или нескольким областям деятельности организации с постепенным распространением на другие сферы. Имеются приложения по ряду отраслей, в которых учитывается специфика отрасли, а также руководство для малых предприятий. Более 700 международных компаний используют этот стандарт для составления своих нефинансовых отчетов [11].

Эти системы стандартов по социальной отчетности постепенно движутся к взаимному согласованию с последующей унификацией. Во всяком случае следующее поколение экономических показателей GRI разрабатывается при участии главного аналитика AccountAbility [42].

Использование руководства по отчетности в области устойчивого развития несколько упрощает задачу для начинающих компаний, однако выполнение всех требований предполагают составление многостраничных отчетов, что под силу только очень крупным организациям.

Принципы и порядок подготовки нефинансовых отчетов. Отчет в области устойчивого развития должен представлять сбалансированную и обоснованную картину результатов деятельности организации в отношении устойчивого развития – включая как положительные, так и отрицательные аспекты, с учетом ожиданий и интересов заинтересованных сторон.

Подготовка отчета должна учитывать принципы, позволяющие определить его необходимое содержание и обеспечить требуемое качество информации, включенной в отчет. К этим принципам относятся следующие [156].

Значимость (materiality). Информация, включенная в отчет, должна охватывать темы и показатели, которые отражают существенные воздействия организации на экономику, окружающую среду и общество или могут существенно повлиять на оценки и решения заинтересованных сторон.

Охват заинтересованных сторон (stakeholder inclusiveness). Организация, готовящая отчет, должна выявить стороны, заинтересованные в ее деятельности, и пояснить в отчете, каким образом их разумные ожидания и интересы были учтены при подготовке отчета.

Сбалансированность (balance). Отчет должен отражать как положительные, так и отрицательные результаты организации.

Полнота (completeness). Состав критериев и показателей, по которым оценивается полнота их выполнения, должен быть достаточным, чтобы отразить воздействие организации на экономику, окружающую среду и общество и дать заинтересованным сторонам возможность оценить результаты деятельности организации за отчетный период.

Сопоставимость (comparability). Информация должна быть представлена таким образом, чтобы позволить заинтересованным сторонам анализировать изменения в результативности организации и дать возможность анализа в сравнении с другими организациями.

Точность (accuracy). Информация, представленная в отчете, должна быть достаточно точной и подробной для того, чтобы заинтересованные стороны могли оценить результаты деятельности организации, подготовившей отчет.

Своевременность (timeliness). Отчетность осуществляется на основе регулярного графика, и информация доступна своевременно, так что заинтересованные стороны могут принимать информированные решения.

Ясность (clarity). Информация должна обнародоваться в форме, понятной и доступной для заинтересованных сторон, использующих отчет.

Надежность (reliability). Информация и процессы, использованные при подготовке отчета, должны быть собраны, документированы, составлены, проанализированы и раскрыты таким образом, который допускает изучение и обеспечивает качество и существенность информации.

Основные этапы подготовки и распространения корпоративного социального отчета включают в себя [40, 129]:

- определение подразделения/создание сводной рабочей группы и формирование процедур по подготовке и распространению корпоративного социального отчета;

- определение ключевых аспектов, проблематики и направлений, информация о которых будет включаться в социальный отчет, характеризующих эти направления показателей и источников информации;

- определение внешних и внутренних заинтересованных групп, которые будут участвовать в составлении, оценке и верификации результатов отчета;

- определение механизмов и индикаторов оценки социальной роли компании;

- сбор и анализ необходимой информации (включая консультации с заинтересованными группами);

- подготовку отчета и обеспечение (по возможности) независимой оценки процесса его составления;

- распространение отчета и сбор комментариев от целевых аудиторий;

- анализ процесса с точки зрения эффективности социальной стратегии компании и совершенствования социальных программ.

Отчет должен содержать раздел о стратегическом отношении организации к устойчивому развитию. В нем должно быть заявление руководителя организации (например, директора или председателя совета директоров), публикующей отчет, о значимости устойчивого развития для организации и ее стратегии. Основной раздел отчета содержит:

- показатели экономической результативности, характеризующие доходы, операционные затраты, выплаты сотрудникам, пожертвования и другие инвестиции в сообщества, нераспределенную прибыль, выплаты поставщикам капитала и налоги, обеспечение обязательств организации по пенсионным планам, уровень заработной платы, политику закупок у местных поставщиков, процедуры найма местного населения и др.;

- показатели экологической результативности, характеризующие использование материалов, воды и энергии, с указанием источников, инициативы по ресурсосбережению, восстановлению местообитания и смягчению воздействия продукции и услуг на окружающую среду и др.;

- показатели результативности подходов к организации труда, характеризующие численность персонала, выплаты, режим труда и отдыха, охрану труда и здоровья, программы развития персонала и др.;

- показатели результативности в области соблюдения прав человека, характеризующие предпринятые действия по недопущению дискриминации, контролю поставщиков и подрядчиков на предмет выполнения прав человека, обучения персонала политикам и процедурам в

отношении аспектов прав человека, связанных с осуществляемой деятельностью;

- показатели результативности взаимодействия с обществом, характеризующие программы пожертвований, антикоррупционную деятельность, выплаты штрафов, применение нефинансовых санкций за несоблюдение законодательства и нормативных требований;

- показатели результативности в части ответственности за продукцию, характеризующие соответствие нормативным требованиям и добровольным кодексам, касающимся воздействия продукции и услуг на здоровье и безопасность; программы по обеспечению соответствия законодательству, стандартам и добровольным кодексам в сфере маркетинговых коммуникаций, включая рекламу, продвижение продукции и спонсорство; практики, относящиеся к удовлетворению потребителя, включая исследование степени удовлетворения потребителя.

Руководство GRI предлагает набор из 39 показателей для оценки деятельности организации в области социальной ответственности. Структура отчета, подготовленного в соответствии с рекомендациями РСПП [8], менее обширна и включает данные по семи основным (включая объем реализованной продукции, обязательные отчисления, затраты на работников, инвестиции в основной капитал сообщества, добровольное пенсионное обеспечение) и 1 дополнительному экономическим индикаторам, семи основным (включая использование энергии, воды, выбросы и отходы) и 11 дополнительным экологическим индикаторам, 15 основным (включая вопросы занятости, охраны труда, обучения, трудовых споров, взаимодействия с органами власти, некоммерческими организациями и местными аудиториями, ответственности за продукцию) и семи дополнительным индикаторам.

Одновременно с определением тем и показателей, которые будут отражены в отчете, организация должна решить, результаты деятельности каких организационных единиц (например, дочерних компаний или совместных предприятий) будут представлены в нем. Это могут быть компании, контролируемые организацией, готовящей отчет, или испытывающие ее значительное влияние (например, в рамках ее цепочки поставок).

Рассмотрите структуру индикаторов корпоративной социальной ответственности, рекомендуемой Стандартом корпоративной социальной ответственности предприятий Воронежской области (*пример из практики 4.7*) и определите ее соответствие требованиям мировых стандартов, а также возможность применения принципов подготовки нефинансового отчета на основе этих индикаторов.

Пример из практики 4.7.

Формой подтверждения следования предприятия требованиям стандарта корпоративной социальной ответственности является его отчетность по индикаторам, отражающим технико-технологическую, организационно-экономическую и внепроизводственную результативность. Перечень обязательных индикаторов корпоративной социальной ответственности и шкала для их измерения представлен в таблице.

Перечень индикаторов корпоративной социальной ответственности предприятия Воронежской области

№	Наименование индикатора	0 баллов*	1 балл**	2 балла***
1. Техничко-технологическая сфера				
1.1	Коэффициент обновления основных фондов по видам деятельности (%)	Ниже среднероссийского	Соответствует среднероссийскому (+/- 10%)	Превышает среднероссийское значение более чем на 10%
1.2	Объем затрат на мероприятия по улучшению условий и охраны труда (тыс. руб. на одного работника в год)	До 1	1-3	Свыше 3
1.3	Количество не устраненных нарушений в сфере безопасности производства и охраны окружающей среды	Не все выявленные нарушения устранены	Устранены все выявленные нарушения	Нарушений не было
1.4	Доля пострадавших от несчастных случаев на производстве (% от среднесписочной численности)	Свыше 20	0-20 (при отсутствии смертельных случаев)	0
1.5	Количество работников, у которых выявлены профессиональные заболевания (% от среднесписочной численности)	Свыше среднего по виду деятельности в регионе	Не выше среднего по виду деятельности в регионе	0
1.6	Наличие документов, подтверждающих соответствие качества продукции, работ, услуг, требованиям, установленным ГОСТом, ТУ или иными документам	Документы отсутствуют	Соответствие обязательным требованиям (законодательным и нормативным актам)	Добровольная сертификация, стандартизация продукции, работ, услуг, обеспечивает качество

Продолжение табл.

№	Наименование индикатора	0 баллов*	1 балл**	2 балла***
1.7	Наличие принятых рекламаций по качеству продукции, работ, услуг в течение года (ед.)	Наличие рекламаций о причинении вреда жизни и здоровью	Рекламации не связаны с причинением вреда жизни и здоровью	Рекламаций не было
2. Организационно-экономическая сфера				
2.1	Наличие коллективного договора	Нет	Есть	Есть, с учетом Кодекса
2.2	Среднемесячная заработная плата в сравнении со средним значением по видам деятельности	Ниже среднего значения в регионе	Не ниже среднего значения в регионе	Не ниже среднего значения в РФ
2.3	Минимальный размер начисленной оплаты труда работника в организации (руб. в месяц)	Ниже прожиточного минимума, установленного в регионе	Не ниже прожиточного минимума, установленного в регионе	Не ниже двукратной величины прожиточного минимума по региону
2.4	Коэффициент дифференциации зарплаты в организации (соотношение наиболее высокой заработной платы к наиболее низкой заработной плате в организации)	Свыше 10	5–10	Менее 5
2.5	Выплата и корректировка заработной платы	Наличие задолженности по заработной плате в течение года	Задолженности по заработной плате не возникло	Индексация зарплаты в соответствии с индексом потребительских цен в регионе
2.6	Коэффициент текучести (%)	Свыше 20	10–20	Менее 10
2.7	Количество работников, прошедших в течение года профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации за счет средств работодателя (в % от среднесписочной численности работников)	Менее 10	10–20	Свыше 20

Продолжение табл.

№	Наименование индикатора	0 баллов*	1 балл**	2 балла***
2.8	Сохранение рабочих мест (% от количества рабочих мест на начало года)	Сокращение (более чем на 5%)	Сохранение на уровне прошлого года (+/-5%)	Увеличение более чем на 5%
2.9	Наличие нарушений налогового законодательства	Были применены налоговые санкции	Налоговые платежи уплачены до применения санкций	Уплата налоговых платежей осуществляется своевременно и в полном объеме
2.10	Наличие нарушений уставных и договорных обязательств перед поставщиками материальных и финансовых ресурсов (в том числе перед собственниками)	Нарушения не устранены или устранены в судебном порядке	Нарушения устранены во внесудебном порядке	Нарушений не было
2.11	Наличие случаев необоснованного завышения цен	Регулятивными органами зафиксированы случаи необоснованного завышения цен	Нет замечаний регулятивных органов по ценообразованию и уровню цен	Проводится социально ориентированная ценовая политика (предоставление скидок, льгот и др.)
3. Внепроизводственная сфера				
3.1	Выплаты социального характера (без учета обязательных страховых платежей, руб. в месяц на 1 работника)	Нет	Выплаты за счет расходов, относимых на себестоимость	Выплаты из прибыли организации
3.2.	Количество работников, прошедших лечение и оздоровление за счет средств организации (% от среднесписочной численности работников)	0,0	0,0–10,0	Свыше 10,0
3.3.	Количество детей работников (в возрасте до 18 лет), прошедших обучение, лечение, оздоровление и др. за счет средств организации (% от количества детей работников на конец года)	0,0	0,0–10,0	Свыше 10,0

Окончание табл.

№	Наименование индикатора	0 баллов*	1 балл**	2 балла***
3.4	Расходы на социальную поддержку общества, включая благотворительность (руб.)	Нет	Выплаты за счет расходов, относимых на себестоимость	Выплаты из прибыли организации
3.5	Взаимодействие с общественными объединениями и некоммерческими организациями (да/нет, указать в каких)	Не взаимодействует	Участие в отдельных программах	Учредительство и членство на постоянной основе
3.6	Взаимодействие с органами власти и местного самоуправления в решении общественно значимых задач (да/нет, указать в каких)	Не взаимодействует	Участие в отдельных программах, иницируемых органами власти и местного самоуправления	Инициирование программ, получивших поддержку органов власти и местного самоуправления
3.7	Объем и доступность раскрываемой информации о деятельности организации, в том числе, социальной	Нет публичного раскрытия информации	Ежегодное составление отчета о деятельности организации, содержащего информацию сверх установленной законодательно	Публичное размещение ежегодного отчета, в том числе о социальной деятельности, на официальном сайте организации, в СМИ и др.

* Не достигнуто минимально допустимое значение индикатора.

** Минимально допустимое значение индикатора.

*** Рекомендуемое значение индикатора.

Значения индикаторов в большинстве случаев основаны на удельных значениях показателей, что позволяет сравнивать результаты деятельности предприятий независимо от их размера.

В отдельных случаях приняты «барьерные» значения, описываемые признаками «да» или «нет». Данное значение применено в тех случаях, когда количество не имеет значения для качественной оценки. Например, задержка выплаты заработной платы характеризует предприятие как не социально ответственное, какой бы малой ни была величина конкретной задолженности. То же относится к уплате налогов и сборов.

Индикаторы ранжируют деятельность предприятия в области корпоративной социальной ответственности по трем уровням. Ранжирование

осуществлено по признаку обязательности выполнения социально ответственных действий: обязательные и добровольные.

Первый уровень означает невыполнение обязательных действий, что автоматически исключает компанию из числа ответственных, какие бы добровольные социально значимые операции она ни производила. При наличии хотя бы одного индикатора со значением «ноль» предприятие не может быть признано социально ответственным.

Второй уровень является начальным в области корпоративной социальной ответственности. При его достижении деятельность компании направлена на усвоение уже выработанных положений социально ответственного поведения и получение достаточно типичных для предприятий региона результатов, на адаптацию к сформировавшимся нормам.

Третьим уровнем корпоративной социальной ответственности считается не просто добровольность, но и инициативность социальной деятельности предприятия. Поэтому особо выделены собственные инициативы и достигнутые результаты, определяющие предприятие как лидера корпоративной социальной ответственности.

Минимально допустимое значение индикатора устанавливает нижнюю границу обязательного уровня. Основой минимально допустимого значения индикатора являются требования нормативных документов (законов, постановлений правительства, ГОСТов, инструкций различных регулятивных органов и т. д.), договоров и соглашений, значения показателей государственной статистической отчетности. Установленная граница, как правило, учитывает среднестатистическое значение показателя по региону.

Нижняя граница рекомендуемого значения индикатора предусматривает (в случае применения количественных значений) превышение фактических значений показателей над устоявшимися в регионе или достижение предприятием наилучших результатов социальной деятельности.

РСИИ при участии *Агентства социальной информации* в 2006 г. проводил исследование нефинансовых отчетов компаний, работающих в России [68, с. 2]. Выборка включала 280 компаний, ведущих бизнес в России, учитывала принадлежность компаний к 10 ведущим отраслям российской экономики (отрасли промышленности, финансовый сектор, телекоммуникационный, розничная торговля). Проведенное в исследовании сравнение характера информации, отраженной в отчетах, с принципами *Социальной хартии российского бизнеса* показало высокую степень соответствия, что свидетельствует о практическом внедрении этих принципов в деловую практику ведущих российских компаний.

Сопоставление сведений, которые компании отражают в отчетах, свидетельствует, что содержащаяся в них информация поддается сравнению только на качественном уровне. То есть на основании нефинансового отчета организации можно сформировать представление о ее приоритетах и содержании деятельности в области корпоративной социальной ответственности. Количественные показатели, используемые в нефинансовых отчетах, содержат много показателей, которые определяются самой отчитывающейся организацией и не содержатся в универсальных системах отчетности, поэтому мало поддаются сравнению. В итоге выводы о совокупном вкладе компаний в решение тех общественно значимых проблем, которыми они реально активно занимаются, сделать трудно.

Социальный аудит. Работа над нефинансовым отчетом связана не только с внутренним аудитом и взаимодействием с заинтересованными сторонами, но с независимым аудитором. Осуществление процедуры оценки и верификации нефинансового отчета дает организации гарантию третьей стороны в том, что опубликованные в отчете сведения достоверны и не являются рекламой. *Социальный аудит* – в широком смысле – это анализ эффективности социальных программ компании и проверка их соответствия выбранным стандартам, в узком – верификация социальной отчетности [113].

Под аудитом/верификацией нефинансового отчета чаще всего понимается процедура проверки, анализа и подтверждения одного или нескольких аспектов:

- качества отчета (содержащейся в нем количественной и качественной информации);
- истинности представленных данных;
- соответствия содержания отчета выбранной (отчитывающейся организацией) системе отчетности;
- объективности представленных результатов взаимодействия со стейкхолдерами и т. д.

Наиболее часто в пользу проведения такого аудита приводится аргумент повышения доверия читателей (стейкхолдеров) к информации, содержащейся в отчете, а также качества самой отчетности. По данным исследования, проведенного Ассоциацией менеджеров России, доверие к отчетам компаний по КСО будет наибольшим (82% ответов из выборки, включающей 1 200 респондентов в возрасте 18 лет и старше, проживающих в 32 городах России с населением более 500 тысяч человек), если они будут удостоверяться независимым (негосударственным)

органом. 70% респондентов удовлетворились бы подтверждением, полученным от государства, и только 46% готовы поверить собственной отчетности компании без дополнительного ее «внешнего» утверждения.

Сегодня эксперты используют следующую классификацию подходов отчитывающихся организаций в отношении верификации нефинансовых отчетов.

1. Верификация проводится компаниями, предоставляющими профессиональные услуги в области финансового аудита, сертификации и т. д. В качестве методической основы в этом случае обычно используются разработки либо организаций, объединяющих профессиональных аудиторов (например, «стандарт» ISAE 3000 – *разработан Ассоциацией сертифицированных аудиторов* в 2000 г.), либо экспертных организаций (AccountAbility Institute). Стандарт ISAE 3000 предназначен для широкого круга аудиторов, верифицирующих нефинансовую отчетность, включая экологическую отчетность, социальную отчетность и «устойчивое развитие», информационные системы, внутренний контроль и процессы корпоративного управления. Оба руководства предлагают подход, совместимый с международными стандартами финансовой отчетности: следовать духу принципов отчетности, а не жестко прописанным правилам, регламентирующим каждое действие. *AccountAbility Institute* выступил инициатором еще одной инициативы – совместно с Международным регистром сертифицированных аудиторов (IRKA) эта организация проводила тренинги, по итогам которых участники получали статус сертифицированного аудитора в области устойчивого развития.

2. Используется процедура общественного заверения. Общественное заверение нефинансовых отчетов не подменяет проведение профессионального аудита по отчету, так как не включает в себя подтверждение достоверности представленной в отчете информации. Этот вид верификации опирается на анализ взаимодействия заинтересованных сторон. Здесь главное – не выверенная методика проверки информации, а реализация принципа реагирования на мнение стейкхолдеров. Формат, предмет и процедуры общественного аудита пока не регламентируются.

Общественное заверение корпоративных отчетов в России проводится Советом по нефинансовой отчетности *РСНП*. Предмет общественного заверения – значимость и полнота раскрываемой в нефинансовом отчете информации о результатах деятельности компании

в соответствии с принципами ответственной деловой практики, зафиксированных в Социальной хартии российского бизнеса.

Общественное заверение нефинансовых отчетов призвано содействовать публичному признанию результатов деловой практики организации, повышению уровня доверия заинтересованных сторон компании к содержащейся в отчете информации.

Значимые направления раскрытия информации по реализации принципов ответственной деловой практики, принимаемые во внимание при проведении общественного заверения отчета [100]:

- обеспечение экономической эффективности деятельности;
- производство качественных товаров и услуг, благоприятных и безопасных для здоровья потребителей, обеспечение своевременной обратной связи с потребителями, ответственный маркетинг товаров и услуг;
- добросовестная деловая практика: разработка и применение добровольных этических кодексов и корпоративных политик, регулирующих взаимоотношения с заинтересованными сторонами, затрагиваемыми деятельностью компании;
- сохранение и развитие трудового потенциала работников, создание достойных условий труда, мотивация персонала и пр.;
- соблюдение прав человека;
- реализация социально ориентированных политик и программ, направленных на содействие экономическому, социальному и культурному развитию территорий размещения предприятий, участие в решении общественно значимых проблем на региональном и общенациональном уровне, поддержка гражданских инициатив;
- реализация инициатив по смягчению воздействия продукции и услуг на окружающую среду, рациональное использование природных ресурсов, сохранение природной среды, в том числе путем создания и распространения экологически чистых технологий;
- партнерство в бизнесе и взаимодействие с заинтересованными сторонами.

Критерии, учитываемые при подготовке заключения [100]:

- наличие документально оформленных корпоративных ценностей, принципов, миссии, норм поведения (например, Этический кодекс), стратегии и/или политики и др.;
- организация управления деятельностью по реализации заявленной стратегии и/или политики (структуры управления, программы и мероприятия, мониторинг, оценка и пр.);

- достижения компании (ключевые результаты, наличие показателей, соотношение с поставленными целями, динамика показателей, сопоставимость, общественное признание);
- организация взаимодействия с заинтересованными сторонами (охват, цели и механизмы взаимодействия, реагирование на запросы).

4.7. Стандарты и кодексы

Для управления деятельностью в области КСО организациям необходимы руководства, кодексы или стандарты, определяющие принципы социально ответственного поведения. Кодексы создаются как отдельными производителями, так и их различными объединениями и ассоциациями. Предметом регламентирования могут выступать как отдельные области профессиональной деятельности (например, кодексы рекламной и исследовательской практики), так и многие сферы социальной деятельности, например, отношение организации к сохранению окружающей среды, соблюдению международных стандартов по трудовым отношениям и соблюдению прав человека.

Стандарты корпоративной социальной ответственности разрабатываются с учетом руководящих принципов, зафиксированных в документах авторитетных международных организаций, в числе которых: Руководящие принципы Организации экономического сотрудничества и развития для транснациональных корпораций (OECD Guidelines for Multinational Enterprises); Нормы ООН относительно обязанностей компаний в области прав человека (UN Human Rights Norms for Business); Глобальный договор ООН (Global Compact); Соглашения Международной Организации Труда (МОТ) (ILO Conventions); Глобальные принципы Салливана (Global Sullivan Principles). Принципы Глобального договора ООН основаны на Всеобщей Декларации прав человека, Декларации Международной организации труда о принципах и правах в сфере труда, Декларации по окружающей среде и развитию, Конвенции ООН против коррупции.

Цель стандарта корпоративной социальной ответственности – сформировать системное видение и активизировать социально ответственное поведение предприятий. Положения стандарта отражают ожидания общества в конкретный момент времени, поэтому состав и количественное выражение индикаторов корпоративной социальной ответственности подлежат периодическому пересмотру.

Наибольшую известность получили стандарты CSR/KCO – 2008, ISO 26000, в которых хорошо проработаны принципы регулирования отношений между работодателем и работником [33]. Существуют также специализированные международные стандарты по экологии (например, большое распространение получил стандарт экологического менеджмента ISO 14000).

Многие организации также опираются в своей деятельности на стандарты нефинансовой отчетности, например, Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Guidelines (GRI) и AA1000 (рассмотренные ранее), так как в них достаточно подробно представлена структура социально ориентированной деятельности, по которой надо отразить информацию в нефинансовом отчете, или стандарт SA 8000 «Social Accountability – Социальная отчетность», устанавливающий требования к менеджменту социальной ответственности.

Российские практики социальной отчетности во многих случаях соответствуют международным стандартам. Однако информирование общественности о социально ориентированной деятельности недостаточно, чтобы организация могла полноценно использовать имеющиеся возможности для устойчивого развития.

Международные стандарты и кодексы, регламентирующие действия организаций в области устойчивого развития. Стандарт ISO 26000 «Руководство по социальной ответственности» разрабатывался Международной организацией по стандартизации (International Organization for Standardization – ISO), но не относится к стандартам системы менеджмента качества и не предназначен для сертификации третьей стороной. Данный стандарт представляет собой руководство по принципам и основным темам социальной ответственности и способам их интеграции в стратегию организации. Основные принципы стандарта:

- подотчетность перед обществом за влияние на окружающую среду;
- прозрачность;
- этичность – стиль и поведение на основе целостности, честности, равенства, разумного руководства, добронпорядочности;
- учет интересов и уважение всех заинтересованных сторон;
- уважение правовых норм;
- уважение международных норм – в тех случаях, когда эти нормы более предпочтительны для устойчивого развития и благосостояния общества;
- признание важности и всеобщности прав человека.

Стандарт CSR/KCO-2008 охватывает все составляющие социальной ответственности, кроме добросовестной практики ведения бизнеса и финансовой прозрачности. Разработан Всероссийской организацией качества с учетом положений Глобального договора ООН о действиях в области корпоративной социальной ответственности, рекомендаций Международной организации труда, а также международного стандарта SA 8000:2001, международных стандартов ISO серии 9000 и серии 14000, международного стандарта OHSAS 18000, других международных документов. Введен в действие 15 декабря 2008 г. решением Всероссийской организации качества, Украинской ассоциации качества, Международной ассоциации менеджеров и аудиторов качества, Сербской организации качества. Стандарт устанавливает требования к деятельности организаций в области социальной ответственности, касающиеся социальных прав и гарантий персонала, качества продукции, услуг и работ, охраны окружающей среды, ресурсосбережения, поддержки местного сообщества и менеджмента социальной ответственности. Разделы, рассматривающие социальные права персонала и менеджмент социальной ответственности стандарта KCO-2008 идентичны SA 8000 [111]. Положения стандарта CSR/KCO-2008 полностью соответствуют требованиям, содержащимся в разделе 6 «Руководства по основным аспектам социальной ответственности» стандарта ISO 26000:2010. Эти требования относятся к праву на труд, к социальным гарантиям, к охране труда, к производству продукции и услуг надлежащего качества, к охране окружающей среды и ресурсосбережению, к участию в социальных мероприятиях и поддержке инициатив местного сообщества, к социальному менеджменту.

Требования стандарта KCO-2008 в области социальных прав персонала определяют:

- свободу объединений и право на коллективный договор; гарантии заработной платы с учетом среднего уровня в отрасли и регионе, достаточной для обеспечения основных потребностей персонала;
- регулирование длительности работы в соответствии с действующим законодательством;
- гарантии недопущения дискриминации при найме на работу, оплате труда, предоставлении доступа к обучению, повышении в должности, увольнении или выходе на пенсию; а также гарантии недопущения насилия или сексуального принуждения.

- ответственность в области охраны труда по созданию безопасных условий труда и мест отдыха.

Требования стандарта КСО-2008 в области социальных гарантий персонала определяют:

- обеспечение переподготовки и компенсационных выплат при сокращении персонала;
- содействие учащимся и работающим матерям;
- предоставление оплачиваемого отпуска.

Требования стандарта КСО-2008 в области качества продукции, услуг и работ определяют гарантии безопасности продукции, услуг и работ для людей и окружающей среды, соответствия продукции заявленным характеристикам, недопущения контрафактных продукции, услуг или работ.

Требования стандарта КСО-2008 в области охраны окружающей среды определяют обязательства организации по предотвращению вредных воздействий на окружающую среду и экологическому обучению и просвещению персонала.

Требования стандарта КСО-2008 в области экономного расходования ресурсов определяют обязательства организации по применению ресурсосберегающих технологий, утилизации отходов собственного производства, сокращению непроизводительных расходов.

Требования стандарта КСО-2008 в области поддержки местного общества определяют обязательства организации по поддержке усилий власти в развитии территории, где размещена организация; по оказанию помощи местным учреждениям и организациям социальной сферы, помощи малоимущим семьям, одиноким гражданам преклонного возраста, а также ветеранам; по поддержке ЖКХ, культурных, спортивных организаций и мероприятий.

Стандарт CSR/KCO-2008 позволяет любой организации – от самой крупной до самой малой – самостоятельно (через внутренние проверки) или через сертификацию оценить свою приверженность принципам КСО. Вместе с тем по сравнению со стандартом ISO 26000:2010 в редакции стандарта CSR/KCO-2008 не были особо выделены требования к удовлетворению интересов потребителей. Исходя из этого в 2011 г. Международным комитетом по корпоративной социальной ответственности принято решение о введении в стандарт CSR/KCO-2008 дополнительного – восьмого – модуля «Удовлетворение интересов потребителей» [120].

Социальная хартия российского бизнеса деятельности подготовлена РСНП как платформа для формирования корпоративной политики

и практики в соответствии с задачами устойчивого развития бизнеса компаний на основе эффективного взаимодействия с заинтересованными сторонами – акционерами, инвесторами, организациями работников, властными структурами, институтами гражданского общества. Хартия – это добровольная стратегическая инициатива бизнеса, основанная на понимании и признании представителями делового сообщества активной роли бизнеса в общественном развитии, а также система принципов, направлений и границ потенциального вклада компаний и бизнес-сообщества в целом в общественное развитие. Этим документом устанавливаются общие этические принципы социальной деятельности российского бизнеса, соответствующие Глобальному договору ООН. Хартия также предусматривает, что организации – члены РСПП, которые заявили о присоединении к ней, добровольно публикуют отчеты о своей социальной деятельности, на основании которых можно составить представление о том, насколько они реально следуют принципам КСО и дать соответствующую оценку.

Стандарт SA 8000 (Social Accountability 8000) разработан Social Accountability International's на основе рекомендаций Международной организации труда. Основная цель этого стандарта – обеспечение этического происхождения товаров и услуг. Стандарт основывается на принципах 13 международных конвенций по правам человека. Он может применяться для любой организации, любого размера, во всех отраслях промышленности по всему миру, вне зависимости от культурных и географических границ. Основное внимание стандарт уделяет правам работников и условиям работы; фокусирует политику и процедуры на улучшении условий работы и на улучшении взаимопонимания руководства и работников. Имеется Руководство по социальной ответственности – документ, в соответствии с которым осуществляется разработка, внедрение и аудит системы менеджмента, отвечающей требованиям SA 8000.

На основе существующих международных стандартов предприятиями создаются собственные разработки в области корпоративной социальной ответственности и ее оценки органами государственной власти и управления, общественными организациями.

Международные стандарты и кодексы, регламентирующие инвестиционную деятельность организаций в целях обеспечения устойчивого развития. Поддержка социальных и экологических интересов в инвестиционной сфере регламентируется «Принципами Эк-

ватора» (Equator Principles), «Принципами ответственных инвестиций» Финансовой инициативы Программы ООН по окружающей среде.

Концепция «Принципов Экватора» предлагает свод экологических и социальных показателей, на которые следует ориентироваться при инвестировании [149]. Эти принципы применяются в глобальном масштабе ко всем новым проектам с общей суммой капитальных затрат не менее 10 млн долл. (до 2006 г. 50 млн долл.). Документ был разработан 10 крупнейшими частными банками в июне 2003 г. (переработан в 2006 г.) и основан на природоохранных и социальных стандартах, применяемых Международной финансовой корпорацией (IFC) – членом группы Всемирного банка. Банки обязались учитывать экологические и социальные нормы при выделении кредитов, т. е. от позиции невмешательства банки постепенно пришли к осознанию своей роли и ответственности в области рационального природопользования и регулирования социальных аспектов. Стандарты классификации применимы к проектам, реализуемым на территории всех стран и во всех отраслях [96]. Финансовый институт, принявший «Принципы Экватора», разрабатывает свои процедуры для финансируемых проектов, в которых должны учитываться различные аспекты социальной ответственности, рациональные и безопасные методы управления окружающей средой. Данный шаг позволяет более эффективно собирать информацию для вынесения суждения, так как финансовый институт берет на себя обязательство предоставлять займы только для тех проектов, которые могут доказать способность и готовность соблюдать требования по обеспечению социальных норм и защиты окружающей среды. Банки присваивают проектам категорию А, В и С (высокий, средний или низкий уровень экологического или социального риска). Для проектов категорий А и некоторых проектов категории В заемщику нужно пройти специальную независимую экспертизу. Такой подход к формированию политики банка, несомненно, позволяет устранить возможные негативные последствия проекта для экосистем и групп населения или минимизировать и компенсировать надлежащим образом его воздействие, если оно не может быть полностью устранено.

Банки требуют от заемщиков проведения процедур социальной и экологической оценки и предъявления планов действий по смягчению последствий или минимизация рисков. Перечень направлений, по которым осуществляется анализ, следующий: управление экологической и социальной политиками, условия труда, предотвращение и устранение

загрязнения окружающей среды, здоровье и безопасность населения, приобретение земельных участков и принудительное переселение, сохранение биологического разнообразия и сбалансированное управление природными ресурсами, коренное население, культурное наследие. Банки вносят в документацию проектов с высоким и средним уровнем риска обязательства заемщиков по соблюдению принятого плана действий в области охраны окружающей среды, охраны труда, промышленной безопасности и социальной деятельности и требуют от заемщиков выполнения обязательств (насколько это возможно).

При запуске принципов ответственных инвестиций свои подписи под ними поставили 65 участников, в течение года к ним присоединились еще 130 участников, а объем управляемых ими активов превысил 9 трлн долл. К середине 2007 г. программа насчитывала 200 участников. Программа предоставляет рекомендации и обеспечивает информирование о реализации инвестирования с учетом принципов устойчивого развития, при этом каждый инвестор самостоятельно определяет необходимость наличия и содержание своей формальной декларации инвестиционной политики [96].

Создание принципов и в первом и во втором случаях преследует цель предоставления помощи финансовым учреждениям и инвесторам по эффективной оценке, документированию и контролю кредитных и репутационных рисков, связанных с финансированием проектов. Постоянное сотрудничество и изучение возможностей более широкого применения принципов, согласование их трактовок и обмен методиками между организациями обеспечивает возможность передачи опыта, взаимного обучения и разработки наилучших вариантов проведения работ.

Взаимодействие с заинтересованными группами при реализации принципов кодексов корпоративной социальной ответственности. Стандарты в области устойчивого развития или ответственного инвестирования носят рекомендательный характер. Разработка компанией этических и социальных стандартов – тоже дело добровольное. Однако организации, которые принимают на себя определенные обязательства в этой области, последовательно занимаются распространением своих социальных ценностей, что проявляется, прежде всего, во взаимодействии с партнерами по всей производственной цепочке.

Например, *B&Q*, третья крупнейшая в мире международная сеть магазинов DIY-формата (*Do It Yourself*), предлагающих потребителям товары для дома (с головным офисом в Англии), проводит анализ де-

сятков тысяч наименований продуктов, которые продаются в сотнях ее магазинов, на предмет раннего выявления рисков, сопряженных с КСО. Осуществляется такой аудит по нескольким десяткам критериев, начиная с того, влияет ли производство конкретного товара на глобальное изменение климата [103].

Для воздействия на общественное мнение поддержка организацией этических и социальных стандартов часто осуществляется публично, с помощью специальной маркировки товаров. Например, Международная организация по маркировке о честной торговле (Fairtrade Labelling Organization International, FLO) выдает наклейки (International Fairtrade Certification Mark) в основном на товары из развивающихся стран. Наклейки означают, что при производстве этих товаров соблюдался целый ряд специальных критериев и требований КСО. Всемирная организация честной торговли (World Fair Trade Organization, WFTO) сертифицирует и маркирует уже не товары, а компании, производящие товары на базе сырья из развивающихся стран также по стандартам КСО [65].

Известен пример воздействия общественного мнения, создаваемого сторонниками этических кодексов, на представителей бизнес-сообщества. В 1996 г. Международный совет производителей игрушек разработал Добровольный кодекс бизнес-практики, задачей которого было повысить этические стандарты в отрасли. Кодекс поддержали 150 европейских и американских производителей игрушек. Компании *Mattel* и *Hasbro* восемь лет отказывались от принятия норм этого кодекса, но были вынуждены в 2004 г. уступить общественному давлению со стороны потребителей, инвесторов и аналитиков, признав, что противостояние нанесло значительный урон их бизнесу – доверие к компаниям изрядно пошатнулось [103].

Общественное мнение может быть критически настроено даже в тех случаях, когда компания немало делает для повышения благосостояния регионов, где она ведет свою деятельность. Например, мировой лидер розничной торговли компания *Wal-Mart* обвиняется в непоследовательном соблюдении заявленных корпоративных ценностей, так как внутренние стандарты компании (*Wal-Mart Certification System*) далеки от норм международного сообщества (например, от *Ethical Trading Initiative (ETI)*, применяемых в Великобритании, и *Fair Labour Association* – в США; и в тех и в других учтены требования ООН) [103].

В России общественность скептически относится к способности компаний быть социально ответственными. Так, 46% опрошенных не

доверяют в этом плане крупным российским компаниям, 39% – международным. При этом руководители российских компаний видят прямую связь между успехом бизнеса и социально ответственным поведением (81% опрошенных из 300 менеджеров высшего звена российских компаний), с чем согласны только 67% представителей «заинтересованной» общественности (1 200 респондентов) [44, с. 57]. В табл. 4.1 приведены выявленные в результате исследования различия в приоритетах оценки социально ответственного поведения компаний различными группами.

Таблица 4.1

Приоритеты в выборе направления социально ответственного поведения, предъявляемые к российским компаниям [44]

Направление социально ответственного поведения	Место, указываемое для направления представителями заинтересованной группы			
	Бизнес-сообщество	Государственные структуры	СМИ	Общественность
Качество товаров и услуг	1	1	1	1
Законопослушность	3	2	—	2
Социальная защита сотрудников	2	3/4	2	3
Обеспечение достойной зарплаты	5	3/4	3	4/5
Вклад в экономику, создание рабочих мест	4	5	4	4/5
Природоохранная деятельность	6	6	5	6
Благотворительность, долгосрочные социальные проекты	7	7	6	7

Создание этических кодексов. Исследование «Из России с любовью. Национальный вклад в глобальный контекст КСО» показало имеющиеся в этой области проблемы; в частности, организациям необходимо больше внимания уделять вопросам корпоративной этики и разработке четких этических кодексов. Развитие российских компаний в области корпоративной этики и корпоративного управления значительно отстает от компаний на других рынках. В России формализованную политику в данной области разработали 48% опрошенных компаний по сравнению с 70% компаний на развивающихся рынках и 80% – в мире в целом [34]. Российские компании не уделяют должного внимания разработке этических стандартов. Лишь каждый десятый генеральный ди-

ректор или член совета директоров отвечает за разработку и реализацию политики в области деловой этики (для сравнения: за экологическую политику организации отвечает каждый четвертый генеральный директор).

В то же время рыночная (ориентированная во внешнюю среду) деятельность любой организации затрагивает интересы многих субъектов, как других организаций, так и частных лиц, поэтому организации важно предвидеть ряд ситуаций и избежать их, если может быть нанесен какой-либо ущерб участникам или действия организации несут в себе некоторую угрозу с точки зрения общественности.

Наиболее уязвимыми с этой точки зрения являются действия, выполняемые при проведении маркетинговых исследований и маркетинговых кампаний. В частности, организация должна принять меры с целью недопущения:

- дискриминационного ценообразования;
- нанесения ущерба потребителям (психологический стресс или физический ущерб, например, дефектный продукт или некачественное обслуживание, получение респондентом аллергической реакции на продукт);
- проведения исследований для подтверждения априорных заключений;
- запросов о проведении маркетингового исследования с целью воспользоваться результатами интеллектуального труда исследовательского агентства (например, когда организация не намеревается пользоваться услугами исследовательской организации);
- раскрытия чужих методик планирования и реализации маркетинговых действий;
- искажения полученных результатов маркетинговых исследований;
- незтичного поведения в отношении конкурирующих организаций (например, шпионажа, искажения сведений о конкурентах и качестве предоставляемых ими услуг);
- недобросовестных действий (ненадежность выполнения обязательств, недостоверность коммерческих заявлений и сокрытие информации).

Рассмотрите примеры недобросовестной конкуренции (*пример из практики 4.8*) и определите основные проблемы контроля и устранения подобных действий.

Пример из практики 4.8.

Арбитражный суд Москвы 17 июня 2011 г. удовлетворил иск «Красного октября» к кондитерской фабрике «Славянка».

Суд счел, что бренд шоколада «Алина», который выпускает «Славянка», до степени смещения похож на «Аленку» от «Красного Октября». По итогам слушаний суд постановил взыскать со «Славянки» 300 тыс. руб. и по 10 тыс. руб. с двух компаний, продававших «Алину», – «Торгового дома СВ» и «Савени». При этом «Красный Октябрь» требовал компенсации в пять миллионов руб. [51].

В случае со спиртными напитками производители предпочитают также подделываться под известные марки. Например, у фруктового вина Kabuki есть менее качественный клон Kabbuko, а у вермута Martini – отечественный вариант Martin1.

Не меньше клонов появляется и в области бытовой химии. Можно составить даже пары: зубные пасты Colgate и Coldate, Blend-a-Med и Bel-a-Med, Aquafresh и Aquarelle.

У стирального порошка Aigel есть свой двойник «Апрель», у средства для мытья посуды Fairy имеется три копии: Mary имитирует дизайн, Feiry – имя, а Faina заимствует и то и другое. У дезодоранта Rexona есть Roxana, у средств для укладки волос Taft – Taff, а наряду с шампунем от перхоти Nizoral успешно продается внешне не отличимый Nizoril.

Конечно, на откровенное копирование бренда решаются немногие. Если правообладатель видит банальную подделку своего товарного знака, то он может предъявить иск о запрете сходного обозначения, однако в федеральном законодательстве о копировании брендов ничего не говорится – речь идет лишь о недопущении регистрации сходных товарных знаков. В начале 2010 г. представители концерна «Калина» обратились в Федеральную антимонопольную службу России (ФАС). Поводом для этого стала схожесть упаковки кремов «Бархатный», который производит «Свобода», с упаковкой крема «Бархатные ручки», выпускаемого «Калиной».

31 августа 2010 г. ФАС оштрафовала «Свободу» на 4,972 млн руб. за недобросовестную конкуренцию. Представители «Свободы» добились отмены решения ФАС в девятом апелляционном суде, ссылаясь на то, что серия кремов для рук «Бархатный» – это продолжение выпуска крема для рук с тем же названием, выпускаемым до 1990 г.

Однако в другом споре «Калине» удалось отстоять свои интересы. Концерн подал в Роспатент возражение о признании правовой охраны товарного знака «Бархатная нежность», принадлежащего самарскому ЗАО «Апрель». Роспатент вынес решение, согласно которому «Апрелю» было разрешено использование торгового знака «Бархатная нежность» для средств для удаления ржавчины, чистки сточных труб, кремов для обуви, но не для крема для рук [64].

По мнению экспертов, копирование товарных знаков или элементов упаковок известных продуктов преследует единственную цель – получение прибыли за счет марки-конкурента. Производителям, которые используют имитации, нет необходимости вкладывать средства в маркетинг и продвижение таких товаров.

Чтобы избежать неприятных ситуаций, организация должна принять на себя обязательства по саморегулированию деятельности, исходя из общепринятых прав потребителей на свободу выбора, на осведомленность, на безопасность, на уважение и неприкосновенность личной жизни, а также исходя из принципов добросовестной конкуренции.

Действия персонала в отношении потребителей и других групп стейкхолдеров могут оказаться определяющими для репутации организации, так как именно персонал контактирует с людьми и прежде всего его поведение является источником проблем. Сотрудники должны быть осведомлены о возможных этических проблемах, тщательно оценивать свои решения, а если незитичные поступки были совершены, то принимать меры по исправлению ситуации. В процессе проведения маркетинговых мероприятий наблюдается необходимость регламентирования поведения персонала с целью недопущения следующих действий [16, с. 73]:

- обман потребителя (продажа товаров или сбор средств под видом исследования);
- нарушение неприкосновенности личной жизни потребителя (применение скрытого наблюдения, раскрытие анонимности потребителя и разглашение его личной информации, оказание давления на потребителей);
- недостаток внимания или неуважение к потребителю (звонки в неудобное для него время, несвоевременное выполнение взятых на себя обязательств, навязчивые коммерческие предложения);
- нанесение ущерба (психологический стресс, некорректные высказывания, создание ситуации, ставящей респондента в неловкое положение, или физический ущерб);
- недобросовестность (ненадежность выполнения обязательств, недостоверность коммерческих заявлений и сокрытие информации в интересах конкретных лиц);
- нарушение условий конфиденциальности (разглашение дел одного клиента другому; использование информации, предназначенной для одного клиента, в интересах другого).

Как уже было отмечено в первой главе данного учебника, соблюдая этику деловых отношений с окружающими организациями, органами власти, акционерами и деловыми партнерами, организации создают корпоративные кодексы, формулируя в письменном виде этические принципы организации, правила поведения, ответственность администрации по отношению к своим работникам. Внимание общественности к этическим проблемам вынуждает руководителей организаций производить этический анализ своей деятельности, делаются попытки привести этические аспекты деятельности организации в планируемый и контролируемый порядок.

Основные задачи, решаемые Корпоративным кодексом:

- повышать инвестиционную привлекательность организации как субъекта хозяйствования, разделяющего этические принципы, доминирующие во внешней среде; защита интересов всех акционеров, независимо от размера пакета акций, которым они владеют.
- регулировать поведение сотрудников на рабочем месте;
- способствовать развитию корпоративной культуры, обозначая основные цели и ценности и усиливая корпоративную идентичность всех подразделений организации;
- обеспечить адекватное понимание деятельности организации при осуществлении внутренних и внешних коммуникаций;
- улучшить взаимодействие с партнерами и другими заинтересованными сторонами.

Рассмотрите структуру Кодекса корпоративного поведения ОАО «МТУ Сатурн» (*пример из практики 4.9*) и определите, для каких задач управления он предназначен.

Пример из практики 4.9 [39].

Целью настоящего Кодекса корпоративного поведения является:

- обеспечение реализации в практике деятельности Общества, прав и законных интересов акционеров и иных заинтересованных лиц;
- обеспечение доступности информации об Обществе, его деятельности, результатах такой деятельности, органах управления, порядке и принципах;
- принятие основных решений по развитию Общества, а также содержание этих решений;
- создание атмосферы открытости, доверия и сотрудничества во взаимоотношениях между акционерным обществом, его акционерами, менеджерами, инвесторами, работниками, контрагентами, а также иными заинтересованными лицами.

ОАО «МТУ Сатурн» в своем Кодексе корпоративного поведения указывает, что социальная ответственность связывается организацией с проведением:

- открытости и добросовестности во взаимоотношениях с государством (т. е. организация раскрывает информацию о себе и о своей деятельности, что позволяет государству и общественности осуществлять должный контроль);
- лояльности и честности во взаимоотношениях с партнерами, контрагентами, персоналом;
- заботы о персонале (что проявляется в стремлении обеспечить достойный уровень оплаты и условий труда, повышении квалификации и уровня образования персонала и иных аспектах социального развития за счет использования части прибыли на финансирование социально значимых проектов и программ).

Миссия ОАО отражает устремления в построении высокодоходного предприятия, создании технологий и продукции высоких стандартов, обеспечении интересов обороноспособности РФ на современном уровне, создании рабочих мест для высококвалифицированных специалистов.

В соответствии с Миссией ОАО ставит перед собой стратегические цели, основные из которых: создание условий для устойчивого развития Общества и его кооперации, разработки и производства высокотехнологичной продукции военного и гражданского назначения, конкурентоспособной на внутреннем и внешних рынках; наращивание научно-технического и экономического потенциалов и повышение на этой основе благосостояния своих акционеров; совершенствование корпоративного управления и бизнес-культуры.

Структура Корпоративного кодекса:

Раздел 1. Общие принципы корпоративного поведения.

1.1. Миссия, цели, стратегия развития ОАО «МТУ Сатурн».

1.2. Корпоративное поведение.

1.3. Социальная ответственность.

Раздел 2. Корпоративное управление и корпоративные процедуры. Он регламентирует:

- процедуры подготовки и проведения общего собрания акционеров как высшего органа управления организации;
- правила формирования, полномочия и организация деятельности Совета директоров, порядок проведения его заседаний и принятия решений;
- компетенции, права и обязанности исполнительного органа и администрации, их взаимоотношения с другими заинтересованными лицами.

Структура раздела:

- 2.1. Подготовка и проведение общего собрания акционеров.
- 2.2. Формирование и организация деятельности Совета директоров.
- 2.3. Исполнительные органы и администрация.
- 2.4. Корпоративный секретарь.
- 2.5. Другие заинтересованные лица.

Раздел 3. Защита имущественных интересов инвесторов и акционеров.

Он включает рассмотрение:

- существенных корпоративных действий и корпоративных конфликтов;
- политики в области ведения реестра, использования прибыли и выплаты дивидендов;
- процедур контроля и управления рисками.

Раздел 4. Раскрытие информации.

Раздел 5. Заключительные положения.

Большим опытом разработки этических кодексов обладают различные ассоциации и агентства, работающие в области маркетинговых исследований и рекламы (маркетинговых коммуникаций). Например, многие этические кодексы разработаны Ассоциацией рыночных исследований Великобритании (The UK Market Research Society), Советом американских организаций, проводящих социологические исследования (The Council of American Survey Research Organizations), Профессиональной ассоциацией маркетинговых исследований Канады (Professional Marketing Research Society of Canada). В Европе используется Кодекс Европейской ассоциации исследователей рынка и общественного мнения (ESOMAR), первый вариант которого был издан в 1948 г. В 1976 г. кодекс был пересмотрен совместно с Международной торговой палатой. Для изучения рекомендаций по этическим нормам поведения в ходе маркетинговых исследований можно воспользоваться сайтами исследовательских ассоциаций:

- www.marketresearch.org.uk (*UK Market Research Society*);
- www.casro.org (*Council of American Survey Research Organizations*);
- www.mra-net.org (*Marketing Research Association*);
- www.ama.org. (*American Marketing Association*).

В целом все кодексы построены с учетом прав и обязанностей различных субъектов, затрагиваемых деятельностью, и предназначены для того, чтобы отдельные специалисты и заинтересованные организации имели основные правила, регулирующие исследовательскую деятельность.

Рассмотрите основные положения Кодекса Европейской ассоциации исследователей рынка и общественного мнения (ESOMAR) (*пример из практики 4.10*), выделите группы стейкхолдеров, в отношении которых установлены этические нормы, и определите основные проблемы, которые могут быть предотвращены применением этих норм.

Пример из практики 4.10 [16, с. 77–81].

В кодексе ESOMAR предусмотрены правила поведения, не допускающие ущемления прав респондентов.

Любое заявление, сделанное респонденту устно или в письменной форме, должно быть выполнено точно. Респонденту необходимо сообщить цель исследования, название и адрес организации, проводящей исследование.

Исследователь не должен раскрывать анонимность респондентов. Если для осуществления процесса исследования требуется получить имена респондентов, то следует объяснить причины, почему им необходимо сообщить свое имя, и получить письменное согласие на это. Все ссылки, раскрывающие личность респондента, должны сохраняться в надежной конфиденциальности до тех пор, пока не будут изъяты из материалов исследования. Информация о респондентах не может быть использована в иных целях.

Повторные интервью с одним и тем же респондентом допускаются при наличии его согласия, которое было получено во время проведения предыдущего интервью (повторное интервью используется для нормального контроля качества проведенного интервью, когда используемая техника опроса предполагает несколько интервью или повторное интервью является продолжением первого).

Должны быть приняты все разумные меры, чтобы в процессе исследования респондент и другие находящиеся с ним люди не испытывали дискомфорта. Респондент в любой момент может отказаться от сотрудничества с исследователем. Когда сбор информации проводится методом скрытого наблюдения в общественных местах, то исследователю не требуется получать согласие на участие в исследовании, однако должны быть приняты все меры для обеспечения анонимности данного респондента, особенно в случае использования записывающих устройств. В случае комбинированного метода сбора информации, когда после наблюдения респондентам задаются уточняющие вопросы, необходимо показать респонденту данную, касающуюся его часть записи, и если он хочет, то удалить ее.

Если в процессе исследования используется реальная или искусственно созданная ситуация продаж, необходимо после проведения исследования разъяснить респонденту характер созданной ситуации и компенсировать в приемлемой для него форме истраченные деньги.

При интервьюировании детей необходимо получить разрешение родителей, опекуна или другого ответственного лица, объяснив достаточно подробно характер и процедуру исследования.

В кодексе ESOMAR рассматриваются ситуации, в которых не допускается ущемление интересов широкого круга субъектов и общественности.

Никакая другая деятельность не может представляться ложно как маркетинговое исследование (особенно в целях оказания влияния на общественное мнение по какой-либо проблеме, создания баз данных, осуществления презентации и продажи, промышленного и иного вида шпионажа).

Исследователь не должен преувеличивать свои возможности по проведению исследования (квалификацию, опыт, знание, доступ к техническим средствам), неоправданно критиковать конкурентов и распространять сведения, не подтверждаемые собранными данными.

В кодексе ESOMAR предусмотрены правила, которые могут быть положены в основу договора между клиентом и исследователем. Заключенный контракт имеет приоритет при регулировании отношений между ними.

Предложения и оферты на проведение маркетинговых исследований, сделанные исследователем по запросу клиента без согласования цены, остаются собственностью исследователя, подготовившего их.

Результаты исследования являются собственностью клиента и не могут быть раскрыты исследователем третьей стороне без его предварительного письменного согласия, за исключением тех случаев, когда исследование проводится на основе группового заказа или по подписке (об этом клиенты должны быть извещены заранее).

Технические способы и методики, записи, подготовленные исследователем, остаются его собственностью.

Исследователь не должен сообщать кому-либо имя клиента, заказавшего исследования, если только на это не получено разрешение клиента.

Клиент имеет право знать, на каких условиях проводится исследование (например, по заказу нескольких клиентов, какую часть работ какие субподрядчики будут осуществлять), присутствовать при нескольких интервью, чтобы оценить профессиональный уровень проводимых полевых работ. По желанию клиент может получить копии рабочих документов при условии возмещения затрат на копирование.

Исследователь при предоставлении результатов исследования должен четко разделять результаты как таковые и свою личную интерпретацию данных, как и свои рекомендации.

В отчет должна быть включена следующая информация: для кого и кем проводилось исследование, цель, имена субподрядчиков и консультан-

тов; предмет исследования (описание проблемы, размер, характер и география распространения предмета исследования, детали метода изучения предмета исследования, комментарии по поводу возможного искажения результатов); описание метода сбора данных; описание штата сотрудников, проводивших полевые исследования, и методы их контроля; период времени, когда проводились полевые исследования; представление результатов (выводы, общие указания относительно статистических границ допустимых погрешностей основных результатов, а также статистически значимых различий между ключевыми параметрами, использованные формы анкет и других важных материалов).

Рекламодатели также активно критикуются представителями общественности. Поэтому рекламная деятельность в настоящее время регулируется с помощью юридических норм (принятие соответствующих законодательных актов в области рекламы) и этических норм, добровольно принятых на себя членами рекламного сообщества (т. е. через саморегулирование). Большое влияние на координацию совместных усилий по унификации этических требований к рекламе также оказывают международные неправительственные организации, например, Международная рекламная ассоциация (International Advertising Association – IAA), Всемирная федерация рекламодателей (World Federation of Advertisers – WFA).

Чтобы требования кодекса выполнялись персоналом, необходимо довести его содержание до общего сведения, контролировать его выполнение и регулярно корректировать с учетом появления новых ситуаций. Так как в кодексе невозможно предугадать все случаи возникновения этических проблем, необходимо проводить обучение персонала приемам этической оценки осуществляемых действий. Все мероприятия по проведению семинаров или других программ по формированию навыков этического поведения должны проходить при ведущей роли менеджеров высшего звена. На всех уровнях управления необходимо подчеркивать значение этичного поведения и его влияние на получаемые поощрения.

Для принятия решений по спорным с этической точки зрения вопросам можно воспользоваться следующими принципами [126].

1) Золотое правило: поступай по отношению к другим так, как бы ты хотел, чтобы они поступали по отношению к тебе.

2) Телевизионный тест: было бы мне неловко перед моими коллегами, семьей, друзьями, если бы мое решение было предано огласке в СМИ?

3) Профессиональная этика: посчитает ли мое действие правильной объективная комиссия коллег по профессии?

4) Если сомневаетесь – не делай.

Рассмотрите приемы манипулирования восприятием потребителей отдельных свойств рекламируемых товаров (*пример из практики 4.11*). Определите, какие этические нормы нарушаются в каждом случае.

Пример из практики 4.11 [37].

Реклама обманывает потребителя или манипулирует им.

Ассоциация стоматологов России рекомендует жевательные резинки, ассоциация дерматологов одобряет кремы. Даже холодильники LG протестированы «Клиникой НИИ питания РАМН» и рекомендованы «Национальной ассоциацией диетологов и нутрициологов». Столь модная сегодня система рекомендаций – лишь рекламная технология, призванная вызывать доверие потребителя. Расчет понятен: среди более-менее похожих товаров потребитель выберет тот, чья полезность подкреплена авторитетом солидной организации. Однако для НИИ, подписывающихся под брендами, это всего лишь способ заработать деньги. Стоимость таких одобрений, по подсчетам издания «Вечерний Петербург», в зависимости от статуса организации и степени участия в рекламной кампании колеблется от 10 тысяч (если это разовая рекомендация) до 100 тысяч долларов (если существует договор о длительном партнерстве).

В современной рекламе неоправданно часто используется модное слово – «инновации»: от инновации в окрашивании волос, до инновационной формулы омолаживающей косметики и инновационных технологий производства мясopодуlктов. При этом совершенно не обязательно использовать какое-то революционное открытие или нововведение. Так, рекламируемые сегодня инновационные краски для волос L'Oréal, Schwarzkopf и других брендов – это появившиеся еще несколько лет назад краски без аммиака.

Число поклонников органической продукции и безопасной среды обитания в мире растет с каждым днем, поэтому производители размещают приставки «эко», «био» и «без ГМО» на всех продуктах подряд. В странах Европейского союза, США и некоторых других странах действуют законы о единых стандартах для производства продуктов с маркировкой «био». В России, Украине и Белоруссии таких стандартов нет. Соответственно, обозначения «не содержит ГМО» можно встретить даже на соли.

Компанию Lexus в Великобритании обвинили в том, что гибридный Lexus RX400h неоправданно называется в рекламе экологичным. По крайней мере, покупатели вводят в заблуждение, утверждая, что автомобиль почти не оказывает негативного влияния на окружающую среду. Британскую

комиссию по стандартам в рекламе насторожили слова: «идеальный для климата сейчас и в будущем», а также «управление первым в мире гибридным люксовым SUV дарит ощущение экологичности и экономичности».

Потребителя часто вводят в заблуждение относительно размера получаемых выгод и собственно необходимости эти выгоды иметь.

Например, у «Эльдорадо» была громкая акция «Скидки – до 80%», однако внимательный покупатель узнавал, что скидки распространяются только на коврики для мыши и подобные дешевые и малоинтересные товары. Сама же формулировка «до ...» оставляет магазину широкий выбор вариантов установления размера скидки.

Проблема избавления от дисбактериоза регулярно поднимается в рекламе. Помимо йогуртов, дисбактериоз лечат многочисленные лекарственные средства. Так, например, в рекламе средства «Линекс» прямо сообщается, что это «современное оружие против дисбактериоза», и зрителям наглядно показывают, как «Линекс» «залатывает» прорехи в «бактериальной оболочке» кишечника. При этом потребитель не осведомлен, что диагноз «дисбактериоз» не указан в Международной классификации болезней и отсутствует в нормативном документе Министерства здравоохранения РФ «Стандарты диагностики и лечения болезней органов пищеварения». Симптомы, называемые термином «дисбактериоз», встречаются в рамках совершенно различных заболеваний и синдромов. А лечить, как известно, нужно не симптомы, а причины. В современной медицине, в которой принята доказательная методология, все подобные средства относятся к «лекарственным средствам с недоказанной эффективностью». То есть они или не прошли установленные регламентом исследования, или даже не пытались их проходить. Пробиотики и бактериофаги в подавляющем большинстве случаев или не доходят до кишечника, перевариваясь в желудке, или же отторгаются организмом как чужеродные.

Реклама гласит: «Специальный комплекс лактобактерий, укрепляя иммунитет, помогает здоровью быть в отличной форме». При этом потребителю не сообщается, что обе чудо-культуры есть в человеческом организме и в подавляющем большинстве кисломолочных продуктов, а *Rhamnosus* чаще всего используется в качестве консерванта в йогуртах, чтобы предотвратить нежелательные изменения в химическом составе, а вовсе не ради иммунитета.

В рекламе Actimel, брата-близнеца «Имунеле», сообщается только об одном виде лактобактерий – *L. Casei Immunitas*. Это те же лактобактерии, но с патентованным маркетинговым названием в целях отстройки от конкурента. В названии намеренно содержится слово, сложное по звучанию со словом «иммунитет», так как это может внушить аудитории ложное чувство заботы об иммунитете. На сайте компании Danone, кстати, говорится

о том, что именно эта бактерия была выбрана после 10 лет научных исследований. Британская комиссия по стандартам в рекламе запретила компании Danone использовать рекламу Actimel, в которой утверждается, что напиток укрепляет здоровье. Комиссия посчитала, что факт того, что он укрепляет иммунитет, не доказан клиническими исследованиями. Такая же реклама Actimel запрещена во Франции, а в Германии ее назвали «самой дерзкой рекламной ложью года».

4.8. Денежные гранты и стипендии

В целях концентрации ресурсов на поддержке лучших представителей местного сообщества или проектов организация может предоставлять финансирование на конкурсной основе. В качестве инструмента корпоративной социальной политики, использующего соревновательный механизм финансирования, используются *гранты* и *стипендии*.

Денежные гранты – инструмент корпоративной социальной политики, предусматривающий оказание адресной финансовой помощи, выделяемой компанией на конкурсной основе для реализации социальных программ в области образования или проведения прикладных исследований.

Как правило, гранты в той или иной степени связаны с основной деятельностью компании и стратегическими целями бизнеса и могут быть направлены на поддержку как отдельных субъектов (студентов, ученых, авторских коллективов и учебных заведений), так и социальных проектов. С помощью грантов оказывается необходимая поддержка тем проектам, которые не являются прибыльными, но играют важную роль в развитии общества, города или учебного заведения. Деятельность, не получающая адекватного финансирования со стороны государства, также может быть поддержана с помощью грантов.

Грантовые программы имеют несколько существенных особенностей [31]:

- предполагают прямое финансирование субъектов деятельности или проектов;
- обязательно предусматривают конкурс, позволяющий выбрать наиболее профессиональные и оптимальные по стоимости проекты;
- позволяют достаточно гибко осуществлять корпоративную социальную политику, изменяя тематику и географию проведения конкурсов год от года.

Ярким примером целенаправленной поддержки студентов (и особенно молодых ученых) являются грантовые программы частного фонда Дмитрия Зимина «Династия». Финансовая поддержка этого фонда позволяет молодым ученым образовывать творческие коллективы и малые инновационные компании, способные выйти на рынок с научными идеями и создавать на их основе коммерческий продукт. На протяжении длительного времени программы поддержки студентов и преподавателей осуществляет Благотворительный фонд компании «Лукойл». Награждают талантливых, трудолюбивых, а также успешных в учебе и общественной деятельности студентов небольшими грантами не только частные и корпоративные фонды, но и ряд компаний. Правда, эти гранты пока нельзя рассматривать как средства финансирования деятельности для начала карьеры ученого или специалиста, но как «прибавку к стипендии» – вполне [124].

Поддержка профильных вузов или иных учебных заведений позволяет компаниям решать не только текущие кадровые вопросы, но и способствовать новым научным разработкам для развития бизнеса. Традиционно используется несколько форм поддержки организаций профильного образования: оснащение вуза современным оборудованием, строительство учебных полигонов и лабораторий, финансирование программы прикладных исследований и т. д.

Для обеспечения эффективности грантовой программы процесс должен предусматривать несколько этапов.

1. Планирование конкурса. Результатом этого этапа является разработка документов «Положение о конкурсе», «Процедура проведения конкурса». Положение описывает цели и задачи программы, ожидаемый результат, сроки проведения конкурса и выполнения проектов, приоритетные направления и требования к потенциальным участникам; проводится оценка средств и ресурсов, устанавливаются финансовые ограничения программы в целом и отдельных проектов. «Процедура проведения конкурса» содержит сведения о сроках, последовательности и содержательном наполнении каждого этапа конкурса. На этом этапе определяются функции экспертного совета и результат его деятельности – рекомендации или окончательное решение о финансировании выбранных проектов.

2. Проведение конкурса. Основная задача – обеспечить логику действий, обоснованность и прозрачность всего процесса в соответствии с имеющимися документами.

3. Экспертиза заявок. Право оценки проектов предоставляется экспертному совету. Чтобы снять возможные негативные последствия «корпоративного» подхода в оценке заявок, важно обеспечить участие независимых экспертов, которые могут оценить именно проектную суть заявки и не являются узкими специалистами в каком-либо направлении деятельности. Сочетание специалистов и независимых экспертов, которые могут оценить заявки с разных позиций, позволяет добиться наиболее объективной и эффективной работы совета.

Заседание совета может быть очным или заочным. Некоторые организации вводят практику открытой защиты проектов, прошедших предварительный отбор. Независимо от формы проведения экспертизы по итогам конкурса должен быть составлен протокол, в который вносятся персональные оценки и рекомендации экспертов по каждому проекту.

4. Мониторинг результатов. Возможные варианты: получатель гранта предоставляет периодические отчеты о ходе реализации проекта; осуществляются проведение оценки проектов (промежуточной – до того, как профинансированные проекты завершены, или итоговой), проведение конференций грантополучателей, посещение мероприятий, проходящих в рамках профинансированных проектов, и др.

5. Подведение итогов и информирование о результатах. Итоговая оценка должна служить основанием для выбора приоритетов дальнейшей работы организации в избранной области, а также для изменения содержания деятельности. Информирование заинтересованных сторон о результатах программы повышает ее общественную значимость и прозрачность.

Еще одним инструментом реализации корпоративной социальной политики являются *стипендиальные программы*, которые представляют наиболее распространенную разновидность адресных социальных инвестиций в области образования. Как правило, стипендия является актом поощрения субъекта-получателя за имеющиеся достижения. Поскольку существует обширная практика в этой области, методики осуществления таких программ известны и практически не ограничены географическими рамками. Стипендиальные программы представляют интерес как для компаний, так и для местного сообщества. Компании благодаря таким программам привлекают на свои предприятия качественные трудовые ресурсы, для студентов и преподавателей учебных заведений это возможность личностного роста и развития лидерских качеств, а для всего общества – свидетельство наличия качественной системы обучения.

В России Федеральная стипендиальная программа Благотворительного фонда В. Потанина [122] стала первой успешной инициативой, внешней по отношению к администрациям вузов, которая обозначила данное направление как важную общественную задачу.

Рассмотрите пример стипендиальной программы МДМ-Банка (*пример из практики 4.12*), определите ее основные цели и результаты.

Пример из практики 4.12 [123].

Стипендиальная программа МДМ-Банка предполагает учреждение именных стипендий и проведение открытых конкурсов с целью стимулирования учебной, научной и практической деятельности талантливых и перспективных российских студентов, создания благоприятных условий для подготовки высококвалифицированных специалистов финансовой и банковской сферы.

Конкурсы проводятся ежегодно, к ним допускаются студенты 2–5-х курсов экономических и финансовых факультетов вузов России. Претенденты на именные стипендии проходят два этапа конкурсного отбора. Помимо хорошей академической успеваемости решающим фактором при определении победителей является участие в научно-практических исследованиях в сфере финансовой и банковской деятельности.

Первые открытые конкурсы на получение именных стипендий МДМ-Банка прошли в сентябре 2008 г. одновременно в семи региональных вузах-партнерах. В 2008 г. на победу претендовали более 150 студентов профильных факультетов, 49 из них стали стипендиатами МДМ-Банка. В течение 2008/2009 учебного года ежемесячно им выплачивалась стипендия от 2,7 тыс. до 5 тыс. руб., в зависимости от курса обучения. В 2009 г. программа была расширена.

4.9. Социальные инвестиции

Социальные инвестиции бизнеса – это инструмент корпоративной социальной политики, определяющий стратегические направления использования материальных, технологических, управленческих и иных ресурсов, а также финансовых средств организации на реализацию социальных программ для достижения определенного социального и экономического эффекта.

Социальные инвестиции – это форма финансовой помощи, выделяемой компанией на реализацию долгосрочных и, как правило, совместных партнерских социальных программ, направленных на снижение

социального напряжения в регионах присутствия компании и повышение уровня жизни различных слоев общества.

Объединение Business for Social Responsibility использует термин «корпоративные общественные инвестиции» (corporate community investment) и определяет его как широкий круг действий, направленных на улучшение жизни в местных сообществах, где расположены подразделения компании [2]. В перечень социальных инвестиций входят все виды долгосрочных социальных проектов и программ. Сюда же можно отнести участие компании в профессиональных ассоциациях и объединениях, которые содействуют развитию бизнеса.

Решение долгосрочных задач социальных инвестиций требует планирования, организации и управления социальными программами компании.

Социальные программы компании – это увязанная по ресурсам, исполнителям и срокам осуществления система мероприятий по решению приоритетных социальных задач.

Внутренние корпоративные социальные программы, как правило, связаны с развитием персонала, охраной здоровья и созданием безопасных условий труда, с решением вопросов социально ответственной реструктуризации компании, с повышением эффективности ведения бизнеса. Многие компании осознают сегодня важность внутренних социальных программ как своего конкурентного преимущества. Дальнейшее развитие в социальной практике компаний получили следующие достаточно стандартные программы:

- добровольного медицинского страхования;
- жилищного кредитования;
- негосударственного пенсионного обеспечения.

Внешние корпоративные социальные программы направлены на развитие местного сообщества, ведение добросовестной деловой практики, природоохранную деятельность, а также на укрепление репутации и имиджа корпорации. Основные направления социального партнерства бизнеса и власти при реализации программы внешних инвестиций следующие:

- участие в финансировании религиозных, медицинских, спортивных, культурных объектов;
- содержание объектов ЖКХ (в первую очередь градообразующими предприятиями);

- поддержка деятельности и формирование базы медицинских, образовательных и культурных учреждений;
- помощь в организации культурно-досуговой деятельности;
- проведение образовательных проектов для населения;
- поддержка инновационных проектов, направленных на развитие местного сообщества;
- поддержка незащищенных групп населения.

Социальные инвестиции приносят измеримые, осязаемые преимущества и выгоды для основной деятельности компании. К ним во многом применимы те же требования, что и к инвестициям в основную деятельность компании: соответствие стратегии развития бизнеса; наличие конкретных индикаторов социального эффекта и влияния на основную деятельность компании, организационных стандартов принятия решений.

Программа социальных инвестиций должна содержать ряд обязательных разделов:

- основные цели программы;
- ожидаемые конечные результаты реализации программы;
- сроки реализации программы;
- общий необходимый объем финансирования и разбивка финансирования по годам в том случае, если сроки реализации программы не заканчиваются в одном финансовом году;
- перечень основных мероприятий программы с указанием сроков исполнения, источников финансирования;
- механизм реализации программы и контроля за ее ходом.

К проекту целевой программы должны быть приложены пояснительная записка, бизнес-план с социально-экономическим и технико-экономическим обоснованиями. В случае необходимости – положительное заключение государственной экологической экспертизы (по программам, при реализации которых может быть оказано воздействие на окружающую природную среду), а также документ о соглашениях с партнерами.

Механизмы реализации социальных программ следующие.

1. Компания создает для реализации конкретной программы некоммерческую организацию/фонд.
2. Компания участвует в деятельности фондов развития местного сообщества. Фонды развития местного сообщества создаются для реализации социально значимых программ конкретного города или территории и объединяют усилия административных структур, коммерческих и некоммерческих организаций.

3. Компания участвует в финансировании участников городских (территориальных) конкурсов социально значимых проектов. В них принимают участие территориальные некоммерческие организации, которые представляют свои проекты и технологии, направленные на решение социальных проблем территории или различных социальных групп. Заказчиками проектов выступают администрации городов, муниципалитеты и различные коммерческие организации. Заказчик на конкурсной основе выделяет средства на реализацию социальных программ, некоммерческая организация – победитель конкурса – становится исполнителем программы.

4. Компания формирует социальный бюджет – финансовые средства, выделяемые компанией на реализацию собственных социальных программ; как правило, реализация этой формы носит внутрикорпоративный характер и требует координации деятельности различных служб компании.

5. Компания осуществляет прямые инвестиции в социально значимые проекты (объекты), которые могут окупиться.

Рассмотрите деятельность Фонда «Ив Роше» (*пример из практики 4.13*).

Пример из практики 4.13 [86].

Фонд «Ив Роше» способствует проведению локальных и глобальных мероприятий по защите природы, солидарности и содействует развитию и распространению знаний в области экологии в более чем 50 странах мира. Созданный в 1991 г., с 2001 г. он находится под эгидой Института Франции. Миссия Фонда – «Чтобы мир стал более зеленым» – осуществляется по двум основным направлениям – Премия «Terre des Femmes – Земля Женщин» и операция «Озеленим планету вместе».

Программа ООН по защите окружающей среды (PNUE) запустила проект «Озеленим планету вместе: миллиард деревьев для планеты». По всему миру частные лица и различные организации призваны зарегистрировать на сайте PNUE свое обязательство по высадке деревьев. Цель – высаживать минимум миллиард деревьев каждый год по всему миру. В этом проекте компания Yves Rocher действует через свой Фонд, официальный уполномоченный орган для сбора средств.

В Фонде «Ив Роше» работает Комитет, ответственный за выбор ассоциаций, специализирующихся в восстановлении леса, по определенным критериям (история и текущая ситуация, цель, количество деревьев для высадки и их виды, прогнозируемый процент выживания, тип функционирования лесных питомников, влияние проекта на биоразнообразие, человеческие ресурсы и общественная польза). Именно эти неправитель-

ственные организации выполняют работу по посадкам на местах деревьев локального происхождения и разнообразных видов, приспособленных к местному климату, при тесном сотрудничестве с местным населением. В большинстве случаев дерево сначала выращивается в питомнике, по истечении нескольких месяцев пересаживается в грунт местными добровольцами. Компания взяла на себя обязательство высадить 50 миллионов деревьев к концу 2013 г. По состоянию дел на декабрь 2011 г. уже посажено 17 112 192 дерева.

В Архангельской области Фонд реализует Программу срочного восстановления и защиты бореального леса (тайги), характерная флора которого состоит преимущественно из елей и других вечнозеленых хвойных растений. Массивная эксплуатация леса, а также сильный ураган 2008 г., повлекли за собой катастрофические последствия: поэтому Фонд «Ив Роше» объединился с российским филиалом Фонда WWF, чтобы восстановить бореальный лес и сохранить эндемичную экосистему региона. Ведь исчезновение эндогенных видов негативным образом влияет на всю экосистему: при вторичном замещении пород березы постепенно заменяют хвойные деревья, что в среднесрочной перспективе может повлечь за собой исчезновение бореального архангельского леса. Создание эффективных структур, а также вовлечение местного населения – основа успеха этого проекта. Расположенные вблизи от мест посадок, на расстоянии около 500 км к юго-востоку от Архангельска, лесные питомники состоят из 11 теплиц. Там выращиваются исключительно саженцы сосны обыкновенной (сосна Сильвестр) двухлетнего возраста, что помогает добиться лучшего коэффициента приживаемости. Засаженная площадь соответствует 1/5 территории, разрушенной ураганом 2008 г. Проект также имеет педагогическую цель – привлечь внимание жителей региона к проблеме исчезновения лесов и привлечь молодежь к участию в посадках.

В России круг участников социального инвестирования сводится, в основном, к крупным компаниям и корпорациям; не развиты программы социального инвестирования, объединяющие ресурсы и интересы бизнеса, муниципальных, государственных органов управления, общественных организаций и населения. Слабы механизмы информирования населения о социальных инвестициях бизнеса, его вложениях в решение конкретных социальных проблем граждан. Это мешает общественному признанию данной деятельности, формированию позитивного имиджа власти и коммерческих структур, добросовестно выполняющих свои социальные обязательства перед обществом.

и, в конечном итоге, лишает население возможностей достойного социального обслуживания за счет ресурсов, имеющихся в частном секторе экономики и корпоративных усилий всех участников данного процесса.

В экономически развитых странах корпоративная социальная ответственность, реализуемая через добровольный вклад инвестиций частного сектора в общественное развитие, давно является распространенной и традиционной практикой, улучшающей условия жизнедеятельности населения и поддерживающей развитие бизнеса.

Социальные инвестиции приносят реальные преимущества и выгоды для основной деятельности компании. В этом заинтересованы все корпоративные участники социального инвестирования, а государство призвано регулировать возникающие при этом отношения.

Пример из практики 4.14 иллюстрирует, насколько долгосрочными могут быть социальные программы.

Пример из практики 4.14.

Примером социального инвестирования может служить небольшая компания Bettys and Taylors of Harrogate Yorkshire Tea, которая уже на протяжении 10 лет борется с эрозией почв и восстанавливает лесные массивы. Деревья высаживаются во всем мире, но наиболее активно – в развивающихся странах, которые являются поставщиками чая для компании. Финансирование программы происходит не только за счет регулярных отчислений из прибыли компании, но и за счет отдельных промо-акций – на пачках с продукцией печатается специальный знак. За покупателя, собравшего три таких знака, компания перечисляет 1 фунт в пользу программы. Кроме того, компания регулярно устраивает акции по массовой посадке деревьев и озеленению дворов совместно со школами.

Подобные акции дают людям возможность ощутить свою причастность к благотворительной и общественно полезной деятельности, причем без значительных усилий с их стороны. И если далеко не каждый из нас, даже будучи увлеченным идеей, может оставить привычную жизнь ради присоединения к миссии Красного Креста или акции зеленых по спасению морских котиков, то принять участие в элементарной акции, подобной той, которую проводят Bettys and Taylors of Harrogate Yorkshire Tea, легко и приятно миллионам людей, ставших клиентами этой чайной компании.

4.10. Социально ориентированный маркетинг

Маркетинг социально значимой проблемы, или cause related marketing (CRM – от англ. good cause – доброе дело) – инструмент создания, поддержания и расширения прочных, полноценных взаимо-

отношений с потребителями путем совместного решения социальной проблемы.

Социально ориентированный маркетинг включает установление взаимоотношений с потребителем на нескольких уровнях: рациональном, эмоциональном и духовном, результатом которого должна стать более высокая приверженность потребителей по отношению к торговой марке и/или компании в целом. Следование философии CRM дает компаниям прекрасную возможность повысить уровень узнаваемости компании и торговой марки, упрочить их имидж и, как следствие, повысить уровень лояльности по отношению к компании в целом или к определенной торговой марке [5].

CRM-кампанию организовать достаточно сложно. Во-первых, необходимыми условиями здесь являются правильное понимание задач, преданность делу и личное участие в проведении кампании на всех уровнях. Во-вторых, выявление подходящего партнера (благотворительной организации или социально значимой проблемы), который будет затем ассоциироваться с компанией или торговой маркой, является не менее важной проблемой. Этот поиск должен осуществляться так же высокопрофессионально, как и поиск любого другого стратегического партнера.

Рассмотрите деятельность компании «Фармакор» (*пример из практики 4.15*).

Пример из практики 4.15 [89].

В Санкт-Петербурге одной из крупнейших сетей частных аптек «Фармакор» с помощью социальной программы для пожилых людей был значительно увеличен рост продаж и решена проблема с привлечением и удержанием потребителей.

Компания «Фармакор» с самого начала существования отчисляла внушительные средства на благотворительность. Это делалось по простой схеме: исходя из многочисленных просьб о помощи, в месяц отчислялась определенная сумма. В то же время компания стремилась организовать пролонгированную социальную акцию с маркетинговой отдачей.

В 2002 г. Общественная организация «Петербургский пенсионер» предложила помочь пожилым горожанам с лекарствами. Так родилась идея создания социальных отделов в аптеках сети «Фармакор», где цены снижены до 30% относительно среднегородских. Чтобы приобрести товары именно в этом отделе, покупателю нужно предоставить индивидуальную карту. Право получить карту имеет каждый пенсионер или инвалид. При покупке ограничений на страну производителя или

количество приобретаемого нет. Кроме того, покупатель имеет право оплачивать лекарства в любой из социальных аптек без привязки к месту жительства, а также имеет возможность уточнить наличие лекарства через специальный многоканальный телефон. В случае отсутствия необходимого препарата его можно заказать, и заказ выполняется в течение одного-двух дней. Социальная задача данной программы – обеспечение пенсионеров города лекарствами по сниженным ценам (предварительные исследования, которые провел «Фармакор», показали, что 96% пожилых петербуржцев не могут покупать себе все необходимые лекарства из-за их дороговизны). Маркетинговая задача – улучшение репутации компании, привлечение нового слоя потребителей, и, что важнее, – закрепление их среди постоянных клиентов.

В затраты на запуск и реализацию данной программы вошли аренда, ремонт и оборудование дополнительных площадей, специальное обучение для сотрудников аптек и справочной телефонной службы.

Результаты программы:

- за год обладателями аптечной карты «Фармакора» стали более 120 тысяч пожилых петербуржцев;
- в программу помощи пожилым людям включились некоторые другие компании города, которые по этим же картам предоставляют пенсионерам скидки на свои услуги (например, сеть универсамов «Дикси» предоставляет 2% скидки на свои товары, а страховое общество «Русский мир» – 15% скидки на услуги);
- реализация программы привела и к решению маркетинговых задач компании: пенсионеры стали «агентами влияния» на другие целевые аудитории (многочисленных друзей и родственников) при выборе аптеки для семьи. Таким образом в аптеках «Фармакор» возрос приток и более обеспеченных покупателей. Кроме того, члены семей пожилых участников программы имеют право по предоставлению карты приобретать для них лекарства. Поэтому зачастую в этой же аптеке жители Санкт-Петербурга, не попадающие под условия социальной программы, покупают товары и для себя (но уже в отделе с обычными ценами).

Долгосрочное воздействие:

- открытие социальных отделов аптек привело к общему росту продаж;
- за счет реализации социальной программы повысился уровень узнаваемости бренда в городе;
- проект получил мощное публичное, при этом первичное и мониторинговое внимание СМИ к компании было бесплатным;
- социально незащищенные слои населения получили лекарства по сниженным ценам, а компания – рост продаж и лояльных, постоянных потребителей (без увеличения рекламного бюджета).

Организация CRM-кампании, помимо громадных преимуществ для своей торговой марки, связана и со всевозможными рисками. Наилучший способ минимизировать риски – найти необходимое соотношение между ценностями торговой марки и ее соответствием социально значимой проблеме или благотворительной организации. Наиболее эффективным способом достижения соответствия является проведение маркетинговых исследований и использование методики выявления «территории» торговой марки.

При установлении эффективных отношений между компанией и ее партнером (благотворительной организацией) существует целый спектр средств, при помощи которых достигается положительный результат. Все эти средства должны подвергаться систематическому изучению и использоваться в целях взаимной выгоды. К ним относятся: уровень корпоративных пожертвований, реклама и расходы на коммуникации, вовлечение персонала и добровольцев, поддерживающих благотворительные организации, поддержка со стороны правительственных структур и поставщиков компании, участие знаменитостей [5].

Резюме

1. Для устранения некоторых социальных проблем часто важно привлечь внимание широкой общественности к проблеме, чтобы побуждать к необходимым действиям население и/или других участников рынка, работающих в том же секторе бизнеса или в том же регионе. Как правило, содержание подобных коммуникаций касается пропаганды некоторой модели поведения, последовательная и повседневная реализация которой позволит устранить проблему или снизить ущерб от ее проявления (не курить, пристегиваться при поездке в автомобиле, не мусорить, не расходовать напрасно воду и т. д.). Активная позиция организации, ее позитивное влияние на других – это тоже часть политики корпоративной социальной ответственности, позволяющей консолидировать усилия отдельных субъектов и тем самым поддержать их участие в решении проблемы. Пропаганда решений в области социальных проблем – это инструмент корпоративной социальной политики, действующий мобилизации и координации добровольной активности членов общества с целью решения актуальных, общезначимых социальных проблем, которые невозможно удовлетворительно решать с помощью стандартного набора административно-правовых средств или разрозненных усилий отдельных организаций.

2. **Благотворительность** – инструмент корпоративной социальной политики, посредством которого организация добровольно предоставляет разовую или систематическую безвозмездную помощь, частные ресурсы в целях содействия нуждающимся людям, решения общественных проблем, поддержки общественно значимых инициатив, а также усовершенствования условий общественной жизни. В качестве частных ресурсов выступают финансовые и материальные средства (продукция, административные помещения, помещения для проведения мероприятий, транспорт, оборудование), а также способности и энергия людей.

3. **Благотворительность** отличается от спонсорства тем, что не предполагает даже неформальных обязательств со стороны получивших поддержку. Благотворительность отличается от милостыни; она носит организованный, по преимуществу безличный характер и даже в случаях индивидуальных начинаний (проектов) имеет в виду общественно значимые цели. Благотворительность оказывается в форме меценатства, классической филантропии и попечительства. Меценатство рассматривается как вид благотворительности, связанный с поддержкой культуры, искусства, науки. Филантропия – форма проявления благотворительности, связанная с оказанием помощи лицам, потерпевшим жизненную катастрофу и находящимся в бедственном положении. Попечительство – вид благотворительности, который предполагает наблюдение за деятельностью и содействие в осуществлении прав и исполнении обязанностей подопечных. Чаще всего попечительство осуществляется в отношении учебных заведений или несовершеннолетних.

4. **Благотворительный маркетинг** – содействие сбыту товаров компании при помощи благотворительных акций, жертвуя часть прибыли, полученной от продажи товаров, на какое-то благое дело.

5. **Волонтерство, или корпоративное добровольчество**, – инструмент корпоративной социальной политики, связанный с поддержкой и поощрением со стороны организации добровольных усилий сотрудников по безвозмездному предоставлению своих времени, знаний, навыков, информации, контактов и связей для решения социальных проблем местного сообщества. Корпоративное добровольчество рассматривается многими организациями как позитивный опыт, способствующий развитию дополнительных навыков и лидерских качеств сотрудников. Опыт добровольчества приносит моральное удовлетворение, повышает

уверенность в себе, помогает развивать творческий потенциал и улучшать атмосферу взаимодействия в коллективе.

6. Спонсорство – это инструмент корпоративной социальной политики, который представляет собой систему взаимовыгодных договорных отношений между спонсором и субсидируемой стороной, характер которых четко регламентирован и рассчитан на создание положительной реакции у потребителей и других субъектов. Целью спонсорской деятельности является поддержание имиджа спонсора такими способами, которые положительно влияют на основную массу населения.

7. Спонсорство специальных мероприятий позволяет компаниям ассоциировать свои товары с оригинальными яркими мероприятиями, начиная от джазового фестиваля до соревнований по надуванию пузырей из жевательной резинки, чтобы прорваться сквозь хаос, царящий в средствах информации, и добиться более высоких уровней позитивной осведомленности.

8. Спонсорство спортивных соревнований – это такой вид спонсорской деятельности, который позволяет компаниям ассоциировать себя с хорошо известными видами спорта и спортсменами. Ассоциация со спортивными соревнованиями повышает осведомленность аудитории, улучшает мнение о компании и торговой марке, добавляет достоверности посланию компании и создает более высокий уровень доверия к такой компании.

9. Нефинансовый отчет – инструмент корпоративной социальной политики, обеспечивающий информирование всех заинтересованных сторон о достигнутых результатах в области устойчивого развития или отдельных направлений социально ориентированной деятельности (экологической, социальной и др.), который представляет собой самостоятельный опубликованный документ, представленный организацией на сайте и/или в бумажном виде. Для составления социальных отчетов обычно используется руководство, предложенное какой-либо международной общественной организацией, исходя из представления о том, что отчетность об экономических, экологических и социальных результатах деятельности организации должна быть настолько же обычна и сравнима, как финансовая отчетность.

10. Различают комплексный отчет – наиболее полный по содержанию, раскрывающий информацию о деятельности в трех областях (экономической, социальной и экологической), и тематический – экологический или социальный. Экологический отчет посвящается анализу

экологических последствий деятельности организации и мерам, принимаемым ею для снижения негативного влияния на окружающую среду. Социальный отчет содержит информацию о благотворительных акциях и программах партнерства на территориях, где работает организация, о программах поддержки и развития персонала, охраны труда и безопасности, о работе с потребителями. Структура социального отчета может варьироваться в зависимости от приоритетов организации при реализации социальной политики.

11. При подготовке нефинансовых отчетов в российской практике чаще всего используют два международных стандарта социальной отчетности: 1) Стандарт Института социальной и этической отчетности – стандарт серии AA1000. 2) Руководство по отчетности в области устойчивого развития GRI (Global Reporting Initiative – Глобальная инициатива по отчетности) – стандарт внешней отчетности в области устойчивого развития.

12. Для управления деятельностью в области КСО организациям необходимы руководства, кодексы или стандарты, определяющие принципы социально ответственного поведения. Кодексы создаются как отдельными производителями, так и их различными объединениями и ассоциациями. Предметом регламентирования могут выступать как отдельные области профессиональной деятельности (например, кодексы рекламной и исследовательской практики), так и многие сферы социальной деятельности (например, отношение организации к сохранению окружающей среды, соблюдению международных стандартов по трудовым отношениям и соблюдению прав человека).

13. Денежные гранты – инструмент корпоративной социальной политики, предусматривающий оказание адресной финансовой помощи, выделяемой компанией на конкурсной основе для реализации социальных программ в области образования или проведения прикладных исследований. Как правило, гранты в той или иной степени связаны с основной деятельностью компании и стратегическими целями бизнеса и могут быть направлены на поддержку отдельных субъектов – студентов, ученых, авторских коллективов и учебных заведений, так и социальных проектов. С помощью грантов оказывается необходимая поддержка тем проектам, которые не являются прибыльными, но играют важную роль в развитии общества, города или учебного заведения. Деятельность, не получающая адекватного финансирования со стороны государства, также может быть поддержана с помощью грантов.

14. Социальные инвестиции бизнеса – это инструмент корпоративной социальной политики, определяющий стратегические направления использования материальных, технологических, управленческих и иных ресурсов, а также финансовых средств организации на реализацию социальных программ для достижения определенного социального и экономического эффекта.

15. Социальные инвестиции – форма финансовой помощи, выделяемой компанией на реализацию долгосрочных и, как правило, совместных партнерских социальных программ, направленных на снижение социального напряжения в регионах присутствия компании и повышение уровня жизни различных слоев общества.

16. Социальные программы компании – это увязанная по ресурсам, исполнителям и срокам осуществления система мероприятий по решению приоритетных социальных задач.

17. Маркетинг социально значимой проблемы – инструмент создания, поддержания и расширения прочных, полноценных взаимоотношений с потребителями путем совместного решения социальной проблемы. Социально ориентированный маркетинг включает установление взаимоотношений с потребителем на нескольких уровнях: рациональном, эмоциональном и духовном, результатом которого должна стать более высокая приверженность потребителей по отношению к торговой марке и/или компании в целом. Следование этой философии дает компаниям прекрасную возможность повысить уровень узнаваемости компании и торговой марки, упрочить их имидж и, как следствие, повысить уровень лояльности по отношению к компании в целом или определенной торговой марке.

Контрольные вопросы

1. Объясните, чем отличается продвижение решений социально значимой проблемы от рекламы или публик рилейншз.

2. Перечислите преимущества благотворительного маркетинга в сравнении с другими формами благотворительности.

3. Дайте определение спонсорской деятельности и объясните, как компания пользуется ею в стратегическом плане, чтобы создать позитивные ассоциации.

4. Почему специальные мероприятия являются полезным средством формирования имиджа фирмы как социально ответственного участника общества?

5. Каковы преимущества финансирования спортивных мероприятий?
6. Определите сильные и слабые стороны различных видов спонсорства. Когда вы бы сами использовали каждую из этих стратегий?
7. В чем заключается сходство и различие между маркетингом специальных мероприятий, маркетингом спортивных соревнований и благотворительным маркетингом?
8. Люди, которые интересуются гонками *НАСКАР*, демонстрируют самый высокий уровень лояльности к товарам, рекламируемым на автомобилях во время этих соревнований. Почему, на ваш взгляд, это происходит?
9. В чем сходство и различие между грантами и стипендиями?
10. Какие виды нефинансовой отчетности могут быть использованы компаниями?
11. Каким образом компания может измерить степень соответствия своей деятельности требованиям стандартов или принципов устойчивого развития?
12. Каким образом компании могут регулировать этические проблемы в своей деятельности и поведении своих сотрудников?

ГЛОССАРИЙ

Благотворительность – инструмент корпоративной социальной политики, посредством которого организация добровольно предоставляет разовую или систематическую безвозмездную помощь, частные ресурсы в целях содействия нуждающимся людям, решения общественных проблем, поддержки общественно значимых инициатив, а также усовершенствования условий общественной жизни.

Внутрифирменный маркетинг – систематическая оптимизация внутрифирменных процессов средствами маркетингового и кадрового менеджмента, ведущая к превращению маркетинга в философию предприятия благодаря последовательной и одновременной ориентации на клиента и персонал.

Волонтерство, или корпоративное добровольчество, – инструмент корпоративной социальной политики, связанный с поддержкой и поощрением со стороны организации добровольных усилий сотрудников по безвозмездному предоставлению своих времени, знаний, навыков, информации, контактов и связей для решения социальных проблем местного сообщества.

Декоммодификация – степень, до которой государство смягчает рыночное давление на гражданина, т. е. фактически означает возможность индивида обеспечить себе средства к существованию без продажи своей рабочей силы (посредством пенсий, пособий, различных социальных выплат).

Денежные гранты – инструмент корпоративной социальной политики, предусматривающий оказание адресной финансовой помощи, выделяемой компанией на конкурсной основе для реализации социальных программ в области образования или проведения прикладных исследований.

Добросовестная деловая практика – направление социальной политики компании, которое имеет целью содействовать принятию и распространению добросовестной деловой практики между поставщиками, бизнес-партнерами и клиентами компании. Это информационная открытость в отношении собственников, поставщиков, бизнес-партнеров, клиентов и заинтересованных сторон, в организации крупными компаниями программ содействия малому бизнесу, в программах по добровольному ограничению сфер ведения бизнеса, а также сотрудничество с органами государственного управления, ассоциациями

потребителей, профессиональными объединениями и другими общественными организациями.

Инструмент реализации КСО – средства или исполнительные механизмы, направленные на решение социально важных проблем по улучшению среды функционирования или формирование у стейкхолдеров такого восприятия этой проблемы, которое способствовало бы либо разрешению проблемы, либо консолидации усилий стейкхолдеров по поиску путей решения, либо снижению нефинансовых рисков организации.

Корпоративная культура – система факторов, определяющих внутреннюю среду организации и стиль ее поведения во внешней среде.

Корпоративная социальная ответственность – концепция, которая отражает добровольные обязательства компаний учитывать интересы общества, партнеров, поставщиков, работников, акционеров, местных сообществ и прочих заинтересованных сторон при принятии бизнес-решений.

Корпоративные ценности определяют характер целей, которые ставит перед организацией ее руководство. Корпоративные ценности (т. е. то, что задает стандарты деятельности организации) формируют корпоративную культуру организации.

Корпоративный кодекс чести – документ, формулирующий этическую позицию организации и освещающий способы поддержания нравственного порядка.

Местное сообщество – группа людей в природной окружающей среде, обладающая географическими, политическими и социальными границами и развитым общением друг с другом.

Меценатство – вид благотворительности, связанный с поддержкой культуры, искусства, науки.

Миссия фирмы – краткое афористичное выражение глобальной цели фирмы с акцентом на базовой потребности целевого потребителя.

Нефинансовый отчет – инструмент корпоративной социальной политики, обеспечивающий информирование всех заинтересованных сторон о достигнутых результатах в области устойчивого развития или отдельных направлений социально ориентированной деятельности (экологической, социальной и др.), который представляет собой самостоятельный, опубликованный документ, представленный организацией на сайте и/или в бумажном виде.

Охрана здоровья и безопасные условия труда обеспечивают создание и поддержание дополнительных по отношению к законодательно закрепленным норм охраны здоровья и условий безопасности на рабочих местах. Охватывают такие сферы, как охрана труда и техника безопасности, медицинское обслуживание персонала на предприятии, поддержание санитарно-гигиенических условий труда, поддержание материнства и детства, создание эргономичных рабочих мест, профилактика профессиональных заболеваний и т. п.

Попечительство – вид благотворительности, который предполагает наблюдение за деятельностью и содействие в осуществлении прав и исполнении обязанностей подопечных; чаще всего осуществляется в отношении учебных заведений или несовершеннолетних.

Природоохранная деятельность и ресурсосбережение – направление социальной политики компании, осуществляемое по инициативе компании с целью сокращения вредного воздействия на окружающую среду. Включает программы по экономному потреблению природных ресурсов, повторному использованию и утилизации отходов, предотвращению загрязнения окружающей среды, организации экологически безопасного производственного процесса, организации экологически безопасных транспортных перевозок; проводятся акции по озеленению и «субботники» компании и т. п.

Пропаганда решений в области социальных проблем – инструмент корпоративной социальной политики, содействующий мобилизации и координации добровольной активности членов общества с целью решения актуальных, общезначимых социальных проблем, которые невозможно удовлетворительно решать с помощью стандартного набора административно-правовых средств или разрозненных усилий отдельных организаций.

Развитие местного сообщества – направление социальной политики компании, осуществляемое на добровольной основе и призванное внести вклад в развитие местного общества. Компании оказываются вовлеченными в жизнь местного сообщества путем осуществления различных социальных программ и акций поддержки социально незащищенных слоев населения, оказания поддержки детству и юношеству, поддержки, сохранению и развитию жилищно-коммунального хозяйства и объектов культурно-исторического значения, спонсирования местных культурных, образовательных и спортивных организаций и мероприятий, поддержки социально значимых исследований и кампаний, участия в благотворительных акциях и т. п.

Развитие персонала – направление социальной политики компании, направленное на привлечение и удержание талантливых сотрудников. Включает в себя обучение и профессиональное развитие, применение мотивационных схем оплаты труда, предоставление сотрудникам социального пакета, создание условий для отдыха и досуга, поддержание внутренних коммуникаций в организации, участие сотрудников в принятии управленческих решений и т. п.

Социально ответственное инвестирование – инвестирование, заключающееся не только в извлечении финансовых доходов, но и в реализации социальных целей, обычно путем инвестирования в компании, действующие с соблюдением этических норм; инвестиционный процесс, в котором через добровольный и сознательный выбор критериев и методов инвестирования проявляется ответственность инвестора за последствия инвестиций для общества, окружающей среды и их устойчивого развития, а также его личные взгляды и убеждения относительно социально значимых вопросов и социокультурных ценностей.

Социально ответственная реструктуризация – направление социальной политики компании, которое призвано обеспечить проведение реструктуризации социально ответственным образом, прежде всего в интересах персонала компании (обычно проводятся информационные кампании, освещающие предстоящие структурные изменения, мероприятия по профессиональной переподготовке, содействию в трудоустройстве, осуществляются компенсационные выплаты сотрудникам, попавшим под сокращение, и т. п.).

Социальные инвестиции бизнеса – инструмент корпоративной социальной политики, определяющий стратегические направления использования материальных, технологических, управленческих и иных ресурсов, а также финансовых средств организации на реализацию социальных программ для достижения определенного социального и экономического эффекта.

Социальный аудит – комплекс действий, включающий анализ эффективности социальных программ компании и проверку их соответствия выбранным стандартам, а также верификацию социальной отчетности.

Спонсорство – инструмент корпоративной социальной политики, который представляет собой систему взаимовыгодных договорных отношений между спонсором и субсидируемой стороной, характер которых четко регламентирован и рассчитан на создание положительной реакции у потребителей и других субъектов.

Стейкхолдер – любой индивидуум, группа или организация, оказывающие существенное влияние на принимаемые фирмой решения или оказывающиеся под воздействием этих решений.

Стратегическое видение – взгляды менеджеров компании на то, какими видами деятельности организация собирается заниматься и каков долгосрочный курс.

Теория корпоративного альтруизма утверждает, что любая фирма является частью общественной структуры, так как бизнес – порождение общества, а следовательно, он должен служить интересам этого общества. Поэтому сам факт существования предприятия влечет за собой моральные обязательства вести себя социально ответственно.

Теория корпоративного эгоизма гласит, что решение проблем общества должно находиться в компетенции государственных и муниципальных органов, а не предприятий, так как их руководители не обучены решать социальные проблемы. Ответственность же бизнеса заключается только в том, что он должен хорошо выполнять свою главную функцию – создавать материальные блага.

Теория «разумного» эгоизма рассматривает КСО как прибыльный (пусть и в долгосрочной перспективе) бизнес.

Устойчивое развитие – такое развитие, которое, удовлетворяя потребности сегодняшнего дня, не ставит под угрозу удовлетворение потребностей будущих поколений.

Фандрайзинг – участие компании в привлечении средств других благотворителей на совместный социальный проект.

Филантропия – форма проявления благотворительности, связанная с оказанием помощи лицам, потерпевшим жизненную катастрофу и находящимся в бедственном положении.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Албитова Н.* Социальные проблемы реструктуризации // Социальное партнерство 2008. № 4. URL: <http://www.oilru.com/sp/21/889>
2. *Алексеева О.* Социальная ответственность компаний – опыт Запада и России // Меценат. Интернет-портал. URL: www.mecenas.ru/doc/2004_3_5.html
3. *Андрунакиевич А. Н.* Социальная ответственность бизнеса: теория и российская практика // Государственное управление. Электронный вестник. Вып. 15. 2008. Июнь. URL: <http://www.csrjournal.com/lib/analyticarticle/490-socialnaja-otvetstvennost-biznesa-teorija-i.html>
4. *Антонец О.* Совесть homo economicus // Финанс. 2008. № 29(264) 28 июля – 03 авг. URL: <http://www.financemag.ru/39705>
5. *Ахмедов Н. А., Широценская И. П.* Маркетинг социально значимой проблемы как новое направление в повышении лояльности по отношению к компании и ее торговым маркам // Маркетинг в России и за рубежом. 2003. № 1. С. 5–18.
6. *Бабкин В. П.* Социально ответственная реструктуризация крупной корпорации: роль профсоюзов : Автореф. дис. ... д-ра социол. наук : 22.00.08 / Акад. труда и соц. отношений. М., 2008. 51 с.
7. *Бадмаева Л. Б.* Дialeктика развития концепции корпоративной социальной ответственности // Проблемы современной экономики. 2010. № 4(36). URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3338>
8. Базовые индикаторы результативности. Рекомендации по использованию // РСПП, 2010 г. URL: <http://рспп.рф/simplepage/159>
9. *Башарина Е. Н.* Влияние государственного регулирования на развитие института корпоративной социальной ответственности // Государственное управление. Электронный вестник. № 14. 2008, март. URL: <http://e-journal.spa.msu.ru/images/File/2008/14/Basharina.pdf>
10. *Башарина Е. Н.* Социально-ответственная реструктуризация бизнеса в рамках государственно-частного партнерства // Вестник Московского университета. Сер. 21. 2007. № 2. С. 50–71. URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=9501752>
11. *Беннетт Ш.* Корпоративная социальная ответственность // Информационно-аналитический портал «Нефть России». URL: <http://www.oilru.com/sp/10/445/>
12. *Берг С.* Госэкспертиза не одобрила соседство трубы и озера и отклонила ТЭО проекта нефтепровода // Коммерсантъ (Хабаровск). 2006. № 13(3344). URL: <http://www.kommersant.ru/doc.aspx?fromsearch=5fbb08ec-8a3f-4796-a29f-b953ea0e50cf&docsid=644023>
13. *Благов Ю. Е.* Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепций. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2010. 272 с.

14. Благотворительная деятельность: Официальный сайт коммерческого банка «АК БАРС». URL: <http://www.akbars.ru/about/charity/>
15. Благотворительность: Философская энциклопедия // Академик. URL: http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_philosophy/148/
16. *Божук С. Г., Ковалик Л. Н.* Маркетинговые исследования. СПб.: Питер, 2003. 304 с.
17. *Бочков П., Лукаш С., Шмаров А.* Социальные технологии российских корпораций. М.: ЗАО «Журнал “Эксперт”», 2005. 192 с.
18. *Брун М.* Внутрифирменный маркетинг как элемент ориентации на клиента // Проблемы теории и практики управления. 1996. № 6. С. 66–71.
19. *Брэдгард Т.* Социальная ответственность бизнеса между государственной политикой и политикой предприятия // Социальная политика: экспертиза, рекомендации, обзоры. 2005. № 2.
20. *Букша К. С.* Управление деловой репутацией. Российская и зарубежная PR-практика. М.: Вильямс, 2007. – 144 с.
21. *Бусыгин А. В.* Предпринимательство. Основной курс. М. ИНФРА-М, 2009. С. 640.
22. *Велетминский И., Смолякова Т.* Вокруг Байкала. // Российская газета. Федеральный выпуск № 3994. 2006. 10 февр. URL: <http://www.rg.ru/2006/02/10/a98045.html>
23. *Веревоchkina А. А.* Социальное инвестирование в системе корпоративной ответственности бизнеса: Автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.01 / Научно-исследовательский институт труда и социального страхования. М., 2011. 23 с.
24. *Верхотуров Д.* «Транснефть» испачкает Байкал и свою репутацию // Тайга.info. 2006. 27 марта. URL: <http://tayga.info/details/2006/03/27/~89506>
25. *Вершигора Е. Е.* Менеджмент, 2-е изд. М.: ИНФРА-М, 2005. 283 с.
26. Виды отчетов // Социальная ответственность бизнеса. Сайт Агентства социальной информации. URL: <http://www.soc-otvet.ru/asi/nonfinancialreporting/reportkind>
27. Время перемен. Социальный отчет Объединенной компании РУСАЛ. URL: http://www.rusal.ru/development/files/SocialReport_2008_rus.pdf
28. *Гарбер Н.* КСО: от PR-деклараций к реальной социокоммерческой инноватике // Тез. выступл. на 6-й Международной конференции «Корпоративная социальная ответственность и этика бизнеса» 18 мая 2010 г. Финансовая академия, Москва). URL: http://www.nataliagarber.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=103:pr-&catid=38:2009-10-05-20-00-41&Itemid=55
29. *Горшков М., Лебедев А.* Крупный российский бизнес: социальная роль и социальная ответственность (позиция населения и оценки экспертов). URL: <http://www.socpol.ru/publications/csr/ch1.pdf>

30. Госэкспертиза не одобрила соседство трубы и озера и отклонила ТЭО проекта нефтепровода // Коммерсантъ (Хабаровск). 2006. янв. URL: <http://www.kommersant.ru/doc.aspx?fromsearch=5fbb08ec-8a3f-4796-a29f-b953ea0e50cf&docsid=644023>

31. Грантовые программы // Социальная ответственность бизнеса; Сайт Агентства социальной информации. URL: [//www.soc-otvet.ru/asi/corporblag/grantprograms](http://www.soc-otvet.ru/asi/corporblag/grantprograms)

32. Даулинг Г. Р. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности. М.: ИНФРА-М, 2003. 368 с.

33. Демидов Е. Е., Николаева М. И. Корпоративная социальная ответственность: сообразим на троих. 2009.08.03. URL: <http://www.rhr.ru/index/sovet/missija/14135.html>

34. Из России с любовью. Национальный вклад в глобальный контекст КСО // UNDP в России. URL: <http://www.undp.ru/index.phtml?iso=RU&lid=2&cmd=publications1&id=83>

35. Информационная открытость социальной политики российских компаний / Под ред. С. Е. Литовченко. URL: <http://www.socpol.ru/publications/csr/biblio.pdf>

36. Исаев С. Социальная реклама – что это такое? Цит. по Социальная реклама: учеб. пособие / Л. М. Дмитриева и др.; Под ред. Л. М. Дмитриевой. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. С. 8.

37. Как обманывают покупателей // AdMe.ru. 14 июня 2011. URL: <http://www.adme.ru/articles/kak-obmanuyayut-pokupatelej-214555/>

38. Кендрик Дж. Совокупный капитал США и его формирование. М.: Прогресс, 1978. 275 с.

39. Кодекс корпоративного поведения ОАО «МТУ Сатурн». URL: http://www.mtu-saturn.ru/files/documents/kodeks_korp_poveden.pdf

40. Коновалова Л. Н., Корсаков М. И., Якимец В. Н. Управление социальными программами компании / Под ред. С. Е. Литовченко. М.: Ассоциация менеджеров, 2003. 152 с.

41. Корпоративная социальная ответственность // Официальный сайт компании HP URL: <http://h41179.www4.hp.com/csr/index.html>

42. Корпоративная социальная ответственность в России. URL: <http://www.csjournal.com/174-korporativnaja-socialnaja-otvetstvennost-v-rossii.html>

43. Корпоративная социальная ответственность и конкурентоспособность / Авт. кол.: А. А. Дынкин и др. Национальный Институт Корпоративной Реформы. М.: ИМЭМО РАН, 2004. 112 с.

44. Корпоративная социальная ответственность: общественные ожидания / Под ред. С. Е. Литовченко, М. И. Корсакова М., 2003. 100 с.

45. Корпоративная социальная ответственность: рост количества издаваемых отчетов об устойчивом развитии. URL: <http://www.raexpert.ru/researches/practice2009/part4/>
46. Корпоративное волонтерство: опыт российских и международных компаний URL: [http:// http://youth.crno.ru/docs/AN00517_Buklet.pdf](http://http://youth.crno.ru/docs/AN00517_Buklet.pdf)
47. Корпоративное добровольчество URL: <http://tak-prosto.org/facts/details/7>
48. *Костин А.* В русле мировой тенденции – от благотворительности к социальной ответственности // *Большой бизнес*. 2005. № 3. С. 43–48.
49. *Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетиawan А.* Маркетинг 3.0. От продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе. М.: Эксмо. 2011. 240 с.
50. *Кочетова В. С.* Социальная ответственность бизнеса в системе корпоративных коммуникаций // *Медиаскоп: Электронный журнал факультета журналистики МГУ им. М. В. Ломоносова*. 2010. Вып. № 2. URL: <http://www.mediascope.ru/node/573>
51. «Красный Октябрь» взыскал со “Славянки” 300 тысяч рублей за шоколад *Алина*» // *Lenta.ru* 17.06.2011. URL: <http://lenta.ru/news/2011/06/17/alina/>
52. *Кристофферсен Х.* Социальная политика в Дании // *Проблемы теории и практики управления*. Международный журнал. 1997. № 4. С. 8.
53. *Кричевский Н. А., Гончаров С. Ф.* Корпоративная социальная ответственность // URL: [http:// www.krichevsky.ru/files/kso.pdf](http://www.krichevsky.ru/files/kso.pdf)
54. *Кузнецов П. А.* Социальная реклама. Теория и практика: учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. 175 с.
55. *Ламбен Ж. Ж.* Стратегический маркетинг. СПб.: Наука, 1996. 589 с.
56. *Левада Ю.* Рамки и варианты исторического выбора: несколько соображений о ходе российских трансформаций // *Куда пришла Россия? Итоги социальной трансформации* / Под общ. ред. Т. И. Заславской. М., 2003. С. 162–169.
57. *Линдбек А.* Шведский эксперимент // *Очерки о мировой экономике: Выдающиеся экономисты мира в Московском Центре Карнеги*. М.: Гендальф, 2002. С. 8.
58. *Литовченко С.* (руководитель авторского коллектива) и др. Доклад о социальных инвестициях в России. URL: [http:// www.undp.ru/download.phtml?\\$350](http://www.undp.ru/download.phtml?$350)
59. *Маренков Н. Л.* Инновации, интеллект и качество жизни в России. М.: Наука; Флинта, 2006. 143 с.
60. *Маслова Т. Д., Божук С. Г., Ковалик Л. Н.* Маркетинг. СПб.: Питер, 2008. 400 с.
61. *Международное исследование бизнеса (IBR) 2008.* Грант Торитон.
62. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М.: Дело, 1997. 704 с.

63. Миловидов Д. В., Перегудов С. П., Беликов И. В., Кондратьев В. Б. Национальный Институт Корпоративной Реформы. М.: ИМЭМО РАН, 2004. С. 83.

64. Мусеев В. «Калина» отмывает «Бархатные ручки» // Коммерсантъ (Екатеринбург). 2011. № 88 (4626). URL: <http://www.kommersant.ru/doc/1643111> (дата обращения: 19.05.2011).

65. Мрост А. КСО: стратегическое направление // Внешторгклуб: международное партнерство и сотрудничество URL: http://vneshtorgclub.com/index.php?option=com_content&view=article&id=61:new-opportunity&catid=1:latest-news&Itemid=190

66. Наши достижения: Официальный сайт компании DHL Express. URL: http://www.dhl.ru/ru/careers/spirit/our_achievements.html

67. Нефинансовая отчетность // Социальная ответственность бизнеса: Сайт Агентства социальной информации URL: <http://www.soc-otvet.ru/asi/nonfinancialreporting>

68. Нефинансовые отчеты компаний, работающих в России: практика развития социальной отчетности. Аналитический обзор. М.: ИД «Промышленник России», 2006. 9 с.

69. Николайшвили Г. Г. Социальная реклама: теория и практика: учеб. пособие для студентов вузов. М.: Аспект Пресс, 2008. 191 с.

70. Новаторов Э. Аудит внутреннего маркетинга методом анализа «важность—исполнение» // Маркетинг в России и за рубежом. 2000. № 1. С. 82–88.

71. Новикова И. В. Социально ответственная реструктуризация предприятий: зарубежный опыт. URL: <http://www.bseu.by/russian/scientific/herald/2003/3/030319.pdf>

72. О социальной роли бизнеса. URL: <http://www.socpol.ru/publications/csr/ch.1.pdf>

73. Овчинникова С. «Российский и зарубежный опыт развития социальной рекламы». URL: <http://www.socteklama.u>

74. Официальный портал Швеции в Интернете. URL: <http://www.sweden.se> (дата обращения: 18.03.2012).

75. Официальный сайт компании Ассоциации Менеджеров. URL: <http://www.AMP.ru>

76. Официальный сайт компании ОАО ЛУКОЙЛ. URL: <http://www.lukoil.ru>

77. Официальный сайт компании ОАО «Сбербанк России». URL: <http://www.sbrf.ru>

78. Официальный сайт компании ПАО «ЕЭС России». URL: <http://www.gao-ees.ru>

79. Официальный сайт Санкт-Петербургский международный книжный салон. URL: <http://spbbooksalon.lenexpo.ru/node/36475> (дата обращения: 25.11.2011)

80. Официальный сайт Торгово-промышленной палаты Российской Федерации. URL: <http://www.tpprf.ru>
81. Официальный сайт компании Ericsson. URL: <http://www.ericsson.com>
82. Официальный сайт компании H&M. URL: <http://www.hm.com>
83. Официальный сайт компании HP URL: http://www8.hp.com/ru/ru/m/news/details.do?id=472366&articletype=news_release (дата обращения 20.05.2010)
84. Официальный сайт компании Ikea. URL: <http://www.ikea.com>
85. Официальный сайт компании Miele. URL: <http://www.miele-responsibility.ru/ru/responsibility/1008.htm> (дата обращения: 18.03.2013).
86. Официальный сайт Yves Rocher Foundation URL: <http://www.yves-rocher-fondation.org/ru/ru/>
87. *Пантэ Я.* Конец эры олигархов. Новое лицо российского крупного бизнеса: Лекция, прочитанная в клубе «Bilingua» 30 июня 2005 г. в рамках проекта «Публичные лекции “Полит.ру”» URL: <http://www.polit.ru/lectures/2005/07/05/pappe.html>
88. *Паршенцева Н.* Социальная реклама. URL: http://sbiblio.com/biblio/archive/parshinceva_soc/#top
89. Пенсионеры как канал коммуникации // Рекламные идеи. URL: <http://www.advi.ru/page.php?id=108>.
90. *Перегудов С.* Корпоративное гражданство как современная форма социальной инженерии // *Мировая экономика и международные отношения.* 2005. № 6. С. 22–32.
91. *Перегудов С.* Корпорации, общество, государство: эволюция отношений. М.: Наука, 2003. 350 с.
92. *Перегудов С.* Социальная ответственность бизнеса и корпоративное гражданство // Выступление на Ученом совете ИМЭМО РАН, 2005. 8 июня.
93. *Петрунин Ю. Ю., Борисов В. К.* Этика бизнеса: Учеб. пособие. М.: Дело, 2000. 280 с.
94. Почему не пострадали от кризиса социально ответственные инвестиции в Германии. URL: <http://www.svoboda.org/content/transcript/2172070.html>
95. Предприятие и рынок: динамика управления и трудовых отношений в переходный период (Опыт монографических исследований 1989–1995 гг.). Под ред В. И. Кабиной. М.: РОССПЭН, 1997. 424 с.
96. Принципы Экватора как руководство проектным финансированием на формирующихся рынках // *Медиаресурс EcoRussia.info.* URL: http://ecorussia.info/ru/ecopedia/equator_principles
97. Программа корпоративного волонтерства «Путешествие в страну “Транс-эро”». URL: <http://planetvolunteers.blogspot.ru/> (дата обращения: 26.11.2011).
98. Пропаганда // *Философская энциклопедия // Академик.* URL: http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_philosophy/991

99. Прохоров А. Русская модель управления. М.: ЗАО «Журнал “Эксперт”», 2002. 376 с.

100. Регламент общественного заверения корпоративных нефинансовых отчетов // Российский союз промышленников и предпринимателей, 2006 г. URL: <http://archive.rspp.ru/Default.aspx?CatalogId=6801>

101. Рестораны «Две палочки» и Всемирный фонд дикой природы (WWF) спасают от голода бамбуковых медведей // Рестораны Петербурга. URL: <http://www.rest.gorodovoy.spb.ru/news/742349.shtml>

102. Рождественская Д. Социальная реклама как средство политического PR. URL: http://www.socreklama.ru/analytics/list.php?ELEMENT_ID=4988&SECTION_ID=107.

103. Савицкая Л. Корпоративная социальная ответственность: кому быть лидерами в XXI веке? // Управление компанией. 2007. № 7. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str166.html>

104. Самоукина Н. В. Настольная книга директора по персоналу. М.: Эксмо, 2009. 528 с.

105. Ситковский Д. А. Социальная ответственность бизнеса и региональное развитие // Региональная экономика | (23) УЭжС, 3/2010, 0421000034/0046

106. Скаржинская Е. М. Микроэкономический анализ индивидуального обмена. Кострома: КГУ, 2002. С. 49–52.

107. Скляр Е. Н., Швыгова К. В. Инновационный подход к управлению социальной реструктуризацией промышленного предприятия // Качество. Инновации. Образование. 2008. № 4. С. 70–72.

108. Смирнов С. Н., Сидорина Т. Ю. Социальная политика: Учебное пособие. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2004. 432 с.

109. Социализация предпринимательства на примере Великобритании и США // НДП «Альянс Медиа». URL: http://www.vneshmarket.ru/content/document_r_CCB010CA-DAEC-40C2-9BB4-C0462737937D.html (дата обращения: 18.03.2013).

110. Социальная ответственность бизнеса: актуальная повестка / Под ред. С. Е. Литовченко, М. И. Корсакова. М.: Ассоциация менеджеров, 2003. 208 с.

111. Социальная ответственность организации. Требования. CSR/KCO-2008. URL: <http://www.cepvok.ru/>

112. Социальная ответственность по-немецки // 2013 Deutsche Welle. URL: <http://www.dw-world.de/dw/article/0,,4623025,00.html> (дата обращения: 18.03.2013).

113. Социальная отчетность // ПРООН Беларусь. URL: <http://un.by/ru/undp/gcompact/res/reporting.html>

114. Социально-ответственное инвестирование. Опыт развитых стран» / Подг. К. Смирновой, руководителем проектно-аналитического отдела

Лаборатории социальных инноваций Клаудвочер. URL: [http:// www.cloudwatcher.ru/userfiles/investirovanie.pdf](http://www.cloudwatcher.ru/userfiles/investirovanie.pdf)

115. Социально ответственные инвестиции. Векание моды или результат эволюции капитализма: URL: <http://www.bio.org.ru>

116. Социально ответственные инвестиции в мире и в России // <http://www.soc-otvet.ru>]

117. Социальное партнерство // Совет промышленников и предпринимателей Воронежской области. URL: https://www.rspp-vrn.ru/load_files/140.DOC

118. *Стивак В. А.* Корпоративная культура. СПб.: Питер, 2001. 352 с.

119. *Стивак В. А.* Организационная культура. СПб.: Нева, 2004. 224 с.

120. Стандарты по корпоративной социальной ответственности. URL: <http://www.ksovok.com/standart>

121. Становление трудовых отношений в постсоветской России / Под ред. Дж. ДеБарделебен, С. Климова, В. Ядова. М.: Академический проект, 2004. 278 с.

122. Стипендиальная программа Владимира Потанина. URL: <http://www.stipendia.ru/>

123. Стипендиальная программа МДМ-Банка // Социальная ответственность бизнеса. Сайт Агентства социальной информации. URL: <http://www.soc-otvet.ru/asi/corporblog/exhibitionprograms>

124. Стипендиальные программы // Социальная ответственность бизнеса. Сайт Агентства социальной информации. URL: <http://www.soc-otvet.ru/asi/corporblog/exhibitionprograms>

125. *Сысуев О.* Первые ростки российской филантропии // Большой бизнес. 2005. № 3. С. 75–78.

126. Теория маркетинга. СПб.: Питер, 2002. С. 366.

127. *Тихонович Л.* Менеджеры подсчитали объем инвестиций в людей // Филантроп: Электронный журнал о благотворительности. 29.11.2010. URL: <http://philanthropy.ru/analysis/2010/11/29/4518> ОАО «Северсталь» за четыре года работы в Череповце обеспечил новую семью для 68 детей.

128. Ударим автопробегом по конкурентам! // Рекламные идеи – YES! 2002. Октябрь. URL: <http://www.advi.ru/page.php?id=107>

129. *Федоров С. М.* Французский опыт социального аудита: Информационно-аналитический портал, посвященный корпоративной социальной ответственности. URL: <http://www.csjournal.com/1089-francuzskijj-opyt-socialnogo-audita.html>

130. Филантропия // Словарь по этике / Под ред. И. Кона. URL: <http://terme.ru/dictionary/522/word/filantropija>

131. *Филимонова В.* Исследование корпоративной репутации: новая эра. URL: <http://www.politcom.ru/2004/bigpr20.php>

132. Филиппов Ю., Гассий В. Развитие местных сообществ. URL: http://www.library.ru/1/kb/books/adm_reform/local_comm.php
133. Хэнди Ч. По ту сторону уверенности. СПб.: Питер, 2002. 224 с.
134. Цегеля Е. «Врятуй життя!» (спаси жизнь). Благотворительная программа ПриватБанка // Рекламодатель. 2008. Февр. URL: <http://www.reklamodatel.ru/?id=2054>
135. Чернов Е. Корпоративная социальная ответственность // Информационный бюллетень Det Norske Veritas. 2007. № 4(8). С. 6–7.
136. Экономическая эффективность корпоративной социальной политики. URL: <http://www.urbanecomics.ru>
137. Юрасов И. Моделирование бизнес-процессов в инновационной деятельности // Управление персоналом. 2005. № 21. URL: <http://www.top-personal.ru>
138. Явленин И. Спонсорство спортивных соревнований. URL: http://www.marketing.spb.ru/lib-special/branch/sport_sponsor.htm
139. Якимец В. Н. Социальные инвестиции российского бизнеса: механизмы, примеры, проблемы, перспективы. Т. 18. М.: Комкнига, 2005. 183 с.
140. 2005 Report on socially investing trends in the United States. URL: <http://www.socialinvest.org>
141. Anticipating Restructuring in Enterprises: National Seminars. URL: <http://arenas.itcilo.org/>
142. Ballin A. Russian Oil Dispute. Russia's Pipeline Czar is Putin's 'Soldier' // Der Spiegel. 2007. January. URL: <http://www.spiegel.de/international/0,1518,458803,00.html>
143. Blair R. Fisher «The Rules of the Game» Promo (December 1995): 53–7.
144. Chaney P. K., Philipich K. L. Shredded Reputation: The Cost of Audit Failure. Working Paper, Vanderbilt University, 2003.
145. Commander S., Lee U., Tolstopiatenko A. (1996). Social Benefits and the Russian Industrial Firms, in Commander S., Fan Q., Schaffer M. Enterprise Restructuring and Economic Policy in Russia, Washington, D. C. The World Bank, Economic Development Institute. 1996. P. 53–83.
146. CONNECT! Мир Связи. 1996–2013 Информационно-издательский центр «CONNECT!». URL: <http://www.connect.ru/newsdetail.asp?id=12723> (дата обращения: 18.03.2013).
147. Corbett D. Building Sustainable Value Trust: Canadian Excellence Framework// Pre-Conference: EFQM Learning Edge: Social Dimensions Organizational Excellence, 2003, June, The Hague.
148. Engaging Your Employees Through Your Brand // The Conference Board. Report 1288, February 2001. URL: http://www.signals.ca/wp-content/uploads/2007/05/engaging-employees_through_your_brand.pdf (дата обращения: 18.03.2013)
149. Equator Principles. URL: <http://www.equator-principles.com/>

150. *Esping-Andersen G.* The Three Worlds of Welfare Capitalism. Princeton University Press, 1990. 260 pp.
151. European Commission. Corporate Social Responsibility – National public policies in the European Union. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities Unit D. 2. Luxembourg. 2007.
152. *Fombrun C. J., Van Riel G. B. M.* «The Reputational Landscape» Corporate Reputation Review, 1(1), 1997.
153. *Freinkman L., Starodubovskaia I.* Restructuring of Enterprise Social Assets in Russia: Trends, Problems, Possible Solutions // Communist Economies and Economic Transformation. 1996. Vol. 8. № 4. P. 437–469.
154. Global MBA rankings 2010. FT.com Business School Rankings. 2010. URL: <http://www.rankings.ft.com/exportranking/global-MBA-rankings/pdf>
155. Global Warming // Ben & Jerry's URL: <http://www.lickglobalwarming.org> (дата обращения: 23.02.2002).
156. GRI's Sustainability Reporting Guideline (Руководство по составлению отчетов в области устойчивого развития). URL: <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>
157. *Herzberg F., Mausner B., and Snyderman B.* The Motivation to Work. N.Y: John Wiley, 1959. 159 p.
158. *Heskett J., Jones T., Loveman G.W., W. Sasser Jr., and Schlesinger L.* Putting the Service-Profit Chain to Work // Harvard Business Review. 1994. March-April. P. 164–174.
159. *Hickman C. R., Silva M. A.* Creating Excellence: Managing Corporate Culture, Strategy, and Change in the New Age. New. American Library. New York, 1984.
160. *Knight R. F., Pretty D. J.* «Corporate Catastrophes, Stock Returns, and Trading Volume» Corporate Reputation Review, 2(4), 1999.
161. *Kogut B., Spicer A.* (2002). Capital Market Development and Mass Privatization Are Logical Contradictions: Lessons from Russia and the Czech Republic // Industrial and Corporate Change. Vol. 11. № 1. P. 1–27. URL: http://www0.gsb.columbia.edu/faculty/bkogut/files/2002_ICC_Kogut_Spicer.pdf
162. *Lefevre C.* La municipalisation complexe de la « sphere sociale » des entreprises russes : un aspect important et meconnu de la transition economique et sociale // Revue d'etudes comparatives Est-Ouest.-2001. Vol. 32. № 4. P. 125–151.
163. *Madsen C., Mohan A.* Research Best Practices in Europe. Warwick Business School, 1999. June.
164. *Martilla J. A. and James J. C.* Importance-performance analysis // Journal of Marketing. 1977. Vol. 41(1). P. 77–79.
165. *McCombs M. E., Shaw D. L.* «The Agenda-Setting Function of Mass Media» Public Opinion Quarterly, 1972.

166. *Myers S. L.* Putin orders pipeline near Lake Baikal to be rerouted // The New York Times. 2006. April. URL: http://www.nytimes.com/2006/04/26/world/europe/26iht-baikal.html?_r=1 (дата обращения: 23.02.2007).

167. Pressplus. URL: <http://pressplus.ru/archives/9648> (дата обращения: 18.03.2013).

168. The Global 100. Beyond Grey Pinstripes. The Auspen Institute. 2010. URL: <http://www.beyondgreypinstripes.org/rankings/>

БИБЛИОТЕКА
СПб ГИЭУ

8910

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	3
Введение	4
Глава 1. Понятийный аппарат и теория КСО	6
1.1. Эволюция понятия «социальная ответственность бизнеса»...	6
1.2. Современное понимание корпоративной социальной ответственности	11
1.3. Целевые аудитории КСО	18
1.4. Репутация компании – важнейший нематериальный актив	23
1.5. Корпоративная культура и ценности	35
Глава 2. Модели корпоративной социальной ответственности	52
2.1. Классификация стран по режимам социальной политики	52
2.2. Практика социальной ответственности в либеральных государствах	57
2.3. Консервативная модель социальной политики.....	63
2.4. КСО в странах социал-демократической модели.....	68
2.5. Становление модели КСО в России.....	76
Глава 3. Направления КСО	89
3.1. Развитие персонала.....	94
3.2. Охрана здоровья и безопасные условия труда.....	104
3.3. Социально ответственная реструктуризация.....	109
3.4. Природоохранная деятельность и ресурсосбережение.....	119
3.5. Развитие местного сообщества.....	123
3.6. Добросовестная деловая практика	125
3.7. Социально ответственное инвестирование	131
Глава 4. Инструменты КСО	166
4.1. Структура инструментов КСО	166
4.2. Пропаганда решений социально значимой проблемы.....	170
4.3. Благотворительность	176
4.4. Волонтерство сотрудников организации	181
4.5. Спонсорство	188
4.6. Нефинансовая отчетность.....	195
4.7. Стандарты и кодексы.....	212
4.8. Денежные гранты и стипендии	232
4.9. Социальные инвестиции	235
4.10. Социально ориентированный маркетинг	240
Глоссарий.....	249
Библиографический список	254

УЧЕБНОЕ ИЗДАНИЕ

**Божук Светлана Геннадьевна
Кулибанова Валерия Вадимовна
Тэор Татьяна Робертовна**

**КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**

Учебник

Редактор *Т. В. Янова*
Корректор *Т. В. Бракс*
Компьютерная верстка *И. В. Федоровой*

ИД № 00918 от 02.02.2000 г.

Подписано в печать 25.12.12. Формат 60×84¹/₁₆. Бумага типогр. № 1.
Печать цифровая. Усл.-печ. л. 15,5. Уч.-изд. л. 16,0. Изд. № 150. Тираж 200 экз. Заказ 803.

СПбГИЭУ. 191002, Санкт-Петербург, ул. Марата, 27.
ИзПК СПбГИЭУ. 192102, Санкт-Петербург, ул. Касимовская, 5.